

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



**“EVALUACIÓN DE LA SATISFACCIÓN LABORAL
PARA ESTABLECER UN PLAN DE MEJORA EN EL
DEPARTAMENTO DE REGISTRO Y ESTADÍSTICA
DE UNA UNIVERSIDAD”**

ANA GABRIELA HERRERA PERDOMO

ADMINISTRADORA DE EMPRESAS

GUATEMALA, OCTUBRE DE 2021

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

**“EVALUACIÓN DE LA SATISFACCIÓN LABORAL PARA ESTABLECER UN
PLAN DE MEJORA EN EL DEPARTAMENTO DE REGISTRO Y ESTADÍSTICA
DE UNA UNIVERSIDAD”**

TESIS

PRESENTADA A LA JUNTA DIRECTIVA
DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

POR

ANA GABRIELA HERRERA PERDOMO

PREVIO A CONFERÍRSELE EL TÍTULO DE

ADMINISTRADORA DE EMPRESAS

EN EL GRADO ACADÉMICO DE

LICENCIADA

GUATEMALA, SEPTIEMBRE DE 2021

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

DECANO:	Lic. Luis Antonio Suárez Roldán
SECRETARIO:	Lic. Carlos Roberto Cabrera Morales
VOCAL I:	Lic. Carlos Alberto Hernández Gálvez
VOCAL II:	MSc. Byron Giovanni Mejía Victorio
VOCAL III:	Vacante
VOCAL IV:	BR. CC.LL. Silvia María Oviedo Zacarías
VOCAL V:	P.C. Omar Oswaldo García Matzuy

JURADO QUE PRACTICÓ EL EXAMEN PRIVADO DE TESIS

PRESIDENTE:	Lic. Jaime René Ocampo Muralles
SECRETARIA:	Licda. Lorena Ileana Hernández García
EXAMINADOR:	Lic. Álvaro David Reyes Hernández



Guatemala, 23 de julio de 2021

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


Señor Decano:

De manera atenta me dirijo a usted para comunicarle que, con base en la designación de esa decanatura, procedí a asesorar a la estudiante universitaria Ana Gabriela Herrera Perdomo, quien se identifica con el carné número 200513310 extendido por la Universidad de San Carlos de Guatemala, en la elaboración de su tesis de grado titulada "EVALUACIÓN DE LA SATISFACCIÓN LABORAL PARA ESTABLECER UN PLAN DE MEJORA EN EL DEPARTAMENTO DE REGISTRO Y ESTADÍSTICA DE UNA UNIVERSIDAD".

El trabajo de tesis elaborado, satisface las normas y requisitos académicos establecidos por esa unidad ejecutora y, además, constituye un aporte valioso no solo para la carrera, sino para la institución donde se realizó la investigación.

Con base en lo anterior, recomiendo que se acepte el documento en mención para sustentar el Examen Privado de Tesis, previo a optar al Título de Administradora de Empresas en el grado académico de Licenciada.

Atentamente,


Licda. Laura Aydée Lantier Escobar
Asesora de Tesis
Colegiada No. 1945

"Id y enseñad a todos"

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS
DE GUATEMALA



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

J.D-TG. No. 0846-2021
Guatemala, 04 de octubre del 2021

Estudiante
ANA GABRIELA HERRERA PERDOMO
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 23-2021, de la sesión celebrada por Junta Directiva el 27 de septiembre de 2021, que en su parte conducente dice:

"QUINTO: ASUNTOS ESTUDIANTILES

5.1 Graduaciones

5.1.1 Elaboración y Examen de Tesis

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

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

ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

NOMBRES Y APELLIDOS	REGISTRO ACADÉMICO	TEMA DE TESIS:
ANA GABRIELA HERRERA PERDOMO	200513310-3	"EVALUACIÓN DE LA SATISFACCIÓN LABORAL PARA ESTABLECER UN PLAN DE MEJORA EN EL DEPARTAMENTO DE REGISTRO Y ESTADÍSTICA DE UNA UNIVERSIDAD"

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

"D Y ENSEÑAD A TODOS"

LIC. CARLOS ROBERTO CABRERA MORALES
SECRETARIO



DEDICATORIA

A DIOS:

A Dios Padre, Hijo y Espíritu Santo por darme la oportunidad de vivir, conocerlos y derramar su amor, gracia y misericordia sobre mí, por guiarme y permitirme culminar este sueño, por mostrarme que de su mano todo es posible y a la Virgen Santísima por su intercesión de madre.

A MI MADRE:

Sandra Margarita Perdomo Recinos de Herrera, gracias Mamita por tu amor y apoyo incondicional, por ser mi sostén, por tus oraciones y por enseñarme que una mujer de Dios, tarde o temprano siempre recibe sus bendiciones, porque el tiempo de Dios es perfecto. Gracias por creer en mí y por enseñarme que lo más importante en la vida es el amor y la familia. Te amo y este logro también es tuyo.

A MI PADRE:

José Heleodoro Herrera, gracias por impulsarme a seguir estudiando, por presionarme para que llegara este día, por enseñarme que con esfuerzo y dedicación todo se puede realizar y que lo más importante es el amor de la familia, gracias por darme todo, pero gracias por darme una familia llena de valores y amor, gracias por tu buen ejemplo,

por tu esfuerzo para sacarnos adelante. Este logro también es tuyo, te amo.

A MI ESPOSO:

David Gustavo García Gudiel, por su apoyo, por enseñarme que con determinación se logran los sueños. Gracias porque como egresado de esta Facultad siempre me impulsó a que nuestros títulos algún día estuvieran juntos colgados en la pared y se hizo realidad ese sueño y todavía quedan más por cumplir. Lo amo.

A MIS HIJAS:

María José y María Paula García Herrera, porque son parte de este sueño desde que las tenía en mi vientre, por ser el motor de mi vida, mi inspiración, el amor y la bendición más grande, mi todo, gracias por la presión, porque confían en mí, por sus oraciones, por la ayuda y desvelos para que llegara este día, solo nosotras tres sabemos realmente lo que significa este momento y lo llevaremos en nuestros corazones, las amo y son lo más importante en mi vida.

A MIS HERMANAS:

Alba Dina y Diana Patricia por su apoyo incondicional, las amo, porque la sangre y el amor nos une, gracias por creer en mí y porque siempre hemos estado juntas, son parte importante de este logro

A MIS AMIGOS: Por su cariño y por estar siempre conmigo, especialmente a Vicky Sánchez y Marlon López. Los quiero mucho.

A MI ASESORA DE TESIS: Licenciada Laura Lainfiesta, sin usted esto no fuera posible, gracias por confiar en mí, por el apoyo, consejos y por compartir sus conocimientos, por ser esa profesional dedicada y comprometida con los estudiantes para que seamos profesionales de éxito. Gracias por su ejemplo, por sus regaños, este logro se lo debo a usted. La aprecio mucho.

A MI ASESORA DE PLAN: Licda. Elizabeth Solís Berganza, por su apoyo y por sus consejos, por instarme a continuar en la lucha para que llegara este momento, gracias por ser esa profesional comprometida con los estudiantes y por su dedicación.

A MI UNIVERSIDAD: Universidad San Carlos de Guatemala y a la Facultad de Ciencias Económicas, gracias por abrirme las puertas para ser una profesional de éxito y ser una orgullosa sancarlista egresada de la Tricentenaria.

ÍNDICE

Contenido	Página
Introducción	i
CAPÍTULO I MARCO TEÓRICO	
1.1 Empresa	1
1.1.1 Empresa no lucrativa	1
1.1.2 Organizaciones públicas	2
1.1.3 Servicio educativo	2
1.1.4 Educación terciaria o superior	3
1.2 Administración	3
1.2.1 Proceso administrativo	3
1.2.1.1 Planeación	5
a) Elementos de la planeación	6
• Misión	6
○ Visión	7
○ Valores	7
• Objetivos	8
• Metas	8
• Programas	8
• Presupuestos	9
b) Instrumentos administrativos de planeación	9
• Plan de acción	10
1.2.1.2 Organización	10
a) Instrumentos administrativos de organización	11
• Organigramas	11

Contenido	Página
1.2.1.3 Integración	11
a) Elementos de la integración	12
• Capacitación	12
1.2.1.4 Dirección	12
a) Elementos de la dirección	13
• Liderazgo	13
• Comunicación	13
• Supervisión	14
• Motivación	14
b) Teoría de los dos factores de la motivación de Herzberg	16
• Factores de motivación	17
○ Participación	18
○ Reconocimientos	18
○ Responsabilidad	19
○ Promoción	19
• Factores de higiene	19
○ Trabajo en equipo	20
○ Liderazgo	21
○ Comunicación	21
○ Capacitación	22
○ Condiciones de Trabajo	22
○ Supervisión	23
c) Satisfacción laboral	23
• Programa de satisfacción laboral	24
1.3 Ley de Pareto	25

CAPÍTULO II
EVALUACIÓN DE LA SATISFACCIÓN LABORAL EN EL DEPARTAMENTO
DE REGISTRO Y ESTADÍSTICA DE UNA UNIVERSIDAD

Contenido	Página
2.1 Metodología de la investigación	26
2.2 Generalidades del Departamento de Registro y Estadística de una Universidad	29
2.2.1 Filosofía organizacional	31
2.2.1.1 Misión	31
a) Visión	31
b) Valores	32
2.2.2 Objetivos	32
2.2.3 Estructura organizacional	33
2.3 Situación actual de la satisfacción laboral en el Departamento de Registro y Estadística de una Universidad	37
2.3.1 Datos generales	37
2.3.2 Análisis de los factores	40
2.3.2.1 Análisis de factores higiénicos	41
a) Trabajo en equipo	41
b) Liderazgo	43
c) Comunicación	45
d) Capacitación	47
e) Condiciones de trabajo	49
f) Supervisión	51
2.3.2.2 Análisis de factores motivacionales	53
a) Participación	53
b) Responsabilidad	55
c) Reconocimientos	57

Contenido	Página	
2.4	Análisis de resultados	59

CAPÍTULO III

PROPUESTA DEL PLAN PARA MEJORAR LA SATISFACCIÓN LABORAL DEL DEPARTAMENTO DE REGISTRO Y ESTADÍSTICA DE UNA UNIVERSIDAD

3.1	Justificación de la propuesta	67
3.2	Objetivo de la propuesta	69
3.3	Alcance de la propuesta	69
3.4	Plan de mejora propuesto	69
3.4.1	Filosofía y estructura organizacional propuesta	70
3.4.1.1	Misión	71
	a) Visión	71
	b) Valores	71
3.4.1.2	Estructura organizacional	71
3.4.2	Fase I: Información	74
3.4.3	Fase II: Implementación	84
3.4.3.1	Subprograma de fortalecimiento de integración del equipo	84
3.4.3.2	Subprograma de supervisión efectiva	111
3.4.4	Fase III: Monitoreo	125
3.5	Cronograma	126
3.6	Presupuesto para implementar la propuesta	129
3.7	Beneficios cualitativos	129
3.8	Evaluación y retroalimentación	131
	CONCLUSIONES	132
	RECOMENDACIONES	133
	BIBLIOGRAFÍA	134

ÍNDICE DE GRÁFICAS

No.	Descripción	Página
1	Proceso administrativo	5
2	Organigrama específico actual	34
3	Género	38
4	Rango de tiempo laboral	39
5	Trabajo en equipo	42
6	Liderazgo	44
7	Comunicación	46
8	Capacitación	48
9	Condiciones de trabajo	50
10	Supervisión	52
11	Participación	54
12	Responsabilidad	56
13	Reconocimientos	58
14	Factores con nivel de satisfacción bajo	62
15	Factores con nivel de satisfacción bajo (lineal)	65
16	Organigrama general propuesto	72
17	Organigrama nominal propuesto	73
18	Temas a desarrollar en los talleres	104

ÍNDICE DE CUADROS

No.	Descripción	Página
1	Satisfacción e insatisfacción de los factores higiénicos	60
2	Satisfacción e insatisfacción de los factores motivacionales	61
3	Plan de acción fase de información	83
4	Plan de acción subprograma de fortalecimiento de la integración del equipo, Componente I	86
5	Plan de acción subprograma de fortalecimiento de la integración del equipo, Componente II	87
6	Plan de acción subprograma de fortalecimiento de la integración del equipo, Componente III	88
7	Plan de acción subprograma de supervisión efectiva	112
8	Presupuesto del plan de satisfacción laboral	129
9	Punteo retroalimentación de la propuesta	131

ÍNDICE DE FORMATOS

No.	Descripción	Página
1	Campaña de expectativa 1	75
2	Campaña de expectativa 2	76
3	Campaña de expectativa 3	76
4	Invitación actividad informativa-recreativa	77
5	Listado de profesionales incorporados	79
6	Listado de asistencia actividad informativa-recreativa	80
7	Agenda actividad informativa-recreativa	81
8	Diploma actividad informativa-recreativa	82
9	Formulario de asistencia	90
10	Formulario de solicitud de tema a abordar en reunión	91
11	Planificación semanal	92
12	Planificación mensual	94
13	Lluvia de ideas para evaluar la conformación de comisiones	96
14	Circular informativa sobre conformación comisiones de trabajo	98
15	Seguimiento de avances de las comisiones	100
16	Carta de nombramiento para miembros de la comisión	101
17	Carta de nombramiento para coordinadores de las comisiones	102
18	Invitación a talleres	106
19	Agenda taller de liderazgo y trabajo en equipo	107
20	Listado de asistencia a taller de liderazgo y trabajo en equipo	108
21	Diploma de participación en taller liderazgo y trabajo en equipo	109
22	Evaluación de taller de liderazgo y trabajo en equipo	110

No.	Descripción	Página
23	Circular autoevaluación	114
24	Entrevista de presentación de resultados	118
25	Formulario de compromiso del colaborador	120
26	Plan de mejora individual	122
27	Seguimiento de plan de mejora	123
28	Diploma de plan de mejora	124
29	Boleta de monitoreo	125
30	Cronograma de actividades fase de información	127
31	Cronograma de actividades subprogramas y fase de monitoreo	128

ÍNDICE DE ESQUEMAS

No.	Descripción	Página
1	Opciones de respuesta en cuestionario estructurado	28
2	Factores analizados	41
3	Subprogramas de la propuesta del plan de satisfacción laboral	68
4	Pasos a seguir para la realización de los talleres	105
5	Escala de puntaje autoevaluación	115
6	Áreas a considerar en la autoevaluación	116
7	Beneficios cualitativos	130

INTRODUCCIÓN

En la actualidad el recurso humano se ha constituido como el recurso más valioso para las organizaciones y empresas, sobre todo para aquellas que tienen atención directa con personas, es por ello que hacer que el personal se sienta valorado, motivado y cómodo es parte fundamental para el desarrollo de sus labores y más que eso, para el cumplimiento de los objetivos del equipo.

Derivado de lo anterior, se desarrolló el tema de tesis titulado “Evaluación de la Satisfacción Laboral para establecer un Plan de Mejora en el Departamento de Registro y Estadística de una Universidad”, que pretende dar un aporte a la universidad para que los colaboradores se sientan satisfechos en el desempeño de sus labores y en su espacio particular de trabajo.

La presente investigación consta de tres capítulos, que se describen a continuación:

Capítulo I, se encuentra el marco teórico, el cual parte de lo que es la administración, el proceso administrativo y las fases de planeación, organización, integración y dirección, también hace referencia a los temas relacionados a satisfacción laboral, que son la base para el desarrollo de la presente investigación y de la propuesta.

Capítulo II, se aborda de manera puntual, los antecedentes de la universidad, objeto de estudio, también se detalla información obtenida a través del cuestionario de satisfacción laboral realizada con base a los factores de motivación e higiene de Herzberg, como trabajo en equipo, liderazgo, comunicación, capacitación, condiciones de trabajo, supervisión, participación, responsabilidad y reconocimientos, los resultados y el respectivo análisis e interpretación de la información.

Capítulo III, mediante el cual se presentan herramientas que proponen la implementación de un plan de mejora para la incrementar la satisfacción laboral, que ha sido diseñado para solventar la problemática en el diagnóstico realizado.

Finalmente, se incluyen las conclusiones, recomendaciones y bibliografía consultada para la investigación.

CAPÍTULO I

MARCO TEÓRICO

A continuación, se abordan los conceptos que se utilizan para una mejor comprensión de los datos obtenidos en la investigación y como fundamento para la realización del aporte propositivo.

1.1 Empresa

“Es la unidad económico-social en la que el capital, el trabajo y la dirección se coordinan para realizar una producción socialmente útil de acuerdo con las exigencias del bien común”. (1:6)

La empresa también se define como una organización, una estructura que está conformada por personas, que constituyen el capital humano, sobre todo en las empresas que prestan servicios, que tienen diferentes funciones y responsabilidades para alcanzar un objetivo específico. En una empresa existen normas que permiten que las personas puedan desenvolver su rol sin interferir con el de otra persona, de modo que se optimicen los recursos. Existen diferentes tipos y clasificaciones de las empresas, para fines de esta investigación se describen las siguientes:

1.1.1 Empresa no lucrativa

“Son aquellas que persiguen resultados sociales y no ganancias económicas”. (1:8)

Aunque las empresas no lucrativas también cuentan con una estructura definida que les permita lograr sus objetivos, la diferencia entre estas y las lucrativas, es que además de obtener una utilidad o beneficio por prestar un servicio o producir un bien, estas tienen un enfoque que puede ser caritativo, educativo, literario,

religioso, entre otros; además de desarrollar acciones positivas en favor de la sociedad. La mayoría de estas funcionan como una fundación, organización, asociación, entre otras.

1.1.2 Organizaciones públicas

“Son aquellas cuyo capital proviene del Estado y están creadas para satisfacer necesidades que la comunidad requiere en materia de salud, educación, electricidad, agua, etcétera”. (1:8)

Las organizaciones públicas en su mayoría prestan un servicio a la población en general, los cuales pretenden cubrir necesidades básicas para el bienestar de las personas y su desarrollo, regularmente no brindan un producto físico sino prestan un servicio intangible. En esta investigación se aborda el servicio prestado en una organización educativa por lo que se amplía este concepto.

1.1.3 Servicio educativo

Existen empresas, asociaciones, fundaciones u organizaciones que prestan un servicio que fortalece las aptitudes y capacidades de una persona a fin de aumentar el conocimiento general y específico.

En Guatemala, se establece la Ley de Educación Nacional, de la cual surge el Sistema Educativo Nacional. Este sistema se divide en dos subsistemas: el escolar y el extraescolar. El subsistema escolar, está regulado por el Ministerio de Educación (MINEDUC), abarca cuatro niveles educativos:

- Educación inicial
- Educación preprimaria
- Educación primaria
- Educación media

Fuera del Sistema Educativo Nacional y de la competencia del MINEDUC se encuentra la educación terciaria o superior, la cual es impartida por universidades o instituciones privadas y una estatal.

1.1.4 Educación terciaria o superior

Se refiere a la educación que se imparte en entidades educativas como universidades, instituciones o de capacitación enfocadas en la formación de profesionales en diferentes ramas, la que puede ser pública o privada.

Para fines de esta investigación, se aborda el tema relacionado con la educación terciaria o superior exclusivamente pública.

1.2 Administración

“Disciplina científica que orienta los esfuerzos humanos para aprovechar los recursos de que se dispone para ofrecer a la comunidad satisfactores de necesidades y así alcanzar las metas de quienes emprenden dichos esfuerzos”.
(1:03)

La administración es el proceso mediante el cual el recurso humano optimiza los recursos de una organización a fin de lograr los objetivos planteados en determinado plazo. Esto se lleva a cabo a través del proceso administrativo, el cual permite tener una interacción de actividades que se complementan entre sí y conducen al logro de la misión de la organización, así como a alcanzar la visión establecida.

1.2.1 Proceso administrativo

“Es aquel que planea, organiza, integra, dirige y controla las actividades de la organización y el que emplea los demás recursos organizacionales, con el propósito de alcanzar las metas establecidas para la organización”. (1:25)

El proceso administrativo es la interacción de las actividades de planificación, organización, integración, dirección y control, a fin de lograr un determinado objetivo a través de la adecuada utilización de los recursos disponibles. El proceso administrativo es la administración puesta en acción. Para la presente investigación se toman en cuenta únicamente cuatro etapas del proceso administrativo: planeación, organización, y dirección; cuyos conceptos se desarrollan más adelante.

En el caso de las organizaciones que brindan un servicio educativo, la aplicación correcta del proceso administrativo es importante, debido a que, aunque no existe un proceso productivo como tal, pues no hay un producto tangible, pero se planifican acciones que se relacionan con la prestación del servicio, que, a su vez, está vinculada con la forma en que el colaborador desarrolla su trabajo para el logro de los objetivos de la organización.

A continuación, aparece un esquema que describe de manera gráfica las etapas del proceso administrativo, para tener un mejor concepto del mismo.

Gráfica 1
Proceso Administrativo



Fuente: Elaboración propia con base en Benavides
Pañeda, Javier. Administración. McGraw Hill Interamericana
Editores, S.A. de C.V. p.28

1.2.1.1 Planeación

“Antes de iniciar cualquier acción administrativa, es imprescindible determinar los resultados (objetivos) que pretende alcanzar el grupo social, así como prever las condiciones futuras y los elementos necesarios para que éste funcione eficazmente. Esto sólo se puede lograr a través de la planeación”. (1:38)

La planeación es una herramienta importante para quien dirige la organización, es una guía que permite proyectar las acciones a seguir para lograr los objetivos de la organización. Si no se cuenta con esta guía, existe incertidumbre e imprecisión en los procesos, lo que, a su vez, provoca principalmente pérdida de recursos. La planeación permite tomar decisiones con fundamento, es por ello que esta etapa precede a las demás del proceso administrativo. La eficiencia en la ejecución y logro de los objetivos depende en gran medida de esta etapa.

En una organización que brinda servicios de educación, la planeación permite identificar las actividades a realizarse para el logro de los objetivos y especifica cómo, cuándo, quién y con qué recursos se lleva a cabo cada una de ellas. Cada una de las etapas del proceso administrativo cuenta con elementos que facilitan la adecuada implementación de cada una de ellas, a continuación, se conocen los elementos de planeación.

a) Elementos de la planeación

Entre los elementos de la planeación se encuentran: la misión, objetivos, metas, estrategias, políticas, procedimientos, programas, presupuestos, normas, reglas y tácticas. Estos elementos permiten que la planificación sea más precisa, en términos de la presente investigación se analizan los siguientes:

- **Misión**

“Es una frase breve y concisa que da sentido y dirección a los elementos de un equipo. Además, debe ser lo suficientemente específica para servir como guía en el establecimiento de prioridades y en la evaluación del desempeño; sin embargo, no debe ser tan específica como para incluir los objetivos”. (1:76)

La misión es el fin que desea alcanzar una organización, ayuda a transmitir a los colaboradores el propósito de organización, facilita la comprensión de la importancia de realizar sus tareas en función de dicho propósito.

Es importante indicar que la misión es única, puesto que cada organización tiene una particularidad que la distingue de las demás, pueden existir organizaciones que trabajan el mismo tema, sin embargo, tienen elementos que las diferencian entre sí.

- **Visión**

“La visión es la imagen clara y detallada que un individuo, una empresa o una nación tienen de sí mismos respecto a un futuro más o menos lejano, es decir, la descripción en el presente, del futuro de la organización”. (1:77)

La visión habla del futuro, qué es lo que la organización aspira alcanzar y es por ello que se consideran actividades a largo plazo; al ser del conocimiento de los colaboradores alinea los esfuerzos a un mismo objetivo.

Cabe mencionar que tanto la misión como la visión, pueden analizarse y cambiarse cuando el quehacer de la organización sea modificado o surja la necesidad, para ello se realiza un proceso de evaluación, pues toda herramienta administrativa es flexible, siempre que existan los fundamentos necesarios que sustenten el cambio.

- **Valores**

“Son un marco de referencia para la actuación individual y colectiva al normar criterios socialmente aceptados para la interacción, que suponen en su seguimiento una alta calidad de vida. Los valores constituyen un credo con el que comulgan las personas, y que los identifica y las nutre de una cultura organizacional”. (1:46)

Los valores son las bases cimentadas en la organización, son creencias que orientan el comportamiento de las personas que pertenecen a la organización, para el logro de los objetivos.

A continuación, se encuentra un ejemplo de la construcción de los valores, los cuales nacen a partir de las creencias que se tienen y concluyen en consecuencias que son determinadas por las actitudes y conductas del ser humano en general:

- **Objetivos**

“Un objetivo es un blanco que se debe alcanzar para que la organización cumpla sus metas”. (1:46)

Los objetivos son una declaración de los resultados que se buscan, constituyen criterios de decisión por lo que son claros, medibles, cuantificables y alcanzables; un objetivo es el blanco a donde dirigir los esfuerzos y recursos para lograr el propósito que tiene la organización, el fin al que desea llegar y por ende están alineados con la misión y visión.

Debido a que son medibles, permiten mostrar los verdaderos resultados de la ejecución de ciertas actividades y encauzarlos en el momento en que sea necesario pues como todo elemento en la planificación tiene un principio de flexibilidad. Representan el destino al que se encamina la organización.

- **Metas**

“Estados o condiciones futuras que contribuyen al cumplimiento de la finalidad última de la organización”. (1:45)

Las metas son una serie de pasos que hacen que el objetivo propuesto sea alcanzado de manera satisfactoria, y para que esto se cumpla, ser realizados con exactitud y en el tiempo establecido.

- **Programas**

Los programas son una herramienta efectiva para la optimización de recursos, el cumplimiento de metas y encaminan el cumplimiento del objetivo. Es importante resaltar que en un programa deben indicarse los responsables de la ejecución de las actividades, los recursos que se utilizarán y las normas que deben tomarse

en cuenta para su cumplimiento. Benavides define los programas como “una mezcla de objetivos, metas, estrategias, políticas, reglas, asignaciones de trabajo, así como los recursos financieros y humanos requeridos para su cumplimiento”. (1:48)

Un programa es un tipo de plan, que tiene una característica particular y es que tiene un contenido específico; dentro de una organización se prioriza la atención a los programas principales que permitirán alcanzar los objetivos, requiere un análisis debido a la inversión que conlleva.

- **Presupuestos**

“Es el instrumento de planeación fundamental de muchas organizaciones, dado que obliga a la compañía a realizar por anticipado una recopilación numérica del flujo de efectivo, gastos e ingresos, desembolsos de capital, utilización de trabajo o de horas máquina esperado. El presupuesto es necesario para el control, pero no puede servir como estándar de control a menos de que refleje los planes”. (1:48)

Los presupuestos representan los recursos y fuentes de financiamiento que se utilizarán para realizar las actividades; es un elemento que obliga a precisar en la planeación por lo que debe detallarse todo insumo que genere costos. Los presupuestos suelen estar sujeto a modificaciones, sin embargo, no perderá su objetividad.

- b) Instrumentos administrativos de planeación**

Los instrumentos administrativos de planeación permiten facilitar la realización de las actividades mediante diferentes herramientas que visualizan las ideas y recursos para llevar a cabo una acción determinada con un orden lógico para el

logro de los objetivos, como el plan de investigación, plan estratégico, el plan operativo anual, para efectos de la presente investigación se utiliza el siguiente:

- **Plan de acción**

“El documento impreso que abarca la proyección de la acción en un periodo amplio se le denomina plan de acción, hoy conocido como estrategia de acción”. (5:72)

Los planes de acción se refieren al resumen de las tareas que se realizan para el logro de objetivos, en un plazo de tiempo establecido, en el cual se define qué, cómo, cuándo y quién realizará cada una de las acciones.

El plan de acción consiste en la guía para alcanzar un objetivo específico, mediante el cual se detalla paso a paso, todo el proceso que debe seguirse para alcanzar el cometido. Es importante contar con esta herramienta para no perder el horizonte de lo que se desea alcanzar y evitar el desperdicio de los recursos que se utilizan.

1.2.1.2 Organización

“Etapa del proceso administrativo por el cual se diseña la estructura formal de la empresa para usar en forma más efectiva los recursos financieros, físicos, materiales y humanos de una institución”. (1:124)

En esta etapa se establece la división del trabajo y la estructura necesaria para el funcionamiento del departamento y sus respectivas secciones. La organización se refiere a la estructura intencional de funciones y puestos, así como los deberes y atribuciones según los objetivos, asimismo, se instituyen los niveles de autoridad y responsabilidad.

La organización proporciona orden y claridad en el desempeño de las labores de cada colaborador, asimismo facilita la continuidad de cada tarea.

a) Instrumentos administrativos de organización

Los principales instrumentos metodológicos de la organización son los organigramas y los manuales, para fines de esta investigación, únicamente se abordará el tema de organigramas:

- **Organigramas**

“Una estructura organizacional define cómo se dividen, agrupan y coordinan fundamentalmente las tareas en el trabajo”. (8:425)

Los organigramas permiten visualizar de manera gráfica los niveles de autoridad y responsabilidad, así como la jerarquía entre las áreas de trabajo. A continuación, se detallan los principios necesarios para determinar una estructura organizacional.

1.2.1.3 Integración

“Es un elemento de apoyo para facilitar la vinculación de recursos y áreas diversas, de acuerdo con los requerimientos de las labores por realizar”. (1:181)

En esta etapa del proceso administrativo es importante la interrelación entre los recursos a utilizar, es decir, el recurso humano, material, financiero y técnico, los cuales deben ser administrados de manera adecuada para poder alcanzar los objetivos. El recurso humano es muy importante en esta fase, pues es de quien depende el manejo adecuado de los demás recursos.

En las organizaciones que prestan algún tipo de servicio, el proceso de integración es un elemento clave de donde parte la calidad que se brinda en la prestación de servicios, la cual está vinculada a la satisfacción laboral de los colaboradores, existen estudios que indican que a mayor grado de satisfacción, mayor calidad del servicio prestan los colaboradores, puesto que el compromiso con la organización aumenta exponencialmente.

a) Elementos de la integración

Entre los elementos de la integración se pueden mencionar el reclutamiento, selección, inducción y capacitación del recurso humano. Para fines de la presente investigación, se hace referencia a la capacitación:

- **Capacitación**

“Es la actualización permanente. El administrador continuamente capacita a personas en las empresas, por lo que debe desarrollar esta importante habilidad”. (5:30)

La capacitación es un proceso que debe ser continuo a fin de desarrollar habilidades y destrezas que permitan un desempeño efectivo del colaborador, debe estar basado en las necesidades de cada colaborador y enfocado en el logro de los objetivos de la organización.

1.2.1.4 Dirección

“Conjunto de relaciones interpersonales en evolución continua, por las que el dirigente de un grupo busca guiar los esfuerzos y auspiciar la motivación de sus colaboradores, a fin de que sus actitudes y aptitudes se orienten al logro de los objetivos de la institución”. (1:202)

En este proceso se ejecuta lo planeado, organizado e integrado anteriormente, se ajustan los planes y reorganizan funciones, puestos, entre otros. Por otra parte, en esta fase además de ejecutar también se supervisa que lo planeado se cumpla para obtener los resultados deseados, se toman decisiones para ajustar y reorganizar de acuerdo a los recursos.

a) Elementos de la dirección

Los elementos de la dirección son liderazgo, comunicación, motivación y supervisión, para fines de la investigación, se desarrollan los siguientes:

- **Liderazgo**

“Es la capacidad de influir en un grupo para que consiga sus metas. La base de esta influencia puede ser formal, como la que confiere un rango gerencial en una organización”. (7:314)

El liderazgo implica influencia sin aplicar coacción, es propiciar un comportamiento o conducta en los colaboradores, asumida por ellos de manera voluntaria, se dice que no existe un líder si no hay seguidores que lo imiten. Un líder inspira confianza y apoyo al equipo.

- **Comunicación**

“La comunicación es la transferencia de información de un emisor a un receptor, que debe entenderla”. (6:350)

La comunicación es un proceso de transmisión de ideas, pensamientos, experiencias, sentimientos, emociones entre dos o más personas en cualquier ámbito y de cualquier tema. La comunicación en las organizaciones permite conocer los objetivos y trabajar en conjunto para el logro de ellos, es un elemento muy importante que está presente en todo momento. Como seres humanos

existe la necesidad de comunicarse, pero es indispensable que en la organización se busque la mejor forma de dar a conocer lo que se quiere lograr para evitar malos entendidos, evitar rumores y alcanzar los objetivos.

- **Supervisión**

“La supervisión es el proceso de evaluar el progreso hacia las metas de la carrera y hacer las correcciones necesarias de los objetivos o planes”. (6:254)

En las organizaciones que prestan servicio, la supervisión es clave puesto que no existe un proceso de producción que da como resultado un producto terminado, debido a que la prestación de un servicio es intangible, los procesos de supervisión tienden a ser más complejos, detectar cualquier falla y buscarle una solución que permita reencauzar el rumbo de la organización.

- **Motivación**

“Consiste en proporcionar un motivo para actuar en una forma deseada. El motivo debe ser válido para la persona a quien pretendemos motivar; el motivo es válido cuando satisface una necesidad”. (1:242)

La motivación es un elemento importante que permite alcanzar los objetivos de una manera más rápida, busca llegar al punto en que el colaborador gana y la organización también, de manera que ambos estén satisfechos y colaboren entre sí, trabajen en el logro de los objetivos y se comprometan con la organización. La motivación es dar a los empleados una razón para hacer el trabajo e impulsar su mejor realización, se aplica a impulsos, deseos, necesidades y anhelos que inducen a la gente a hacer alguna acción, es una reacción en cadena que comienza con satisfacer las necesidades y termina en los deseos o metas específicas.

Se ha determinado que cuando un colaborador esta desmotivado, pierde el interés en las actividades que realiza y baja su rendimiento. Existen tres factores que influyen en la motivación como las diferencias individuales, las características de los puestos y las prácticas organizacionales, es importante considerar que la influencia de la interacción de estos tres factores en el desempeño de sus labores está fuera del control de las autoridades, es decir, alguna preocupación familiar o económica puede afectar el desempeño de un colaborador, pero no está dentro de la competencia de las autoridades influir en este caso.

Para abordar el tema de motivación existen modelos de motivación que han surgido con la necesidad de entender la complejidad de este elemento, pues las necesidades y anhelos de cada persona son únicos y particulares, no hay un método estandarizado que permita trabajar este tema en una organización o departamento. Entre los modelos de motivación que se pueden mencionar está la jerarquía de las necesidades de Maslow, quien las colocó en orden de importancia: fisiológicas, de seguridad, de asociación, de estimación y de autorrealización en la cúspide, esta teoría indica que a medida que la persona satisface cada uno de los niveles de las necesidades, la motivación se desplaza al nivel inmediato superior. También se conoce el modelo ERG de Alderfer, quien también considera que hay una jerarquía de las necesidades, descompone las necesidades de Maslow en tres categorías: de existencia (las fundamentales de Maslow), las de relación que implica las relaciones interpersonales y las de crecimiento que se refiere a la creatividad personal o influencia productiva; esta teoría considera que cuando las necesidades superiores se ven frustradas, las necesidades inferiores volverán, aún cuando ya están satisfechas, a diferencia de Maslow quien indica que una vez satisfecha la necesidad, pierde su potencial para motivar la conducta. Así como Maslow y Alderfer, existen más modelos de motivación, para fines de esta investigación y de acuerdo al modelo que se aplica de mejor manera según el contexto y naturaleza de la unidad objeto de estudio,

se aborda el de dos factores de Herzberg, como sustento teórico, el cual se desarrolla a profundidad a continuación.

b) Teoría de los dos factores de la motivación de Herzberg

“Subraya la importancia de las características de los puestos y las prácticas organizacionales en resolución de las preguntas: ¿qué espera la gente de su trabajo? Y ¿qué motiva al comportamiento”. (1:255)

La teoría de los dos factores de la motivación de Herzberg establece que se hicieron dos preguntas a profesionales que participaron en un estudio en donde se preguntó: 1) Cuando se sintió particularmente bien en su empleo, ¿qué lo animó? y 2) cuando se sintió sumamente mal en su empleo, ¿qué lo desanimó?. Los resultados fueron interesantes pues indicaron que los factores que producen satisfacción se relacionan con el contenido laboral y los que causan insatisfacción se asocian con el contexto laboral derivado de ello Herzberg denominó motivadores a los factores que producen satisfacción y factores de higiene a los que evitan la insatisfacción.

Esta teoría permite visualizar que los colaboradores aún con sueldos altos, prestaciones y buenas condiciones pueden sentirse no motivados, puesto que, al concentrarse sólo en los factores de higiene, las autoridades no logran motivar realmente a su personal. Por otra parte, los factores de higiene parecen ser importantes para evitar la insatisfacción, mas no producen satisfacción como tal, son absolutamente necesarios para mantener los recursos humanos de una organización.

Cabe mencionar que cada estudio o investigación en este tema es diferente al analizar su condición humana, es decir, edad, autoestima, escolaridad y una serie de factores que hacen único el resultado obtenido, puesto que estos

factores no permanecen constantes aunado a las condiciones y contexto de cada organización.

A continuación, se describen los factores de motivación y de higiene que establece la teoría de Herzberg:

- **Factores de motivación**

“Son las características de un puesto (retos, responsabilidades, reconocimientos, logros, proceso, crecimiento, trabajo por sí mismo) que al estar presentes deben generar altos niveles de motivación”. (1:256)

Se refiere a la satisfacción del colaborador en su puesto de trabajo, por lo que realiza, por el deseo de superarse, desarrollarse profesionalmente, le gusta que se reconozca su labor y que se le estimule para que continúe así o mejor aún. Por otra parte, el no poner en práctica estos aspectos, la satisfacción decae y repercute directamente en su desempeño.

Las tareas y puestos de trabajo a lo largo de la historia, han sido creados y definidos para atender los principios de eficiencia y los objetivos que benefician directamente a la organización, sin dar atención al colaborador, sus deseos de superarse y la oportunidad de crecer como individuo, lo cual tiene un efecto desmotivante que provoca apatía, desinterés y falta de compromiso.

Para incrementar la satisfacción y por ende, la motivación, las autoridades permiten que los colaboradores se sientan con un nuevo reto a superar, un desafío a conquistar y que a su vez les da la pauta de crecer como individuo, además de crecer de manera profesional. Dentro de los factores de motivación se encuentran los siguientes:

- **Participación**

“Es un proceso participativo que aprovecha toda la capacidad de los empleados y está destinado a fomentar el compromiso con el éxito de la organización”.
(8:194)

La participación permite a los colaboradores sentirse parte de la organización, lo que los compromete en su desempeño, a realizar un esfuerzo al cumplir con sus labores y más allá de eso, dar la milla extra que los distingue de los demás. La participación da la oportunidad de expresarse, compartir ideas, inclusive implementarlas y con tan sólo escucharlas es una acción que valora el colaborador.

La participación es un medio de reconocimiento, apela a la necesidad de afiliación y aceptación, da un sentimiento de logro a las personas.

- **Reconocimientos**

“Consiste en atención personal, manifestar interés, aprobación y aprecio por un trabajo bien hecho”. (8:192)

Al hablar de reconocimientos, la primera opción es el tema monetario, pero cabe resaltar que existen otras formas de reconocimiento no monetarias que sirven de estímulo, tiene similitud con la motivación, alienta a la satisfacción laboral, genera compromiso y mejora la productividad en términos laborales.

Este factor tiene una doble connotación puesto que el colaborador se siente satisfecho cuando se le reconoce su labor y también incita a los demás colaboradores a seguir su ejemplo.

- **Responsabilidad**

“Es la obligación de ejecutar una actividad asignada. Es el compromiso autoasumido por una persona para manejar un trabajo con lo mejor de su habilidad”. (1:146)

La fuente de la responsabilidad se encuentra dentro del individuo mismo, es una obligación que la persona acepta, no puede ser delegada o transmitida a otra. En la descripción del puesto o su contrato correspondiente, está relacionado con el nivel jerárquico y puesto.

- **Promoción**

“Es un proceso formalizado y secuencial que se concentra en la planeación de la carrera futura de los empleados que tienen potencial para ocupar cargos elevados”. (4:338)

La promoción permite que los colaboradores se comprometan a cumplir con los objetivos para lograr ese desarrollo, parte importante de este factor es la credibilidad que da a los demás empleados, pues los impulsa a desenvolverse de una manera adecuada al ver a los compañeros alcanzar una meta, un objetivo y que crezca no solo como profesional sino como individuo.

- **Factores de higiene**

“Son las características del ambiente de trabajo ajenas a un puesto específico (condiciones de trabajo, políticas de la compañía, supervisión, compañeros de trabajo, salarios, prestigio formal, (estatus, seguridad en el empleo), que, en caso de ser positivas, mantiene un nivel razonable de motivación”. (1:256)

Cuando existen estos factores, los colaboradores no muestran insatisfacción; aunque parece un tema inofensivo, es importante aplacar la insatisfacción para que dé paso a la propia satisfacción.

Estos factores están relacionados con el ambiente, contexto o naturaleza en el que se desarrolla el trabajo, la relación con sus compañeros, la comunicación, el salario que devenga, entre otros, estos factores son imprescindibles puesto que su ausencia es una fuente principal de insatisfacción en los colaboradores.

También se les conoce como factores de insatisfacción, los cuales comprenden:

- **Trabajo en equipo**

“Sirve como una fuente de apoyo, bienestar y consejo para los miembros individuales”. (7:144)

Por su naturaleza, tiene un efecto en la satisfacción laboral, hace que el trabajo sea más agradable, no es imprescindible para la satisfacción laboral y por el contrario, si hace falta, puede provocar un efecto nocivo en la organización.

El equipo se integra por personas con habilidades que se complementan, que confían entre sí y se comprometen al logro de un objetivo. Por cultura, es complejo abordar el tema de trabajo en equipo pues existen personas que se encuentran atrapadas en el individualismo y no permiten potencializar las fortalezas de los demás, sino las propias.

Cuando no se tiene la confianza de trabajar en equipo surge el temor e inseguridad, pero al momento de conocer las fortalezas y debilidades de cada integrante del equipo se fortalece y facilita la toma de decisiones, hay cooperación.

Por otra parte, las autoridades que fomentan el trabajo en equipo reconocen la necesidad de relacionarse con otras personas inherente al ser humano. Existen diferentes formas de implementar el trabajo en equipo y cada organización elige la que mejor le convenga. El trabajo en equipo se logra al crear ese vínculo entre los integrantes y alimentarlo de manera que conceda el alcance de los objetivos. Al momento de formar un equipo consolidado, los colaboradores muestran su compromiso de formar parte del mismo y se comprometen a lograr los objetivos.

- **Liderazgo**

“Es el proceso de inspirar y dirigir la conducta de otros para alcanzar algún objetivo. Significa hacer que los individuos sigan un rumbo (políticas, procedimientos, reglas, etc.) establecido en la empresa”. (1:211)

No todos los jefes son líderes, ni todos los líderes son jefes, o es cuestión de no saber ejercer el liderazgo desde los puntos clave de desarrollo en la organización. El liderazgo cumple una función central para entender el comportamiento de los grupos, debido a que el líder es quien generalmente señala la dirección para cumplir una meta.

Un buen líder, se compromete a conocer a su equipo a ser equitativo con la carga que se le asigna a cada miembro para evitar la duplicidad y pérdida de recursos.

- **Comunicación**

“Compartir experiencias, relacionarse, entender y ser entendido, dar y recibir conocimientos, provocar cambios, modificar conductas en los demás y en uno mismo”. (1:224)

La comunicación es un proceso dinámico e indivisible, es importante conocer sus componentes como: el emisor, que es la persona que desea informar algo, es quien inicia este proceso. El código es el conjunto de signos con significado común para el emisor y el receptor. El canal es el conducto o medio por el cual se envían y reciben mensajes. El receptor es la persona o grupo que recibe los mensajes del emisor.

- **Capacitación**

“Se considera un medio de desarrollar competencias en las personas para que sean más productivas, creativas e innovadoras, puedan contribuir mejor a los objetivos organizacionales y sean cada vez más valiosas”. (4:306)

La capacitación es una forma de agregar valor a los colaboradores y a la organización, por lo que enriquece el patrimonio humano de la organización, tiene el fin de hacer más productivos a los individuos y que contribuyan de una mejor manera en el logro de los objetivos, su propósito es aumentar la productividad de las personas en sus respectivos puestos, así como influir en su comportamiento. La capacitación se orienta al presente, es decir se enfoca en el actual y busca mejorar las habilidades y capacidades que se relacionan con el desempeño inmediato en el puesto de trabajo.

- **Condiciones de Trabajo**

“Nos referimos a las circunstancias físicas que rodean al empleado como ocupante de un puesto en la organización. Es decir, al ambiente físico que rodea al empleado mientras desempeña un puesto”. (2:334)

Condiciones de trabajo incluyen lo que se refiere a iluminación, ventilación, estado de las instalaciones, entre otros, los cuales afectan positiva o de manera negativa, la actitud del colaborador al realizar su trabajo, según sea el caso.

Las condiciones de trabajo óptimas permiten que a los colaboradores se les facilite el trabajo, por ejemplo, contar con un ambiente limpio y ordenado; ocurre lo opuesto cuando son deficientes o no son las adecuadas, a las personas se les dificulta realizar sus labores o no se sienten cómodas. Esto quiere decir que, puede que exista un decremento en la satisfacción, que depende de otros factores, mas no de este en específico; mientras que, si las condiciones son deficientes, es probable que exista insatisfacción.

- **Supervisión**

“La supervisión es el proceso de evaluar el progreso hacia las metas de la carrera y hacer las correcciones necesarias de los objetivos o planes”. (5:254)

Existen dos dimensiones de estilo de supervisión, que influyen en la satisfacción laboral, una de ellas se centra en los colaboradores y se mide según el grado con el que un supervisor adquiere un interés personal y se preocupa por la persona, se traduce en acciones como evaluar el desempeño del individuo, proporcionarle apoyo y comunicarse con él de manera personal y oficial. La otra dimensión es la participación o influencia, la que permite que los empleados participen en decisiones que afectan sus propios trabajos, el cual genera mayor compromiso y por ende satisfacción laboral.

c) Satisfacción laboral

“Condición que incluye reacciones o actitudes cognitivas, afectivas y evaluativas y establece que es un estado emocionado agradable o positivo que surge de la evaluación del trabajo o la experiencia laboral de una persona”. (6:141)

La satisfacción laboral se vincula con la motivación, se centra en las actitudes de los colaboradores hacia su empleo, es un estado emocional que surge de la evaluación del trabajo o la experiencia labor al de la persona. Existen cinco dimensiones laborales que representan las características más importantes de

un empleo, hacia las cuales los colaboradores tienen respuestas afectivas y son: el trabajo mismo, el pago, las oportunidades de promoción, la supervisión y los colegas.

Las actitudes que los colaboradores proyectan pueden ser positivas o negativas según la satisfacción que se sientan en su trabajo y en las condiciones que lo ejecuten. La satisfacción laboral depende de diferentes factores, no precisamente en el ámbito salarial, y varía de acuerdo a la personalidad de cada colaborador, está basada en las creencias y valores que el trabajador desarrolla de su propio trabajo.

La satisfacción laboral es un tema complejo pues el trabajo de una persona es más que las actividades obvias inherentes a su puesto, requiere también un trato con los compañeros de trabajo, los jefes, obedecer las normas de la organización, cumplir con criterios de desempeño, permanecer en condiciones que puede o no ser las óptimas. Aunado a los factores anteriores, también la complejidad radica en las percepciones únicas de cada colaborador, el estado de ánimo, los valores, las creencias, esa parte humana que caracteriza a cada empleado y que puede ser cambiante.

Al hablar de satisfacción está implícito el término de insatisfacción y sus diferentes maneras de manifestación, pues no precisamente conlleva una renuncia, en ocasiones se traduce en conductas de insubordinación, quejas, eluden parte de sus responsabilidades, ausentismo, entre otros.

- **Programa de satisfacción laboral**

En los elementos de la planeación se describe lo que es un programa y aunado al concepto anterior de satisfacción laboral se traduce que un programa de satisfacción laboral constituye un plan que permite al colaborador satisfacer sus

necesidades y de manera recíproca, pueda desempeñar y desarrollar de forma eficiente y eficaz las atribuciones que le son asignadas.

Es importante mencionar que motivar a un grupo de personas es un proceso complejo, debido a que cada individuo tiene diferentes necesidades, fortalezas y deficiencias, como se muestra en la definición de motivación que se encuentra en los conceptos anteriores. El programa puede contener varios subprogramas que permitan lograr el objetivo de incrementar la satisfacción y reducir la insatisfacción, así como favorecer los procesos de la organización.

1.3. Ley de Pareto

Vilfredo Federico Pareto crea una ley que se conoce como la regla 80/20 puesto que establece que el 80% de los resultados provienen del 20% de los esfuerzos dedicados, el 20% de las causas provocan el 80% de las consecuencias, que el 20% del esfuerzo genera el 80% de los resultados. Se analiza esta ley puesto que en el análisis de la información que será recabada, se establece un parámetro que indicará la situación actual en la que se encuentra el Departamento.

CAPÍTULO II

EVALUACIÓN DE LA SATISFACCIÓN LABORAL EN EL DEPARTAMENTO DE REGISTRO Y ESTADÍSTICA DE UNA UNIVERSIDAD

La presente investigación se lleva a cabo para evaluar el índice de satisfacción o insatisfacción laboral, para lo cual se hace necesario determinar la situación actual del Departamento, con fundamento en la teoría de los dos factores de la motivación de Herzberg, la cual establece que la presencia de factores higiénicos: trabajo en equipo, liderazgo, comunicación, capacitación, condiciones de trabajo y supervisión, no produce satisfacción en sí misma, así como los factores de motivación: participación, reconocimientos, responsabilidad y promoción, no son los responsables de la insatisfacción.

2.1 Metodología de la investigación

Para determinar la situación actual del Departamento de Registro y Estadística de una Universidad se realiza una serie de acciones basadas en el método científico:

En la fase indagadora mediante los procesos de recolección de información de las fuentes primarias, es decir directamente a los 58 colaboradores distribuidos en 16 puestos del Departamento de nivel operativo y administrativo, así como fuentes secundarias que incluyen textos relacionados al tema de investigación.

En la fase demostrativa a través de los datos obtenidos para comprobar la hipótesis planteada, de manera que se verifique si la información corresponde a la realidad de la unidad de investigación, en este caso en específico la hipótesis establece que la ausencia de una herramienta administrativa no permite determinar las causas que provocan la satisfacción o insatisfacción de los colaboradores y que de alguna manera limitan que las personas realicen su

trabajo de manera eficiente. En el Departamento de Registro y Estadística no cuentan con una herramienta administrativa que coadyuve a conocer las causas que provocan una percepción de satisfacción o insatisfacción, lo que no permite que pueda trabajarse en ellas para incrementarlas o minimizarlas, de acuerdo a la situación.

En la fase expositiva se da a conocer el informe final que incluye: marco teórico, diagnóstico administrativo y su respectiva propuesta.

El método que se utiliza para este trabajo de investigación es el método deductivo, el cual permite la generación de conclusiones lógicas que parten de una serie de premisas o suposiciones que va de lo general a lo específico.

Las técnicas que se utilizan para la recolección de información de esta investigación, además de la investigación bibliográfica, cuyo instrumento utilizado son las fichas bibliográficas; se cuenta con la entrevista a la jefa del Departamento, cuyo instrumento es la respectiva guía; la observación y el censo a 58 colaboradores.

El instrumento para la realización del censo es un cuestionario estructurado con 52 preguntas directas o de primer nivel, 12 preguntas que permiten visualizar respuestas de causa-efecto o segundo nivel y 4 preguntas de profundidad o tercer nivel; instrumento basado en lineamientos proporcionados por los factores según la teoría de los factores higiénicos y motivacionales de Herzberg, además de aplicar la observación directa, cuyo instrumento es la guía de observación, así como la investigación bibliográfica que se fundamenta en el marco teórico que se describe en el primer capítulo.

El cuestionario estructurado establece diferentes opciones de respuesta, lo que da la alternativa al colaborador para elegir entre las siguientes variables:

Esquema 1
Opciones de respuesta en cuestionario estructurado
Departamento de Registro y Estadística de una Universidad
Año 2020

Ítems de actitud positiva	Ítems de actitud negativa
Completamente de acuerdo	Completamente desacuerdo
De acuerdo	Desacuerdo

Fuente: Elaboración propia, noviembre 2019.

También se incluyen preguntas para profundizar en los efectos y causas en los casos que se considera oportuno realizarlo. Con la anuencia de las autoridades del departamento se procedió a trasladar físicamente el cuestionario, para lo cual se explica el objetivo del cuestionario y se solicita que las respuestas fuesen lo más objetivas posibles.

Para el análisis de la información se procede a agrupar las respuestas positivas y las negativas, para lo cual es necesario mencionar que no todas las respuestas negativas aducen insatisfacción y viceversa.

Dentro de los factores que se incluyen en el cuestionario estructurado se encuentra trabajo en equipo que permite evaluar las relaciones entre compañeros y el sentido de pertenencia hacia el equipo. Al analizar el tema de liderazgo, se pregunta sobre el comportamiento o conducta en los colaboradores, asumida por ellos de manera voluntaria con relación al jefe y la confianza y apoyo que se manifiesta al respecto. Sobre el tema de la comunicación se evalúa de manera integral y la forma más efectiva de comunicarse. En cuanto a la capacitación, se consulta de manera general, las habilidades y destrezas que han sido aprendidas y puestas en práctica a través de este proceso, es decir

desde el punto de vista específico en su lugar de trabajo hasta algún tema más general. La participación se integra en el cuestionario, al hacer énfasis en el compromiso y proactividad de los colaboradores al sentirse parte de un equipo. Las condiciones de trabajo se evalúan los factores ambientales, materiales y físicos dentro del espacio en donde trabaja el colaborador. La supervisión se incluye para relacionar el acompañamiento y retroalimentación recibidos por parte de los colaboradores al asignarles una tarea. La responsabilidad se aborda de manera general y su impacto dentro del departamento. Se agrega el apartado relacionado con el tema de reconocimientos, que incluye aspectos no monetarios o económicos, sino más bien enfocado a algún tipo de crecimiento laboral.

Se procede a realizar la tabulación de la información obtenida mediante el cuestionario estructurado a través un archivo de Microsoft Excel, por lo que se determina la proporción de los colaboradores que se inclina a cada una de las cuatro opciones de respuestas planteadas en el instrumento, en relación a los 58 colaboradores que fueron censados.

2.2 Generalidades del Departamento de Registro y Estadística de una Universidad

El Departamento de Registro y Estadística es una unidad técnico-administrativa encargada de llevar los registros universitarios de estudiantes y graduados; informar sobre las características de las diferentes carreras universitarias y recolectar, procesar, analizar y presentar la información estadística de la población estudiantil universitaria y otra información relacionada con la educación superior a nivel nacional e internacional.

Fue creado por Acuerdo No. 776 del 16 de diciembre de 1961 por el Honorable Consejo Superior Universitario e inició sus labores como Oficina de Registro el 01 de enero de año 1962, bajo la Dirección del Licenciado Felipe de Jesús

Mendizábal y Mendizábal, quien desarrolla un plan de centralización de los registros universitarios.

En 1962 se centralizan los registros de las estudiantes de primer ingreso, en 1963 la inscripción y los registros de los estudiantes de primero y segundo año, y en 1964 la inscripción y los registros de toda la Universidad.

En el inicio de sus labores la Oficina de Registro y Estadística planificó un procedimiento mecanizado que puso en práctica a través de un contrato con IBM de Guatemala. Este permitió el registro y control exacto de la inscripción de los estudiantes, para poder ofrecer a las Unidades Académicas listas oficiales de matrícula, listas por curso en orden alfabético, actas de exámenes, reporte de calificaciones a estudiantes e información estadística de los datos personales, demográficos y educacionales.

Para ello, fue necesaria la codificación general de los cursos que formaban los planes de estudios de las distintas facultades. Dentro de las actividades y publicaciones de este Departamento, se pueden incluir las siguientes:

- ❖ Publicación del Catálogo de Estudios, publicado por primera vez en el año 1963. Este contempla la descripción de la situación actual de la Universidad, especialmente en la descripción del contenido de cursos.
- ❖ Realización del censo estudiantil.
- ❖ Formación del registro de graduados e incorporados.
- ❖ Preparación de la inscripción de la población estudiantil.
- ❖ Guía de inscripción.
- ❖ Características socioeconómicas de estudiantes de primer ingreso.

2.2.1 Filosofía organizacional

Dentro de la filosofía organizacional, se encuentra el quehacer del Departamento, es decir la misión; lo que se quiere lograr a través de la visión y el porqué del Departamento. Dicha información se encuentra debidamente autorizada en el respectivo Manual de Organización del Departamento aprobado en el año 1998, según Acuerdo de Rectoría No. 740-98, mismo que fue actualizado en el año 2006, por Acuerdo de Rectoría No. 884-2006.

2.2.1.1 Misión

La misión establecida en el Manual de Organización del Departamento indica que “Es el ente encargado de llevar el control de los servicios estudiantiles que se prestan a través de un registro sistematizado, actualizado, eficiente y eficaz.”

La misión del Departamento de Registro y Estadística muestra cuál es su propósito y los servicios implícitos que debe ofrecer para cumplir el mismo, denota la importancia del quehacer del Departamento, tomando en cuenta que el contar con registros, proporciona datos y estos datos son estadísticas que son el pilar fundamental para desarrollo de propuestas concretas a través de planes, programas, proyectos para la toma de decisiones en relación a la comunidad estudiantil y demás instancias administrativas. Debido a que el Departamento tiene varios servicios que presta a la población universitaria, al analizar la misión se puede observar que es específica, deja por un lado los demás servicios que se prestan en conjunto, por lo que pudiese dejar fuera a un grupo de colaboradores que no se siente vinculado o identificado con la descripción.

a) Visión

La visión del Departamento de Registro y Estadística indica que “Es responsable del proceso de inscripción, recolección, análisis e interpretación de información estadística, para ofrecer a los estudiantes, autoridades universitarias,

profesionales y público en general información que los oriente adecuadamente en las distintas actividades académicas y administrativas de la Universidad.”

Al tomar en cuenta los aspectos que incluye la visión antes descrita, la cual se encuentra establecida en el Manual de Organización del Departamento, puede confundirse con respecto a la misión del Departamento, puesto que muestra el propósito, los servicios que ofrece y los usuarios de los mismos.

Al no contar con la visión establecida de manera correcta tiende a minimizar la probabilidad de llevarse a cabo y al no tener claridad con lo que se busca a mediano y largo plazo como departamento, disminuye el compromiso por parte del personal para cumplir con las tareas diarias que realiza, además es importante considerar el contexto institucional y nacional de manera periódica.

b) Valores

El Departamento de Registro y Estadística promueve los valores establecidos a nivel institucional: la responsabilidad, el respeto, la honestidad, la excelencia y el servicio. Estos valores rigen la conducta de toda la institución, como departamento no se tiene establecida una forma específica para darlos a conocer a los colaboradores cuando se contrata a una persona y aunque son valores que podrían estar implícitos en las personas, el hecho de darlos a conocer y reforzarlos de manera constante por las autoridades del departamento generan un mayor compromiso por cumplirlos.

2.2.2 Objetivos

El Departamento de Registro y Estadística posee tres áreas, según el Manual de Organización, los objetivos de cada una son los siguientes:

- ✓ **“De Registro:** Desarrollar y operar un sistema eficiente de registro estudiantil universitario que opera con técnicas adecuadas y pueda ofrecer a la población universitaria y público en general los servicios de matrícula, listados oficiales, elaboración y distribución del carné universitario, trámite de traslado, equivalencias, trámite de impresión, registro y reposición de títulos, incorporaciones, licencias para ejercer profesiones universitarias y reconocimientos de grados académicos.

- ✓ **De Estadística:** Recolectar, procesar, analizar, presentar e interpretar los datos estadísticos en el contexto de la población universitaria.

- ✓ **De Información:** Ofrecer a la comunidad universitaria y a los estudiantes que deseen ingresar a ella, información relativa a las distintas carreras universitarias, materias de estudio, requisitos de ingreso, grados académicos y en general toda la información que contribuya a orientarlos adecuadamente.”

Es válido el planteamiento de objetivos claros, medibles, cuantificables y alcanzables de cada área, que permita establecer a dónde deben dirigirse los esfuerzos y recursos para lograr el propósito de cada uno de ellos. Debido a la diversidad de servicios que presta el Departamento, se considera oportuno el desarrollo de tres o más objetivos que permitan que los colaboradores vean reflejado su quehacer en alguno, que se identifiquen y se comprometan con el logro de cada uno. Los objetivos tienden a ser cuantificables para medir el logro de los mismos, lo cual no se ve reflejado en los objetivos establecidos en el Departamento.

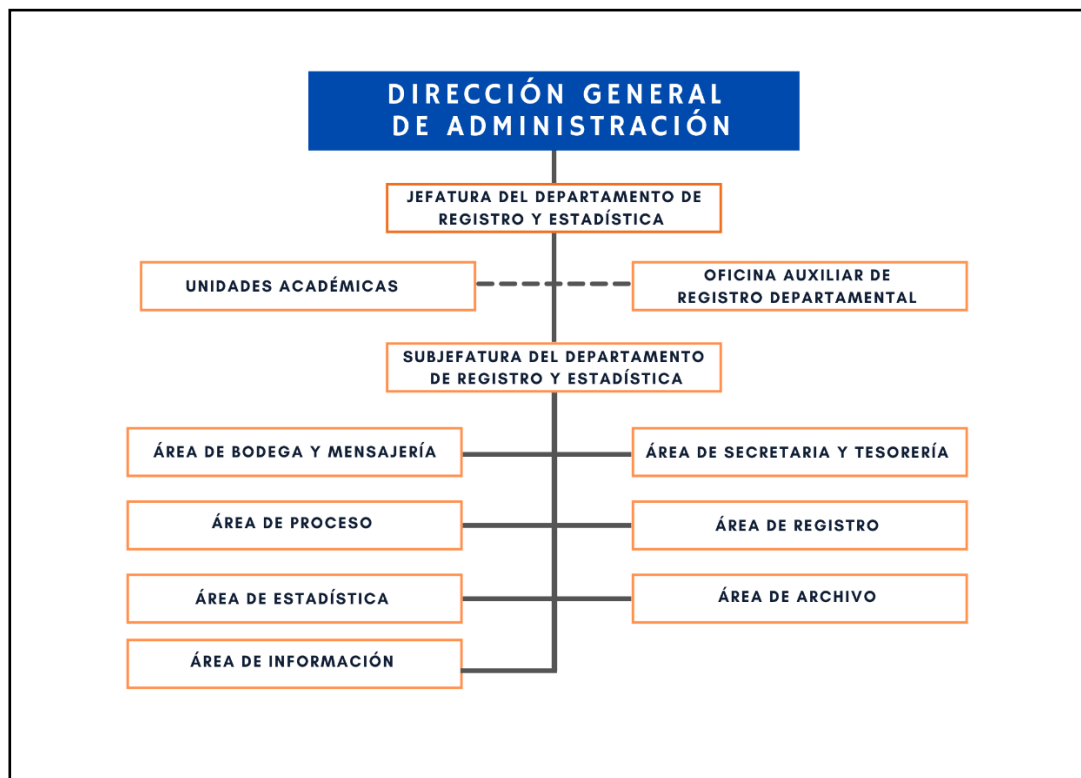
2.2.3 Estructura organizacional

El Departamento de Registro y Estadística está integrado por: Jefatura, Subjefatura, Secretaría y Tesorería, Bodega y Mensajería, Área de Proceso, Área de Estadística, Área de Registro, de Archivo, de Información, cabe

mencionar que también cuenta con una Oficina Auxiliar de Registro del Centro Universitario Departamental la cual es independiente aunque algunos procesos se validan en el Departamento, por lo que muestra una relación de asesoría, al igual que con el resto de Unidades Académicas de la Universidad.

A continuación, se muestra la estructura organizacional actual del Departamento de Registro y Estadística que está contenido en el Manual de Organización aprobado.

Gráfica 2
Organigrama específico actual
Departamento de Registro y Estadística de una Universidad
Año 2020



Fuente: Manual de Organización, Departamento de Registro y Estadística, 2006.

El organigrama específico muestra la estructura del Departamento de Registro y Estadística, que fue autorizada mediante el Manual de Organización en el año 2006, se muestra que el Departamento depende directamente de la Dirección General de Administración y que la autoridad máxima es la jefatura, seguido de la subjeftura. Asimismo, se puede observar que existe una línea de coordinación entre las Unidades Académicas y la Oficina Auxiliar de Registro del Centro Universitario Departamental, esta última establecida debido a la enorme cantidad de estudiantes en dicho centro, siendo este uno de los primeros centros universitarios creados a nivel departamental.

Por otra parte, existe un área de Secretaría, Tesorería, Mensajería y Bodega que dependen directamente de las autoridades del Departamento (Jefatura y Subjeftura) pero que responden también a las demás áreas como: Proceso, Registro, Estadística, Archivo e Información. Debido a las necesidades del Departamento y las autoridades de la Universidad, se creó el Área de Títulos debido a la implementación del nuevo sistema de impresión de títulos con firmas electrónicas, creado como un proyecto piloto por parte del Acuerdo del Consejo Superior Universitario al que iban a unirse progresivamente todas las Unidades Académicas hasta alcanzar el 100%, sin embargo este cambio no figura en el organigrama actual, pues se está en proceso de actualización del Manual de Organización, entre otras como carné universitario, incorporaciones, digitalización, informática e incorporaciones.

Dentro de las áreas que figuran en el organigrama, Proceso, se encarga de los eventos electorales que realizan las diferentes Unidades Académicas para decidir las autoridades que estarán a cargo de las mismas. Registro, es el responsable de operar los diferentes trámites administrativos (carreras simultáneas, traslados, equivalencias, cambio de nombre, anulación de carné, recurso de apelación, entre otros) e inscripciones de los estudiantes universitarios. Estadística, es el encargado de tabular, analizar y dar a conocer

los datos estadísticos más relevantes de la población universitaria, entre ellas las características, intereses y condiciones. Archivo, es el área que se encarga de ordenar los documentos de respaldo de la inscripción de cada estudiante mediante expedientes estudiantiles. Información, permite brindar los datos que cada estudiante solicita con respecto a la realización de trámites administrativos, inscripciones, carné universitario, entre otros. Títulos, es el área encargada de la emisión e impresión de títulos universitarios de todas las Unidades Académicas. Carné universitario, es el encargado de emisión e impresión de carné de estudiantes y trabajadores de la institución. Incorporaciones, es el encargado de homologar los títulos del extranjero en Guatemala. Digitalización, es el encargado de digitalizar, como su nombre lo indica, los expedientes estudiantiles a fin de contar con un archivo digital de todos los documentos que se resguardan. Informática, es el encargado de brindar soporte técnico y atender las necesidades de cómputo, tales como la asesoría en el manejo de software, configuración de equipo para impresión o conexión a Internet, mantenimiento del equipo de cómputo instalado y de telecomunicaciones, entre otros.

La estructura organizacional en sí muestra desactualización en relación a las áreas que funcionan, también indica que el Departamento ha crecido verticalmente, lo que implica un mayor número de unidades a coordinar, en donde la comunicación también juega una parte vital, así como la relación entre una y otra área. El tramo de control es relativamente estrecho lo cual en teoría debiese facilitar la supervisión y la comunicación entre subordinados y superiores. El tipo de autoridad es de línea, lo cual refleja la relación subordinado-superior con responsabilidad directa del logro de los objetivos asignados y se representa mediante una línea recta.

2.3 Situación actual de la satisfacción laboral en el Departamento de Registro y Estadística de una Universidad

Como resultado de la investigación de campo, se obtuvo información a nivel general, así como específico en cuanto a la Teoría de Herzberg, tal y como se presentan a continuación:

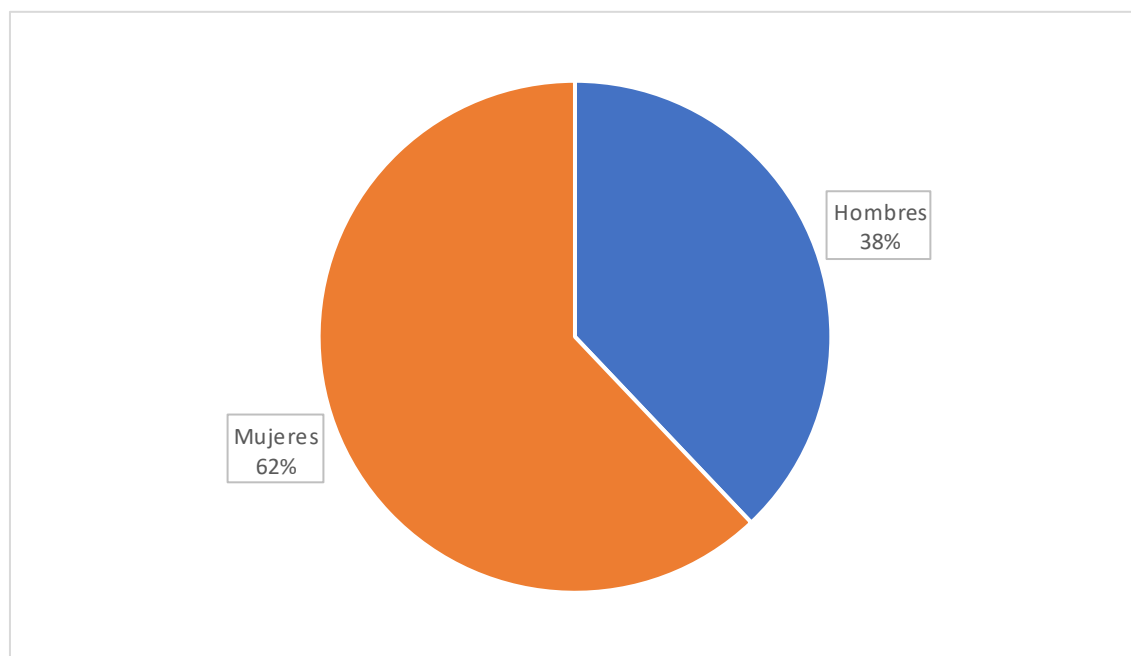
2.3.1 Datos generales

Como parte introductoria del análisis conforme a la Teoría de los dos factores de la motivación de Herzberg, es importante conocer de manera previa los datos demográficos del Departamento que permitan entender su comportamiento y su desenvolvimiento dentro del mismo.

Gráfica 3

Género

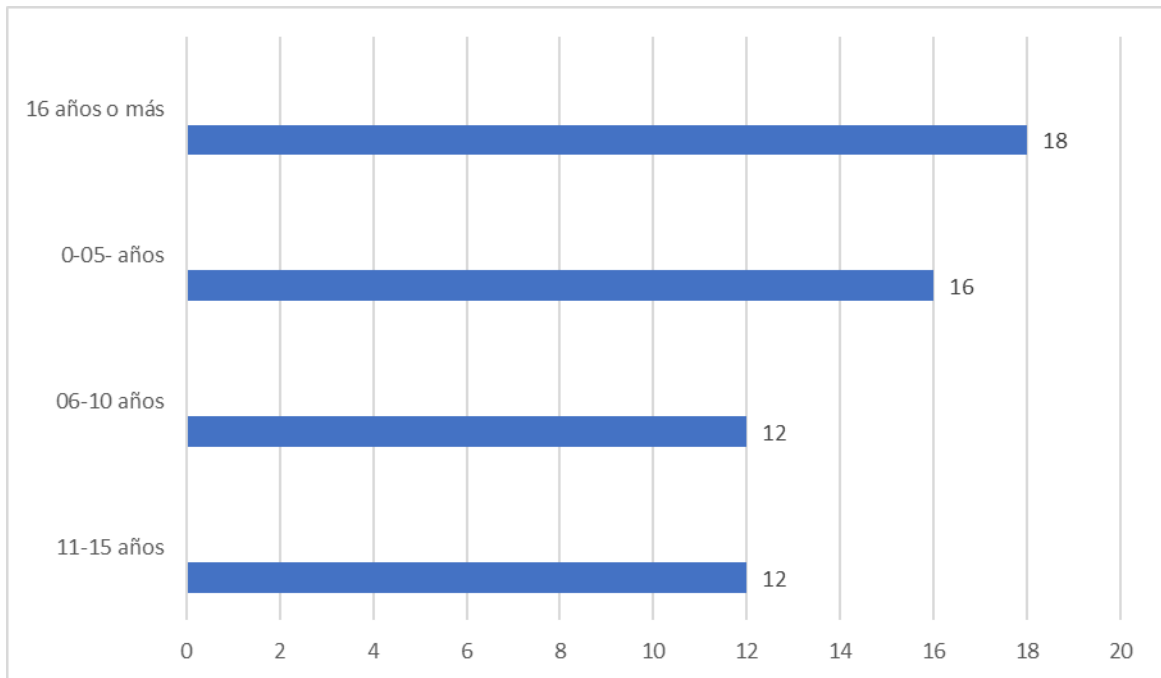
**Según los 58 colaboradores del nivel operativo y administrativo
Departamento de Registro y Estadística de una Universidad
Año 2020**



Fuente: Investigación de campo. Febrero 2019.

En cuanto al género de los 58 colaboradores, se observa un mayor número de mujeres, lo que empata con la implementación de la Política y Plan de Equidad de Género en la Educación Superior, aprobada en el año 2008, específicamente en el Eje de Equidad Laboral, dando mayor participación de las mujeres en el área laboral de la universidad y en este caso específicamente en el departamento.

Gráfica 4
Rango de tiempo laboral
Según los 58 colaboradores del nivel operativo y administrativo
Departamento de Registro y Estadística de una Universidad
Año 2020



Fuente: Investigación de campo. Febrero 2019.

En relación a la temporalidad que cada colaborador tiene en el Departamento, se observa un alto número de colaboradores que tienen más de 16 años de laborar para la institución, en su mayoría contratados de manera indefinida lo que afecta de manera negativa al crear un posible acomodamiento laboral, al contar con personas que no les guste colaborar, que consideren que lo que no está escrito dentro de sus atribuciones no les corresponde realizar, que no tengan una buena actitud con los compañeros ni con los usuarios que acuden al Departamento y que representen una fuerte carga para la Jefatura, puesto que se refleja en rebeldía al momento de recibir instrucciones, ya que suponen conocer de mejor manera el funcionamiento del Departamento. Por otra parte, existen

colaboradores que se encuentran laborando de 0 a 5 años en el Departamento, quienes, por el contrario, se encuentran contratados de manera temporal mediante un contrato de trabajo y quienes con un fuerte grado de compromiso y deseo de superación dentro del Departamento y la institución en sí, dispuestos a aprender y apoyar en lo que se requiera. La contratación reciente de personal se ha dado debido a algunas jubilaciones que se han realizado, así como la ampliación de horarios en el Departamento sugerida por las actuales autoridades de la Universidad por la demanda de usuarios.

En cuanto a los colaboradores que tienen de 6 a 15 años de laborar en el Departamento, muestran una transformación evidente al momento de cambiar de forma de contratación, es decir, muchos de ellos tuvieron en su momento una buena actitud y al momento de contar con una oportunidad en una plaza indefinida se acomodan y siguen las mismas actitudes que las personas que tienen mayor número de años de laborar en el Departamento. Este aspecto es muy contradictorio, pues al momento de contar con una estabilidad laboral y las prestaciones que la institución brinda al colaborador, este se siente más comprometido a realizar un buen trabajo pero resulta siendo lo opuesto.

2.3.2 Análisis de los factores

En la entrevista realizada con las autoridades del Departamento, se establece que el porcentaje mínimo para alcanzar la satisfacción es del 60%, por lo que el análisis de los factores debe partir de esta premisa y para ello se dan a conocer los mismos a continuación:

Esquema 2
Factores analizados
Evaluación de la satisfacción laboral
Departamento de Registro y Estadística de una Universidad
Año 2020

Factores higiénicos	Factores motivacionales
✓ Trabajo en equipo	✓ Participación
✓ Liderazgo	✓ Reconocimientos
✓ Comunicación	✓ Responsabilidad
✓ Capacitación	
✓ Condiciones de trabajo	
✓ Supervisión	

Fuente: Investigación de campo. Febrero 2019.

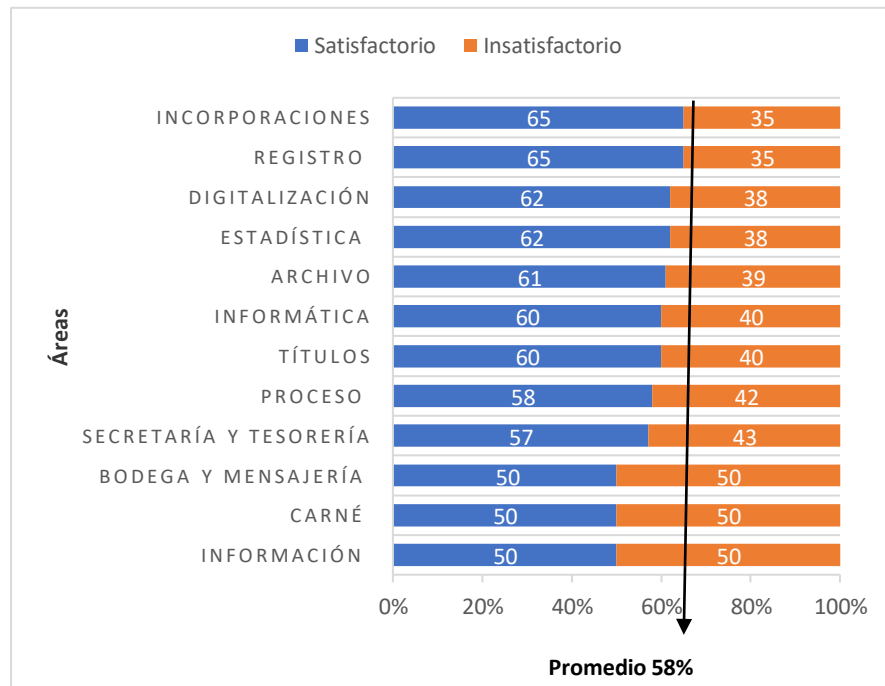
2.3.2.1 Análisis de factores higiénicos

Los factores higiénicos contribuyen con la satisfacción en el trabajo, a través del ambiente y condiciones en que los colaboradores desempeñan sus labores, la comunicación, la capacitación, el trabajo en equipo, el liderazgo y la supervisión. Es decir, al entorno del colaborador y los insumos que se proveen para que pueda realizar su trabajo de forma adecuada, lo cual puede tener una percepción satisfactoria o insatisfactoria de acuerdo a la forma en que se les provea. A continuación, se inicia el análisis individual de cada factor:

a) Trabajo en equipo

Se cuestiona a los colaboradores si se fomenta el trabajo en equipo, si tienen apoyo de sus compañeros para alcanzar los objetivos organizacionales o cuando surge algún inconveniente de trabajo y los resultados son los siguientes:

Gráfica 5
Trabajo en equipo
Según 58 colaboradores del nivel operativo y administrativo
Departamento de Registro y Estadística de una Universidad
Año 2020



Fuente: Investigación de campo. Febrero 2019.

Como se muestra en la gráfica anterior, el promedio de satisfacción del factor trabajo en equipo corresponde a un 58%, debido a que los colaboradores consideran que se debe al esfuerzo grupal, lo que, demuestra que aunque no se fomente de manera directa, los colaboradores trabajan en equipo para el logro de los objetivos organizacionales. Asimismo, se da a conocer en cuanto al apoyo que se recibe al surgir algún problema en el puesto de trabajo, los colaboradores manifiestan que reciben apoyo de los compañeros de la misma área cuando lo necesitan, lo que denota afinidad y empatía por el resto del equipo, es decir existe cohesión entre ellos. La naturaleza humana busca la interrelación, aunque

este factor no se promueva directamente, según los resultados están satisfechos con alcanzar los objetivos de manera conjunta y se sienten parte del mismo.

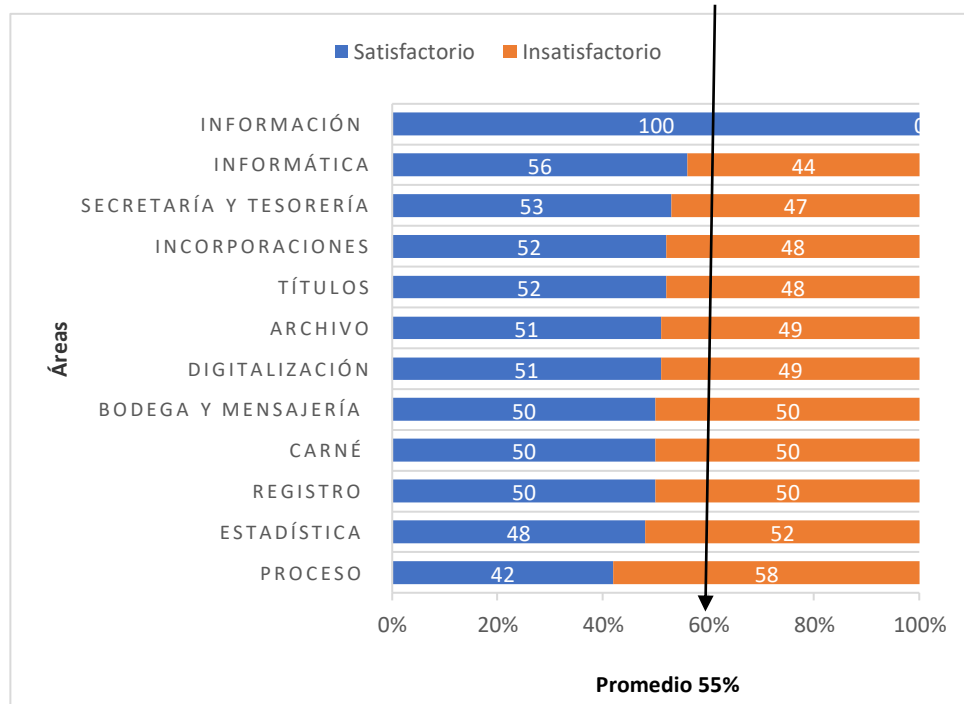
Por otra parte, 42% según el promedio que se establece, muestra insatisfacción en cuanto al factor de trabajo en equipo, consideran que no se fomenta en el departamento y creen que es debido a la falta de compromiso, liderazgo, iniciativa y otros factores. Como consecuencia de no fomentar el trabajo en equipo, piensan que se atrasa el trabajo, se duplican las tareas, se afecta la comunicación y se crea un ambiente individualista. Para contrarrestar estos efectos, consideran que pueden llevarse a cabo actividades como reuniones periódicas, la creación de comisiones de trabajo, charlas motivacionales y actividades recreativas. Los porcentajes equitativos de los efectos que conlleva el no fomentar el trabajo en equipo revelan un impacto en la efectividad de su trabajo, y la forma de contrarrestar los mismos es un dato importante de la necesidad de comunicación que existe en el departamento.

En general, el tema de trabajo en equipo se muestra balanceado, justo al límite del porcentaje aceptado por las autoridades y se considera un área que todavía está en un momento oportuno para mejorar y evitar que se incline al lado negativo.

b) Liderazgo

A continuación, se muestran los resultados obtenidos referente al factor que se enfoca en el liderazgo, se pregunta acerca del conocimiento del jefe referente a las virtudes y potencial de trabajo de los colaboradores, si las tareas laborales asignadas por su jefe las explica claramente y si lo hace de manera equitativa, así como la percepción sobre su opinión para resolver algún inconveniente:

Gráfica 6
Liderazgo
Según los 58 colaboradores del nivel operativo y administrativo
Departamento de Registro y Estadística de una Universidad
Año 2020



Fuente: Investigación de campo. Febrero 2019.

Según la gráfica el promedio de este factor corresponde al 55% de satisfacción, los colaboradores consideran que el jefe cuando asigna las tareas laborales las explica claramente, lo cual es importante para la ejecución de las mismas, evitar el atraso y duplicidad de tareas, asimismo que se tome en cuenta la opinión de los mismos, sobre si son juicios de valor críticos y objetivos, que muestren una alternativa de solución. La forma en que su jefe indica cómo mejorar el trabajo es un aliado en este tema de liderazgo para que se fortalezca la relación entre jefe y subalterno, además de existir una adecuada sinergia, la forma más apropiada consideran que es a través de una reunión a solas, en reunión con

todo el equipo, a través de una carta y pueden iniciar la búsqueda de otras alternativas y de esta manera aprovechar las fortalezas, trabajar en las debilidades de manera propositiva, es decir contar con un proceso de retroalimentación individual.

En relación al 45% que muestra insatisfacción, los colaboradores consideran que en ocasiones las tareas que se asignan no están de acuerdo a la capacidad del colaborador, lo cual perjudica el avance de los objetivos del Departamento, provoca pérdida de tiempo, esfuerzo y un trabajo deficiente; descontento en la distribución de las mismas que no se realiza de manera equitativa, se debe a la inadecuada aplicación de los procedimientos establecidos, escaso personal capacitado con el que se cuenta y favoritismo o falta de conocimiento.

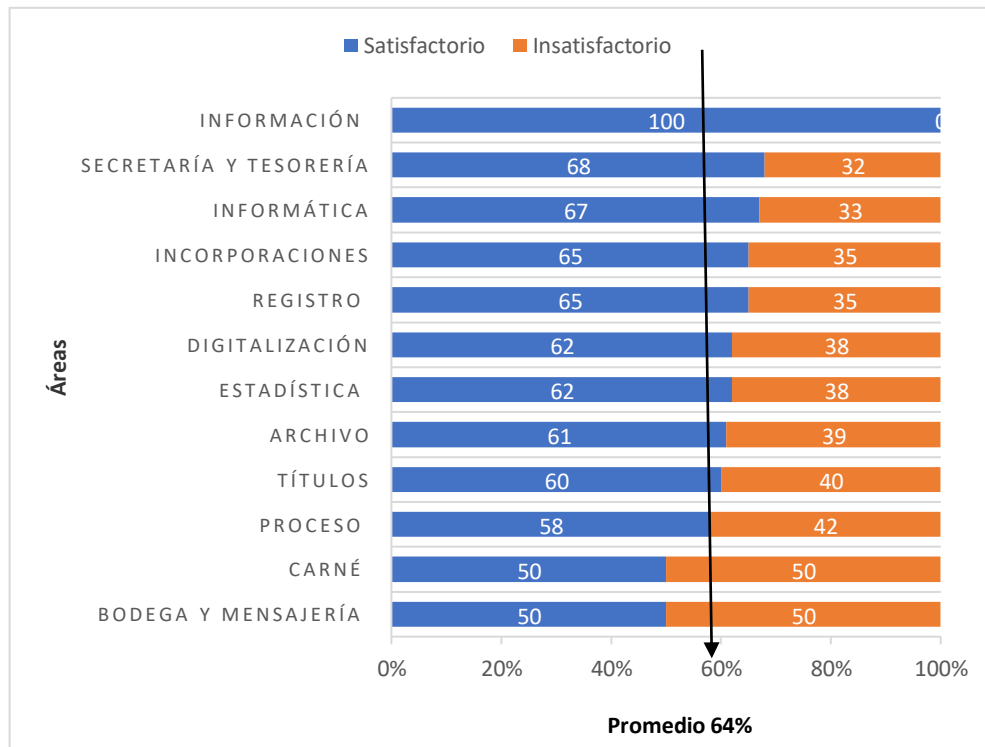
Por lo anterior, para mejorar este tema, los colaboradores consideran que la adecuada aplicación de los procedimientos establecidos en el manual correspondiente y en los respectivos contratos puede contribuir en aumentar el promedio de este factor, la valoración de virtudes y potencial del trabajo de los colaboradores, así como la creación de planes de trabajo individuales.

Según el porcentaje promedio de satisfacción de este factor, influye positivamente en el desarrollo laboral de los colaboradores, aunque en temas generales de liderazgo, se refleja un liderazgo débil, es un factor que puede trabajarse de manera que el líder pueda ejercer influencia en los demás colaboradores y generar un balance más inclinado al lado positivo.

c) Comunicación

En seguida se presentan los resultados del factor de comunicación, que se enfoca en las formas y canales de comunicación, así como con los logros comunicados con los diferentes actores y de doble vía:

Gráfica 7
Comunicación
Según los 58 colaboradores del nivel operativo y administrativo
Departamento de Registro y Estadística de una Universidad
Año 2020



Fuente: Investigación de campo. Febrero 2019.

El promedio de satisfacción del factor radica en un 64%, al analizarlo muestra que las formas de comunicación convencionales como la verbal y la escrita son las que prefieren los colaboradores, aunque con la tecnología actual se implementan otras formas que también son efectivas con el fin de facilitar los procesos en algunas tareas específicas y urgentes. En relación a los canales de comunicación utilizados en mayor proporción se hace énfasis entre compañeros de área, del colaborador hacia su jefe y entre jefes. Dentro de las formas más efectivas para comunicarse, se encuentran las reuniones de trabajo, a través de

WhatsApp, mediante circulares, por medio de oficios, aunque algunos consideran que no importa la forma mientras el mensaje sea claro.

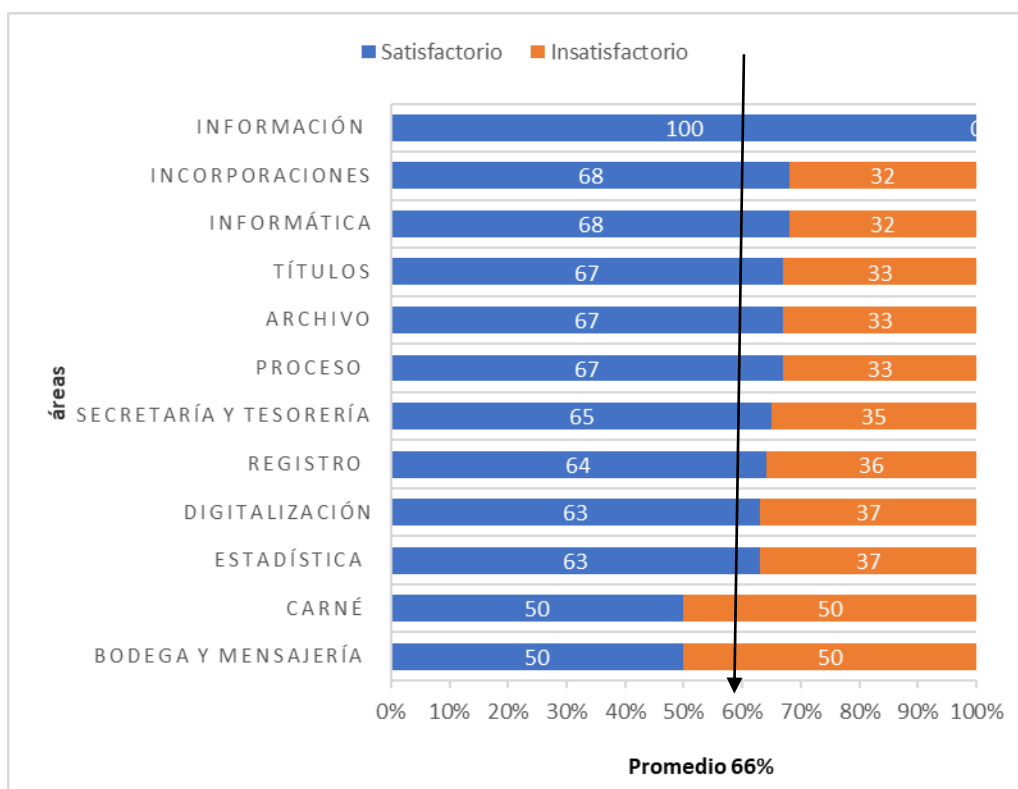
En cuanto al 36% de colaboradores con insatisfacción en este factor, consideran que se debe principalmente a que cuando existe algún tipo de problema, no se discute la solución de manera constructiva y objetiva, lo que repercute en el desarrollo de sus labores.

Este factor se percibe de manera positiva por parte de los colaboradores, se estima que es un aspecto que supera el porcentaje establecido de satisfacción, sin embargo, al ser un eje transversal entre todos los factores debe estar en constante evolución y evaluación para su respectivo crecimiento.

d) Capacitación

En el análisis del factor capacitación se aborda la importancia de recibir y fomentar la capacitación para mejorar el trabajo en el Departamento, este aspecto es un factor importante a desarrollar según la percepción de los colaboradores, tal y como se puede observar en la siguiente gráfica:

Gráfica 8
Capacitación
Según los 58 colaboradores del nivel operativo y administrativo
Departamento de Registro y Estadística de una Universidad
Año 2020



Fuente: Investigación de campo. Febrero 2019.

Se muestra el promedio del factor con un 66%, el cual ligeramente sobrepasa el porcentaje establecido por las autoridades como satisfecho, esto debido a que la mayoría de los colaboradores son capacitados y tienen una mejor oportunidad de desarrollarse en el Departamento.

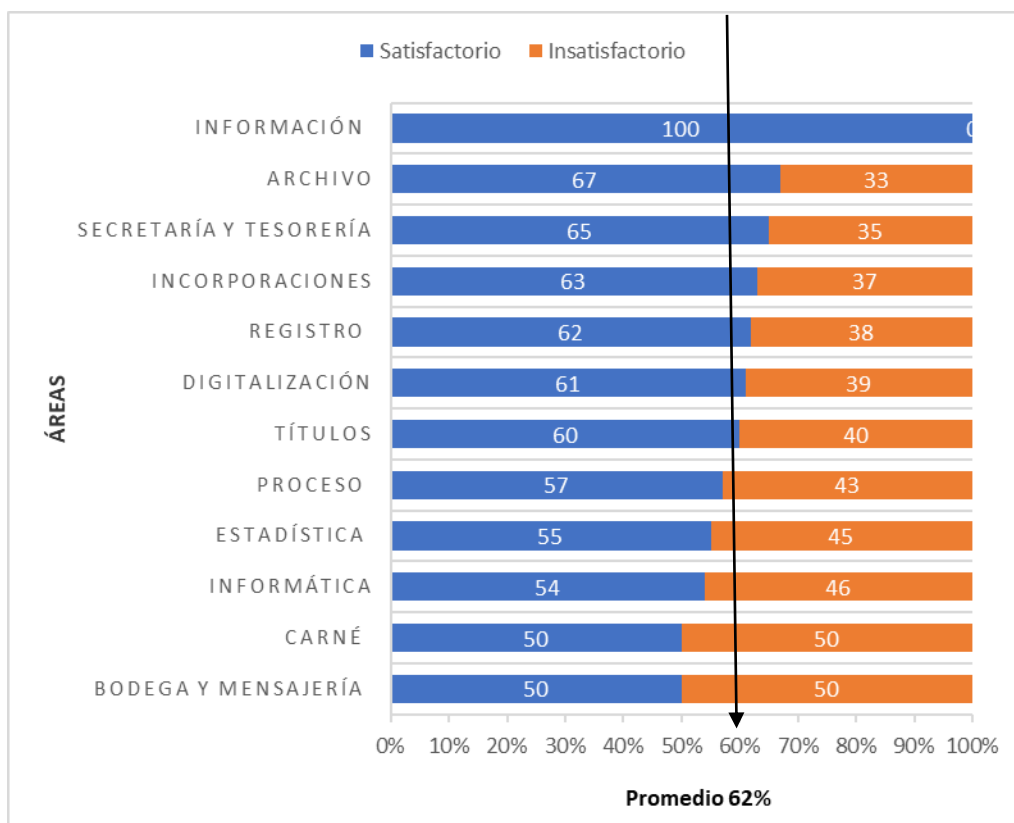
Del porcentaje que denota insatisfacción que se refiere al 34% de los colaboradores, estos opinan que la capacitación no es un factor motivante, debido a que los temas no están relacionados con su trabajo, no se nombra de manera equitativa o no se les toma en cuenta, en ocasiones se nombra a personas para que asistan, sin embargo no se asigna a la persona indicada por no interrumpir sus labores o bien por la carga laboral que tiene en un momento dado o no son adecuadas según las necesidades de su puesto de trabajo; son temas generales que no fortalecen la labor específica que realiza, pero brinda herramientas integrales para cualquier ámbito en la vida o bien en cualquier otra área, y que a su vez favorecen al colaborador al ampliar su conocimiento. El desarrollo de las actividades en el caso de las personas que atienden a los usuarios es complejo en cuanto a que debe planificarse de manera adecuada para que tengan participación y no se descuide el trabajo, de manera que los colaboradores se sientan como parte del capital humano del Departamento.

Como factor, el tema de capacitación en sus porcentajes generales, se percibe de manera positiva, pues se considera un factor motivante, sin embargo, puede continuarse trabajando para elevar el nivel de satisfacción de los colaboradores.

e) Condiciones de trabajo

Al analizar el factor relacionado a las condiciones de trabajo se pregunta a los colaboradores si consideran que contribuyen para un mejor desarrollo de las actividades, además de contar con las herramientas y material necesario, lo que se refleja en la siguiente gráfica:

Gráfica 9
Condiciones de trabajo
Según los 58 colaboradores del nivel operativo y administrativo
Departamento de Registro y Estadística de una Universidad
Año 2020



Fuente: Investigación de campo. Febrero 2019.

El promedio de satisfacción en este factor consiste es de 62% justo al límite del porcentaje que fue consensuado por las autoridades del Departamento, esto se debe a la adecuada distribución de los espacios que facilitan realizar el trabajo de los colaboradores, aunque algunas se encuentran expuestas por la naturaleza de su trabajo o por el contrario, se encuentran aisladas por los documentos o valores que se manejan.

Del 38% de colaboradores que muestra insatisfacción, manifiestan en su mayoría que la falta de condiciones causa atraso en el trabajo, genera estrés, distracción y estrés, puesto que son cubículos expuestos en corredores, debido al riesgo de pérdida de objetos personales o simplemente se ve afectada la privacidad del colaborador.

En general, este factor que corresponde a las condiciones de trabajo muestra un porcentaje adecuado según el indicado por las autoridades, lo que permite que los colaboradores desarrollen sus actividades laborales de manera eficiente y eficaz y a su vez contribuye en el logro y cumplimiento de los objetivos del departamento. Se ha trabajado para brindar estas condiciones y se toman las medidas de seguridad correspondientes en este tema, pero un punto a analizar es que el espacio establecido se ha reducido por el número de colaboradores que a lo largo de los años ha incrementado.

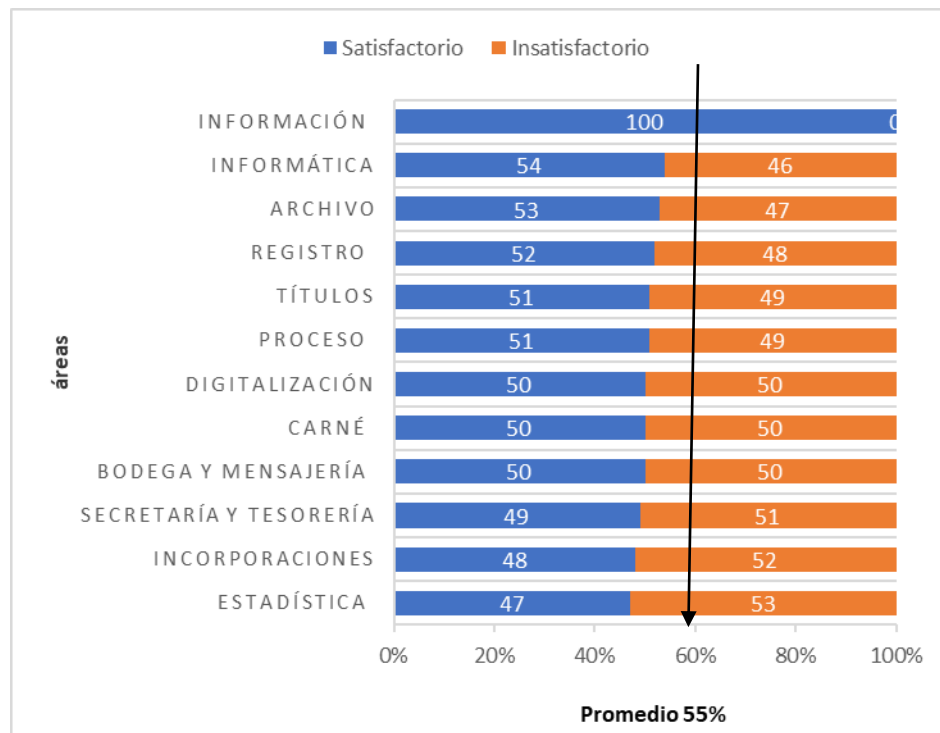
f) Supervisión

El factor de supervisión se analiza puesto que es importante para dar seguimiento al logro de los objetivos del departamento, corregir lo que se pueda mejorar y fortalecer los aspectos positivos, tal como se muestra en la siguiente gráfica:

Gráfica 10

Supervisión

Según los 58 colaboradores del nivel operativo y administrativo
Departamento de Registro y Estadística de una Universidad
Año 2020



Fuente: Investigación de campo. Febrero 2019.

Del porcentaje de colaboradores que se inclina al lado positivo de la satisfacción en un 55%, informa que se les proporciona información suficiente y oportuna para realizar su trabajo, se entrega informe de la ejecución de tareas a su jefe inmediato, además de brindar autonomía en la toma de decisiones para la realización de las mismas, debido a la experiencia de los colaboradores.

En relación al 45% de colaboradores que muestran insatisfacción en este factor, se debe a las múltiples tareas que tienen asignadas las autoridades del departamento aunado a la alta demanda de usuarios que requieren de su atención, no reciben retroalimentación, lo que a su vez provoca que los colaboradores asuman que realizan un buen trabajo y continúen cometiendo errores que tienen un costo en cuestión de tiempo y recursos.

La supervisión en términos generales, se encuentra debajo del porcentaje establecido por las autoridades, muestra parámetros tanto a nivel laboral como a nivel del desempeño del colaborador que pueden mejorarse o fortalecerse, por lo que es un tema prioritario que favorezca en ambas vías.

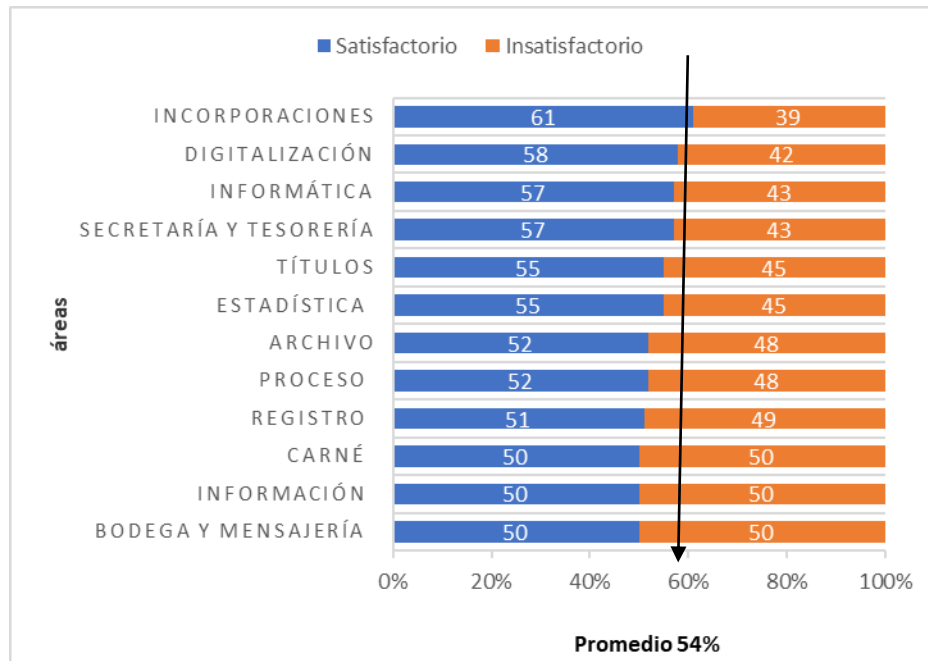
2.3.2.2 Análisis de factores motivacionales

Los factores motivacionales se refieren a los factores de contenido del trabajo como tal del colaborador, es decir los reconocimientos, la responsabilidad en el desarrollo de sus labores, así como la participación en su quehacer. Estos factores producen un efecto duradero de la satisfacción, o bien la ausencia de satisfacción en el departamento.

a) Participación

A continuación, se muestran los resultados obtenidos referente a la participación de los colaboradores en el departamento:

Gráfica 11
Participación
Según los 58 colaboradores del nivel operativo y administrativo
Departamento de Registro y Estadística de una Universidad
Año 2020



Fuente: Investigación de campo. Febrero 2019.

El 54% de colaboradores se muestra satisfecho de manera principal debido a que brindan soluciones cuando surgen inconvenientes laborales y pueden expresar con libertad y confianza sus ideas y opiniones lo que genera una percepción de seguridad, compromiso y pertenencia al realizar su trabajo.

Del 46% que percibe insatisfacción, los colaboradores argumentan que no tienen participación en la toma de decisiones en el Departamento y no brindan soluciones al momento de surgir problemas debido a que no se da seguimiento a las soluciones, no se toman en cuenta sus opiniones y sugerencias y es una pérdida de tiempo, entre otras causas, lo que provoca que no se comprometan

con el desarrollo de tareas de manera eficiente, se niegan a trabajar tiempo extra por falta de motivación, compromiso, iniciativa entre otros aspectos.

Como datos generales, el factor de participación, es un tema que favorece al empleado y al Departamento, pues genera compromiso y agrega valor al colaborador como individuo, por lo que puede fortalecerse.

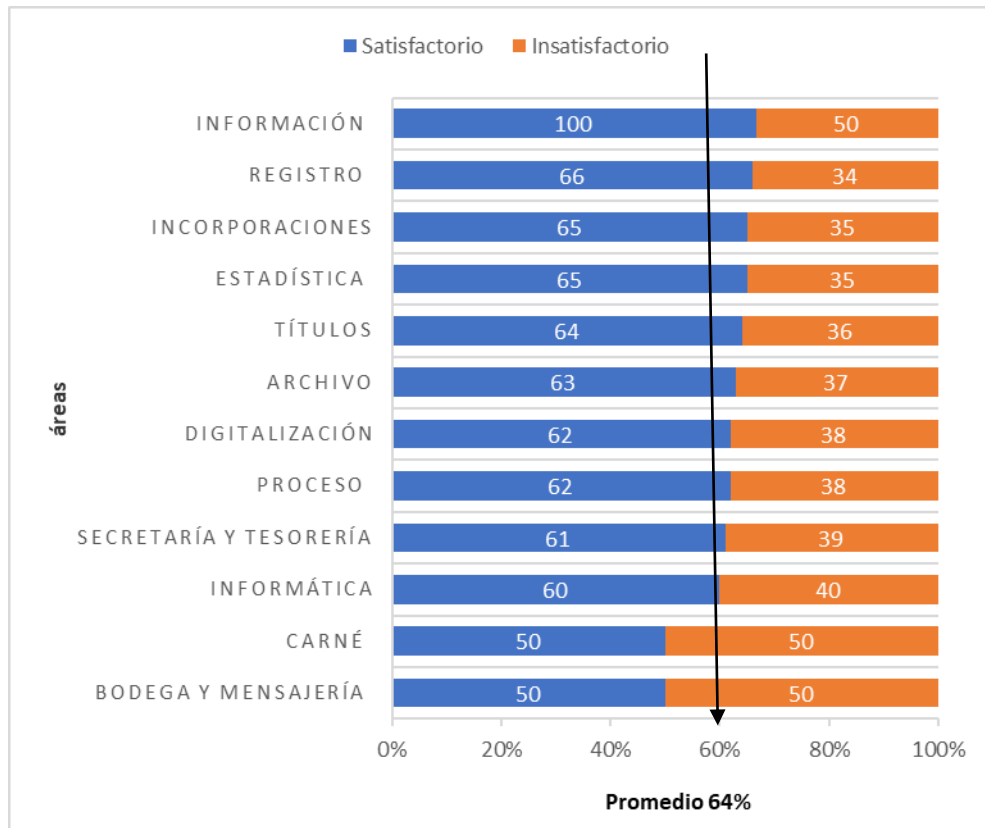
b) Responsabilidad

El factor de responsabilidad es determinante para analizar la motivación, se consulta al respecto a los colaboradores sobre el impacto que tiene su puesto de trabajo, reflexiona con relación a que el colaborador se siente parte importante y vital en el quehacer del departamento y en el logro de los objetivos, lo cual se refleja en la siguiente gráfica:

Gráfica 12

Responsabilidad

Según los 58 colaboradores del nivel operativo y administrativo
Departamento de Registro y Estadística de una Universidad
Año 2020



Fuente: Investigación de campo. Febrero 2019.

El 64% de los colaboradores muestran satisfacción en este factor, supera lo establecido por las autoridades, consideran motivante la delegación de responsabilidad por parte de su jefe, esto quiere decir que el sentirse parte del departamento hace que el colaborador sienta el compromiso de realizar su trabajo de manera eficiente y eficaz, que forma parte del equipo y que valoran su esfuerzo, su experiencia y conocimiento, asimismo consideran que la responsabilidad es acorde al puesto de trabajo que ocupan y se realiza de

manera equitativa, lo que confirma que los colaboradores se sienten importantes desde su propio espacio al delegar responsabilidad y obtener mejores resultados en el desempeño de sus labores.

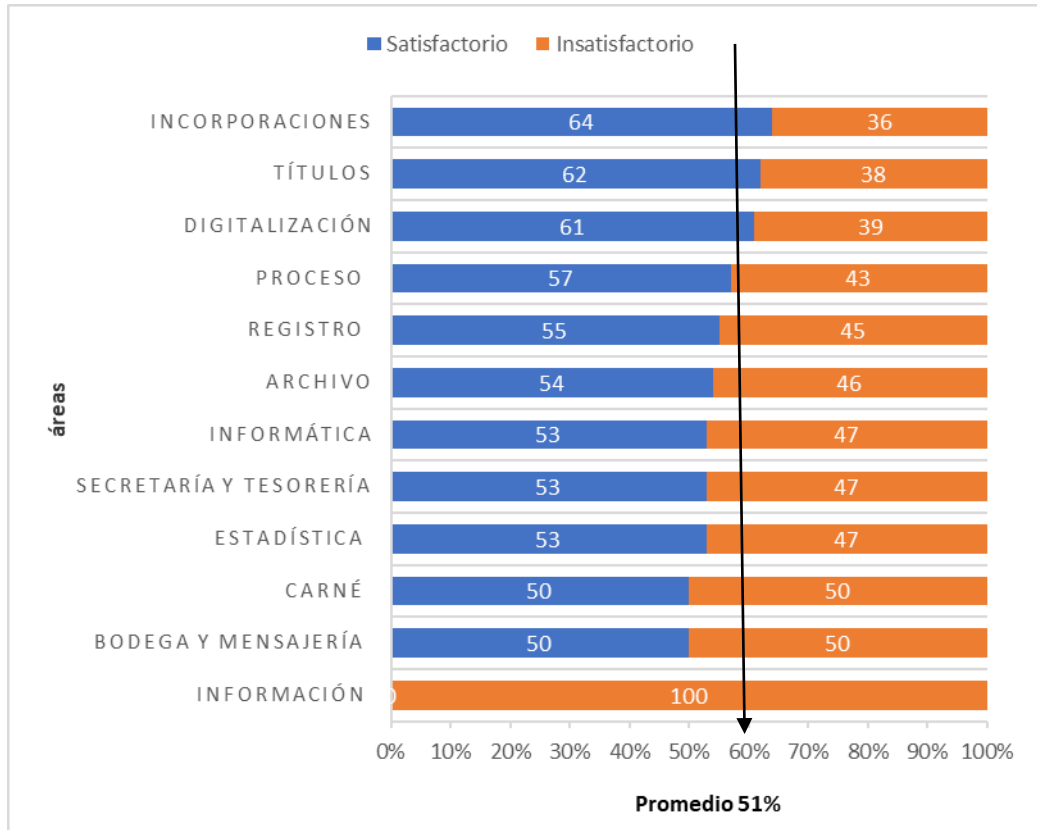
En cuanto al 36% de insatisfacción, se debe a que los colaboradores que no son responsables en el desarrollo de sus labores no reciben algún tipo de sanción disciplinaria por favoritismo y falta de autoridad en el departamento. El tema de favoritismo en un equipo de trabajo tiende a perjudicar la satisfacción de los colaboradores, por lo que como autoridades se debe mostrar una actitud imparcial ante cualquier circunstancia pues pierde credibilidad ante el equipo al reaccionar de esta manera.

En general, el factor de responsabilidad, es un buen indicio de poder generar mayor compromiso en el equipo de trabajo y al mismo tiempo distribuirlo de manera equitativa para evitar sobrecarga laboral, además de roces entre compañeros y lograr una genuina cohesión entre ellos.

c) Reconocimientos

En este factor se consultó a los colaboradores qué tipo de reconocimientos no monetarios otorgan en el departamento y la mayoría se refiere a los diplomas, cartas de felicitación y felicitación verbal, este último en menor escala. Este tipo de reconocimientos generan pertenencia, agradecimiento, compromiso y no generan mayores gastos en el departamento, como se muestra en la siguiente gráfica:

Gráfica 13
Reconocimientos
Según los 58 colaboradores del nivel operativo y administrativo
Departamento de Registro y Estadística de una Universidad
Año 2020



Fuente: Investigación de campo. Febrero 2019.

El porcentaje promedio de satisfacción del factor de reconocimientos es del 51%, debido a que consideran que los reconocimientos no monetarios aportan a su crecimiento laboral, motivan y generan compromiso y sentido de pertenencia por parte del colaborador lo que se refleja al realizar las actividades asignadas y a su vez, en el logro de los objetivos del Departamento.

En cuanto al 49% de insatisfacción considera que se debe a que no existe algún plan de crecimiento laboral en el departamento, lo que provoca ambigüedad sobre si éstos fuesen equitativos o no, sin embargo, se evidencia la urgente necesidad de crear estos planes para los colaboradores.

De manera general, es necesario fortalecer este factor de reconocimientos que, aunque no sean monetarios, influyen positivamente en los colaboradores y no incurrir en gastos significativos para el departamento, convirtiéndose en una oportunidad en ambas vías puesto que un colaborador motivado, aportará la milla extra pues muestra compromiso y también está ligado al factor de la responsabilidad.

2.4 Análisis de resultados

Luego de analizar la información que se obtuvo mediante el cuestionario de satisfacción laboral en el Departamento de Registro y Estadística de una Universidad, se presenta el siguiente cuadro que refleja los porcentajes generales de satisfacción e insatisfacción de cada factor, tanto de los factores higiénicos como motivacionales.

Cuadro 1
Satisfacción e insatisfacción de los factores higiénicos
Según los 58 colaboradores del nivel operativo y administrativo
Departamento de Registro y Estadística de una Universidad
Año 2020

No.	Factor	% Satisfacción	% Insatisfacción
Factores higiénicos			
1	Capacitación	66%	34%
2	Comunicación	64%	36%
3	Condiciones de trabajo	62%	38%
4	Trabajo en equipo	58%	42%
5	Liderazgo	55%	45%
6	Supervisión	55%	45%
	Total	60%	40%

Fuente: Investigación de campo. Febrero 2019.

Cuadro 2
Satisfacción e insatisfacción de los factores motivacionales
Según los 58 colaboradores del nivel operativo y administrativo
Departamento de Registro y Estadística de una Universidad
Año 2020

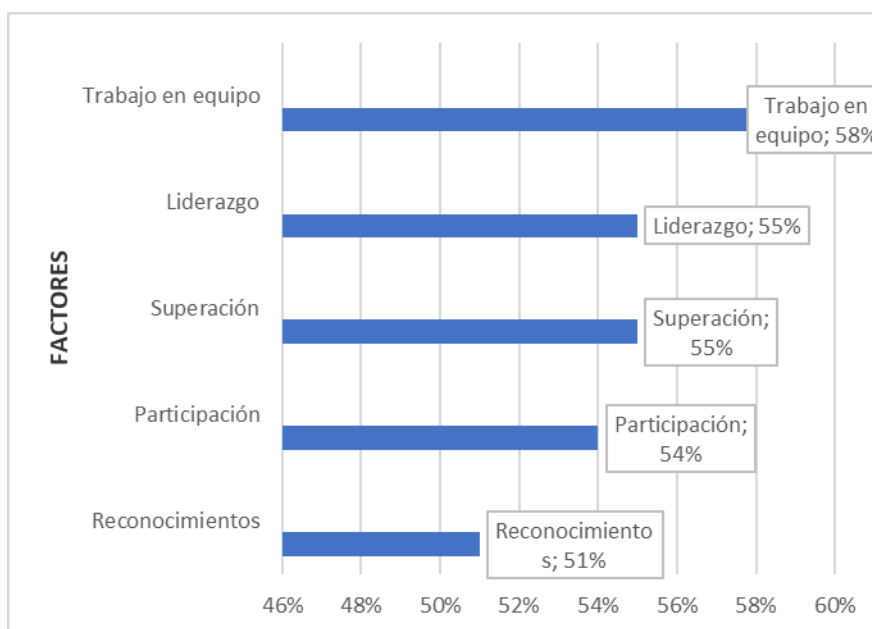
No.	Factor	% Satisfacción	% Insatisfacción
Factores motivacionales			
1	Responsabilidad	64%	36%
2	Participación	54%	46%
3	Reconocimientos	51%	49%
	Total	56%	44%

Fuente: Investigación de campo. Febrero 2019.

La satisfacción de manera general engloba todos los factores, tanto higiénicos como motivacionales es de un 58% de satisfacción, por parte de los colaboradores del departamento, siendo este último un alto porcentaje de insatisfacción percibido por los colaboradores, tomando en cuenta la entrevista realizada a la Jefa del Departamento de Registro y Estadística, se consideró como objetivo la búsqueda de un 60% de satisfacción en cada factor y partiendo de esa premisa, se ve la necesidad de implementar alternativas que aumenten la satisfacción en los colaboradores tomando como prioridad los factores que se encuentran bajo el parámetro establecido.

A continuación, encuentra una gráfica que muestra los factores que se encuentran con los niveles más bajos en cuanto a la satisfacción laboral, seguido de la explicación de cada uno de ellos.

Gráfica 14
Factores con nivel de satisfacción bajo
Según los 58 colaboradores del nivel operativo y administrativo
Departamento de Registro y Estadística de una Universidad
Año 2020



Fuente: Investigación de campo. Febrero 2019.

El factor de reconocimientos se refiere a los incentivos no monetarios que recibe el colaborador y que permite que este se sienta parte importante del Departamento con la labor específica que desempeña, el valor que las autoridades muestran sobre el esfuerzo y dedicación del colaborador al realizar sus funciones.

El factor de participación se relaciona con las acciones que el colaborador realiza para desempeñar sus labores desde iniciativa propia o bien en las actividades que se programan en el departamento, es decir su desenvolvimiento a nivel de iniciativa propia, resolución de conflictos, opiniones, compromiso, entre otros.

El factor de supervisión engloba aspectos como el seguimiento que las autoridades le dan al trabajo realizado y la retroalimentación que el colaborador recibe periódicamente lo que permite la evaluación y mejora de su trabajo aunque el factor sueldos y beneficios muestra un nivel abajo del establecido como mejora en cuanto a satisfacción se refiere, no será abordado en esta investigación tomando en cuenta que es una decisión político que las autoridades del departamento consideran prudente no profundizar, puesto que conlleva la participación de otras instancias de mayor jerarquía.

El factor de liderazgo aborda la percepción de los colaboradores con respecto a las habilidades de las autoridades para influir en el equipo de trabajo para la realización de las labores diarias.

El factor de trabajo en equipo se refiere a aspectos que permiten la cohesión de un equipo de trabajo para que cada miembro en su espacio y labor específica contribuya al logro de un objetivo grupal, en este caso del departamento, optimizando los recursos humanos, es decir las habilidades de cada miembro del equipo.

Los factores higiénicos mostraron un 60% de satisfacción y los factores motivacionales un 56%, justo al borde de lo requerido por la jefa del Departamento, sin embargo, al desglosar los factores se evidenció lo que muestra la gráfica anterior, porcentajes debajo del 60% óptimo para la unidad de análisis.

De esta manera se comprueba la hipótesis número uno planteada en el plan de investigación, la cual indica que la insatisfacción radica en la ausencia de una herramienta administrativa que determine las causas que provocan y limitan a las personas para que realicen su trabajo de manera eficiente y se evidencia la

urgente necesidad de contar con esta herramienta que contrarreste los efectos de la insatisfacción en el departamento.

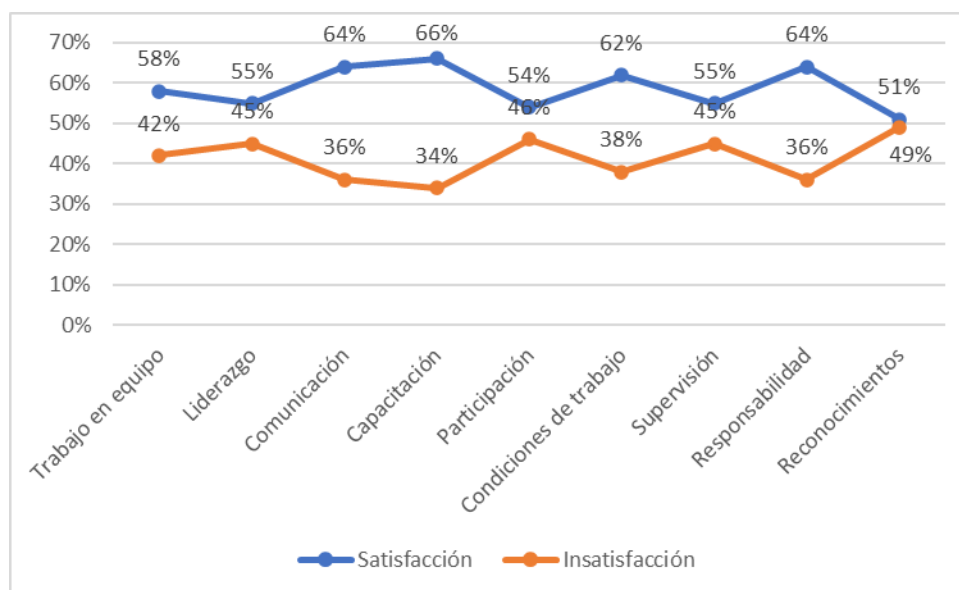
La aplicación del cuestionario a los colaboradores del Departamento de Registro y Estadística de una universidad y los resultados que se derivan del mismo, responden a la hipótesis número dos del plan de investigación, que se refiere a la necesidad de realizar una investigación documental y de campo para obtener información y con base en esta elaborar y proponer un plan de mejora de satisfacción laboral en el actuar de los colaboradores, minimizando los efectos de la insatisfacción.

Y finalmente en la hipótesis número tres del plan de investigación se planteó elaborar un análisis de las principales causas de insatisfacción en el departamento a fin de construir las medidas correctivas y que se realicen las actualizaciones respectivas en forma periódica, ajustándose a las nuevas necesidades con el fin de evitar que la insatisfacción laboral vuelva a presentarse en el departamento.

Para una mayor comprensión de los factores analizados con respecto a la satisfacción e insatisfacción se muestra una gráfica de cada factor, tanto higiénico como motivacional.

Gráfica 15

Factores con nivel de satisfacción bajo (lineal)
Según los 58 colaboradores del nivel operativo y administrativo
Departamento de Registro y Estadística de una Universidad
Año 2020



Fuente: Investigación de campo. Febrero 2019

La gráfica muestra que mientras más alejado se encuentra el punto de satisfacción con respecto a la insatisfacción se evidencia un fortalecimiento de aspectos positivos, por lo que en el caso de los puntos que se encuentren más cercanos son los que se deben contrarrestar, tomando en cuenta que al estar en un punto medio, los colaboradores tampoco muestran satisfacción, aunque estos cumplan con el trabajo requerido, sin embargo lo realizan sin compromiso, sin dedicación o esfuerzo para cumplir. Es por ello la importancia de fortalecer los aspectos que ya se encuentran positivos y trabajar en los que se encuentran en un punto medio o bajo el parámetro deseado.

El siguiente capítulo, presenta la propuesta de un plan de mejora para mejorar la satisfacción laboral con base en la ley de Pareto, el cual estudia las posibles soluciones para los factores que inciden de manera negativa en la satisfacción de los colaboradores del departamento, a fin de trabajar en una propuesta que contrarreste dichas causas y reduzca de esta manera la insatisfacción detectada en la investigación de campo realizada con los colaboradores, así como también fortalecerá los factores que aunque presenten un porcentaje óptimo, pueden mejorar y de esta manera elevar la satisfacción.

Tal y como se mostró en el análisis de los resultados, existen factores que se encuentran bajo el parámetro deseado de satisfacción en el Departamento, por lo que en el capítulo III se desarrolla un mayor énfasis en ellos, siendo trabajo en equipo, liderazgo y supervisión, los factores a trabajar de manera inmediata en el plan de mejora.

CAPÍTULO III

PROPUESTA DE PLAN PARA MEJORAR LA SATISFACCIÓN LABORAL DEL DEPARTAMENTO DE REGISTRO Y ESTADÍSTICA DE UNA UNIVERSIDAD

El plan de mejora propuesto tiene como finalidad brindar una herramienta e instrumentos administrativos al Departamento de Registro y Estadística de una universidad con el propósito de aumentar el nivel de satisfacción laboral de los colaboradores, así como influir de manera positiva en su desempeño y promover un ambiente adecuado para el desarrollo de las tareas que realizan para el logro de los objetivos del departamento.

3.1 Justificación de la propuesta

Derivado de los resultados que se obtuvieron en el diagnóstico realizado en el capítulo II, se identificaron cinco de nueve factores evaluados por los colaboradores de la institución y que presentan porcentajes de satisfacción laboral por debajo del aceptado por las autoridades (60%); por lo que esta propuesta se ha elaborado con el fin de disminuir la brecha existente entre el nivel actual y el deseado, enfocándose en los siguientes factores:

En relación a los factores higiénicos, existe una contrariedad con relación a la percepción del trabajo en equipo por parte de los colaboradores y los objetivos alcanzados al realizar el trabajo en conjunto, por lo que se evidencia una oportunidad de mejora para el departamento en el cual se pueda trabajar un subprograma que fortalezca este tema y de esta manera los colaboradores se sientan parte de un equipo y trabajen de tal forma, es decir unir la percepción con la acción. Aunque no se muestra un liderazgo débil por completo, se percibe una ambigüedad en cuanto a este tema, lo cual hace que exista una debilidad y una necesidad urgente de empoderar a las autoridades de manera que impacte de forma positiva en el quehacer de cada colaborador. El factor de supervisión, siendo un factor importante para monitorear el logro de los objetivos del

departamento, muestra un área de mejora que puede beneficiar al departamento tomando en cuenta que existe un vacío en cuanto a la retroalimentación a los colaboradores y al trabajarse este tema puede contribuir a un mejor desenvolvimiento en las tareas con eficiencia y eficacia, así como ahorro en cuanto a recursos.

Por lo anterior, es imprescindible contar con un plan enfocado en fortalecer los procesos institucionales que se relacionan a los factores antes mencionados, sin embargo tomando en cuenta la situación actual del Departamento, en términos de presupuesto; de la institución como tal en términos políticos en cuanto a cambio de autoridades, así como del país en términos de la pandemia por el COVID-19, que impide la presencialidad de los colaboradores en su totalidad de manera simultánea; se sugiere trabajar en dos fases, una enfocada en los tres factores higiénicos que se perciben bajos con respecto al porcentaje indicado por las autoridades, los cuales son primordiales para aumentar la satisfacción laboral según la teoría bifactorial, sin descuidar los demás factores, para luego implementar en una segunda fase los factores motivacionales. De acuerdo a lo que se expuso con anterioridad, los factores se agruparán de la siguiente forma para contar con los siguientes subprogramas:

Esquema 3

Subprogramas de la propuesta del programa de satisfacción laboral Departamento de Registro y Estadística de una Universidad Año 2021

Factor	Área específica	Subprograma
Trabajo en equipo	Sentido de pertenencia	Fortalecimiento de
Liderazgo	Compromiso	integración del equipo
Supervisión		Supervisión efectiva

Fuente: elaboración propia, junio 2021

3.2 Objetivo de la propuesta

Mediante la implementación del plan de satisfacción laboral se pretende alcanzar el siguiente objetivo:

Implementar el 100% del plan de mejora para el aumento de la satisfacción laboral en los colaboradores del Departamento de Registro y Estadística de una universidad, a través del fortalecimiento de los factores de trabajo en equipo, liderazgo y supervisión lo que propiciará un adecuado ambiente laboral y un mejor desempeño, a partir de enero de 2022.

3.3 Alcance de la propuesta

La presente propuesta tiene como finalidad incrementar los niveles de satisfacción de los factores con área de oportunidad que se determinaron en el capítulo anterior y de esta manera mejorar el desempeño de los colaboradores para alcanzar los objetivos de la organización. La eficiencia de la propuesta se medirá a través de futuros diagnósticos de satisfacción laboral, mediante una evaluación cuantitativa y cualitativa de los factores de manera periódica.

3.4 Plan de mejora propuesto

La llevar a cabo la propuesta el plan consta de tres fases, una de información, otra de implementación y el monitoreo. La fase informativa será previo a dar a conocer los subprogramas a los colaboradores y la implementación será el desarrollo de cada subprograma, el monitoreo se realizará al finalizar la ejecución de los mismos.

Mediante la fase informativa se dan conocer a los colaboradores las actividades que se realizarán para mejorar la satisfacción laboral de los mismos, derivado de los resultados que se obtuvieron en la investigación de campo que se llevó a cabo con ellos, se fortalecerán los factores que se evidenciaron más débiles según sus percepciones. Cada subprograma cuenta con una estructura

determinada por la naturaleza y necesidades del departamento, consta de un plan de acción, así como el seguimiento que se dará a cada uno para incrementar los niveles de satisfacción laboral, en donde se abarca la tercera fase de monitoreo.

Como parte de la propuesta se sugiere implementar un nuevo organigrama, que incluya a las secciones que no se sienten representadas en la estructura actual que está aprobada por las autoridades, así como establecer la misión y visión.

El subjefe del Departamento será el encargado de liderar el plan e informará sobre el mismo a los encargados de sección, quienes a su vez darán a conocer a los demás colaboradores, enfocándose en los objetivos que se desean cumplir con la implementación del mismo. El Subjefe del Departamento, es el encargado del recurso humano del departamento y contará con el apoyo de la Sección de Tesorería para su debida implementación.

El avance del plan de satisfacción laboral será medido a través de la fase de monitoreo o seguimiento de cada subprograma, también se realizará una evaluación anual de la satisfacción laboral.

3.4.1 Filosofía y estructura organizacional propuesta

A continuación, se presenta la filosofía y estructura organizacional propuesta mediante la cual los colaboradores podrán identificarse con el Departamento y generar compromiso por el cumplimiento de los objetivos.

3.4.1.1 Misión

Somos el departamento responsable del proceso de inscripción, recolección, análisis e interpretación de información estadística, para ofrecer a los estudiantes, autoridades universitarias, profesionales y público en general información que oriente adecuadamente en las distintas actividades académicas y administrativas de la universidad a través de un registro sistemático y actualizado.

a) Visión

Ser el ente que lleva el control de los servicios estudiantiles que presta el departamento a través de un registro sistematizado, ágil, eficiente y eficaz.

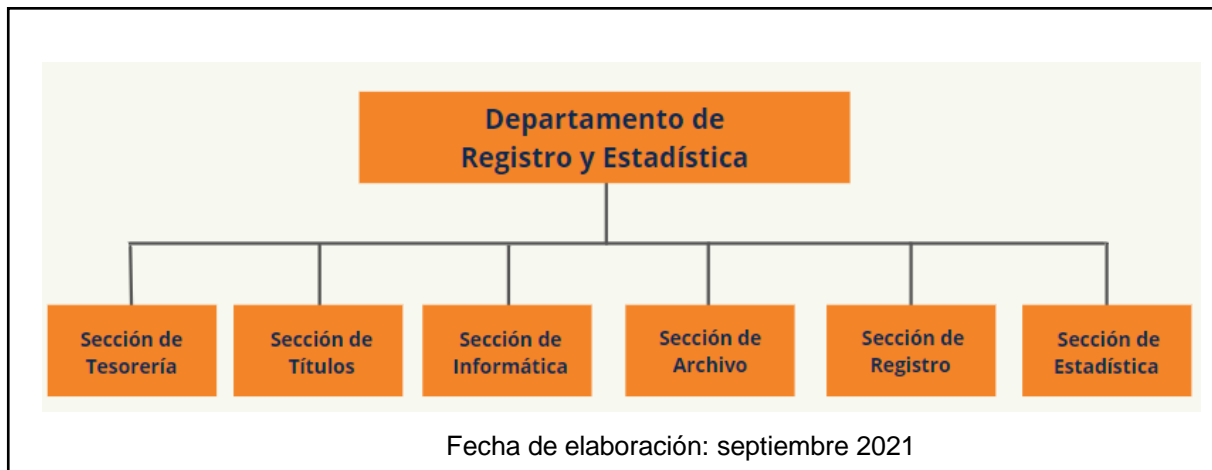
b) Valores

El Departamento de Registro y Estadística promueve los valores establecidos a nivel institucional: la responsabilidad, el respeto, la honestidad, la excelencia y el servicio.

3.4.1.2 Estructura organizacional

A continuación, se presenta la propuesta de un organigrama general y uno nominal. Ambas estructuras se elaboran derivado de las secciones que funcionan en la actualidad y no están representadas, asimismo plantea una organización más efectiva de acuerdo a las actividades que realiza cada colaborador y con el objetivo de optimizar los recursos.

Gráfica 16
Organigrama general propuesto
Departamento de Registro y Estadística
Año 2021



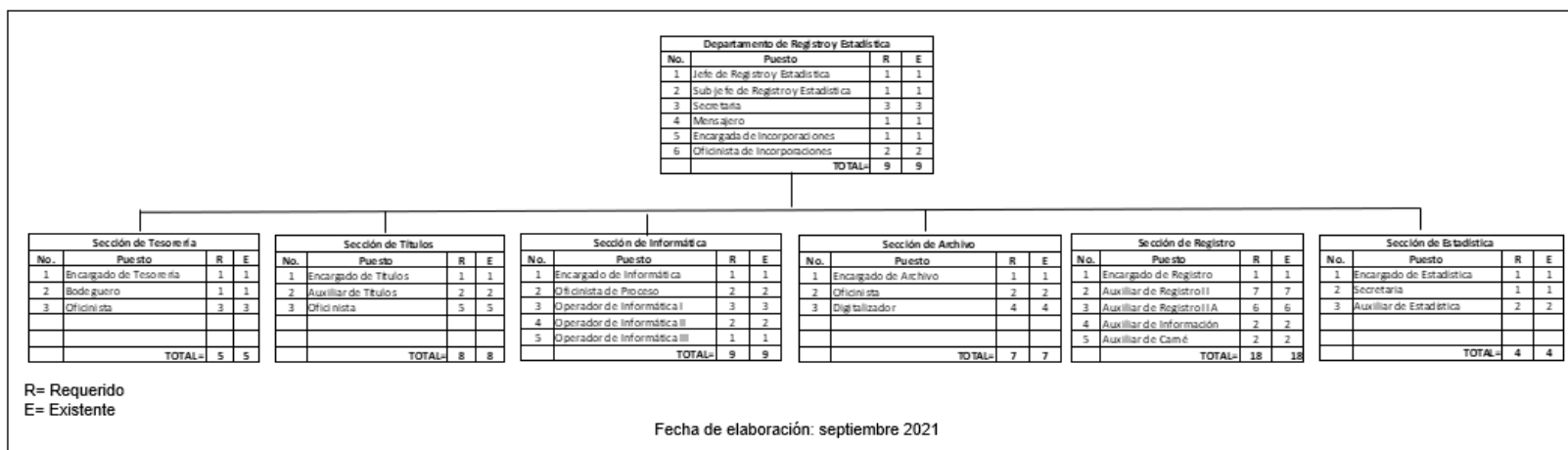
Fuente: elaboración propia, junio 2021

El organigrama general propuesto para el Departamento de Registro y Estadística busca establecer secciones e incluir las áreas que no se visualizaban en el organigrama aprobado en el año 2006.

Además, se presenta el organigrama nominal que se elabora al analizar las similitudes y ordenamiento a fin de contar con una estructura más representativa y funcional para el Departamento.

Gráfica 17

Organigrama nominal propuesto Departamento de Registro y Estadística Año 2021



Fuente: elaboración propia, junio 2021

3.4.2 Fase I: Información

Para la implementación de la propuesta es imprescindible sensibilizar a las autoridades y los colaboradores del departamento para que la misma sea recibida con buena disposición y puedan comprometerse a llevarla a cabo. Como inicio de esta fase se convocará a los encargados de sección para informarles sobre los resultados de la investigación, las propuestas de mejora y para que estén enterados y motivando al personal a su cargo para la actividad principal donde se informará a todo el personal al respecto, para ello el Subjefe enviará un correo electrónico convocando a la reunión que tendrá una duración de dos horas en la sala de reuniones del Departamento.

En esta fase se realizará una actividad informativa-recreativa a fin de integrar al equipo, consolidar las relaciones interpersonales, buscar el compromiso para mejorar la satisfacción laboral del departamento desde el espacio particular de cada uno de ellos y que en su conjunto hará una diferencia en el desempeño de sus labores. La actividad se debe llevar a cabo fuera de las instalaciones del departamento, para lo cual se enviará la invitación a todos los colaboradores, en la actividad se darán a conocer los resultados de la evaluación y las propuestas para aumentar el nivel de satisfacción laboral y aprovechando el ambiente positivo de la reunión generar las bases del compromiso que deberán adquirir para elevar ese nivel. Derivado de las disposiciones emitidas por el gobierno actual en cuanto a los cuidados en relación a disminuir el contagio de COVID-19, se tiene contemplado realizar la actividad en un espacio abierto en cuatro grupos de 20 personas cada uno con el debido distanciamiento, siendo el lugar adecuado el club deportivo de la Universidad, el cual puede gestionarse internamente a fin de no incurrir en gastos adicionales. Asimismo, la actividad tendrá una duración de cinco horas tomando en cuenta que los horarios deben ser reducidos por el tema de reducción de horarios para evitar contagios.

Como parte de las actividades preparatorias se llevará a cabo una campaña de expectativa donde se enviarán correos a los colaboradores con tres semanas de anticipación informando sobre una actividad que se aproxima, para lo cual se presentan los diseños de las imágenes que se enviarán para generar la curiosidad de las personas.

Formato 1
Campaña de expectativa 1
Departamento de Registro y Estadística de una Universidad
Año 2021



Fuente: elaboración propia, junio 2021

Formato 2
Campaña de expectativa 2
Departamento de Registro y Estadística de una Universidad
Año 2021



Fuente: elaboración propia, junio 2021

Formato 3
Campaña de expectativa 3
Departamento de Registro y Estadística de una Universidad
Año 2021



Fuente: elaboración propia, junio 2021

La Tesorería será la encargada de enviar la invitación vía correo electrónico a todos los colaboradores con dos semanas de anticipación para asegurarse de la participación del 100% de los mismos, dos días antes de la actividad se enviará un recordatorio por la misma vía.

Formato 4
Invitación actividad informativa-recreativa
Departamento de Registro y Estadística de una Universidad
Año 2021



Fuente: elaboración propia, junio 2021

El Departamento de Registro y Estadística cuenta con una unidad administrativa denominada Incorporaciones, misma en que los profesionales egresados de universidades en el exterior homologan su título a esa Casa de Estudios Superiores y tomando en cuenta la situación financiera del Departamento y de la Universidad, se solicitará apoyo a esta unidad quien deberá elaborar un listado de un profesionales incorporado y especializado en ciencias psicológicas disponible, como aporte social a la institución, para que pueda impartir una conferencia en la que se aborden los temas a trabajar en los subprogramas, es decir, trabajo en equipo, liderazgo y supervisión, de manera general pero que a la vez empiece a despertar inquietud por generar compromiso en los colaboradores a través del fortalecimiento de los valores de la institución, siendo responsabilidad, respeto, honestidad, excelencia y servicio a través de una dinámica recreativa. La encargada del área de Incorporaciones deberá trasladar un listado a la Subjefatura de profesionales incorporados que tengan experiencia en el tema y se encuentren dispuestos a apoyar la actividad a fin de llevar a cabo una reunión informativa para darle a conocer el contexto y objetivo de la actividad. Para la selección del profesional se deberá contar con el listado que contenga nombre del profesional incorporado, profesión, institución educativa en la que estudió, experiencia, así como los datos de contacto que incluyen teléfono y correo electrónico.

Formato 5
Listado de profesionales incorporados
Departamento de Registro y Estadística de una Universidad
Año 2021

No.	Nombre	Entidad educativa	País de estudio	Profesión	Experiencia	Teléfono	Correo electrónico
1	José Alexander Pérez	Pontificia Universidad Católica de Chile	Chile	Psicólogo industrial	Conferencias en temas como: <ul style="list-style-type: none"> • Trabajo en equipo • Liderazgo • Manejo de estrés 	5269-5486	jose.alexander85@gmail.com
2	Marta Susana Gómez	Universidad de Barcelona	España	Ingeniera Industrial	Conferencias en temas como: <ul style="list-style-type: none"> • Trabajo en equipo • Procesos administrativos • Resolución de conflictos 	4587-2356	susana.g78@hotmail.com
3	Rina Salazar	Universidad Nacional Autónoma de México	México	Psicóloga	Conferencias en temas como: <ul style="list-style-type: none"> • Liderazgo • Trabajo en equipo • Coaching • Resolución de conflictos 	7825-6613	psicologa.salazar@yahoo.com

Fuente: elaboración propia, junio 2021

En la dinámica se elegirá a un líder de grupo y cada uno de ellos deberá exponer el trabajo realizado por el equipo al finalizar la actividad de manera conjunta con todo el equipo del Departamento. Cada grupo deberá desarrollar una lluvia de ideas que permita vincular cada uno de los valores institucionales con los tres pilares fundamentales a trabajar en los subprogramas, es decir, cómo se trabaja en equipo desde el valor de la honestidad por ejemplo, podría ser si alguno de los compañeros desconoce algún proceso indicar con sinceridad que no sabe cómo realizarlo y pedir el apoyo a los compañeros que sí lo han manejado para atender a la persona que se está apoyando con excelencia y también para aprender y cuando vuelva a suceder ya tener el conocimiento para llevarlo a cabo. Cada una de estas situaciones será dramatizada y cada equipo debe adivinar qué valor se está trabajando en cada actuación. Puede trabajarse también de manera futurista, es decir tal vez no se trabaja de alguna manera, pero puede mejorarse al implementar una nueva modalidad que surja en el desarrollo de la actividad, lo que a su vez también generará que el equipo se vea motivado a participar y proponer. La participación de los colaboradores será

reflejada a través del listado de asistencia en el que deben registrarse y al finalizar la actividad, se dará un diploma en el que cada colaborador se compromete a desarrollar y culminar los subprogramas propuestos y se les proporcionará una memoria USB que contenga la información de los mismos.

Formato 6

Listado de asistencia actividad informativa-recreativa y entrega de USB Departamento de Registro y Estadística de una Universidad Año 2021

Nombre:	Actividad informativa-recreativa "Cambia de Chip"
Facilitador	Rina Salazar
Lugar:	Club Deportivo Universitario
Fecha:	28 de enero de 2022
Hora:	08:00 – 13:00

LISTADO DE ASISTENCIA

No.	Registro de Personal	Nombre	Unidad	Firma
1	20201532	Anneliesse Morataya	Títulos	
2	20051380	Karen Portillo	Registro	
3	965200	Luis Cacacho	Registro	
4	20021330	David Gutiérrez	Archivo	
5	994563	José Pablo Morales	Archivo	
6	20157825	Diego Marroquín	Registro	
7	20097332	Daniela Pineda	Estadística	
8	20094541	Alejandra Pérez	Secretaría	
9	20012474	Sonia Villatoro	Incorporaciones	
10	20185465	Oscar Recinos	Proceso	

Firma del facilitador

Fuente: elaboración propia, junio 2021

Formato 7

Agenda actividad informativa-recreativa

Departamento de Registro y Estadística de una Universidad

Departamento de
Registro y
Estadística

Actividad Informativa-Recreativa
"Cambia de Chip"
Departamento de Registro y Estadística
Lugar: Club Deportivo Univesitario

Viernes, 22 de enero de 2022

8:30	Apertura del evento
08:45	Presentación de resultados de la encuesta
09:30	Propuestas de subprogramas
10:15	Refrigerio
10:45	Valores institucionales
11:15	Dinámica
12:15	Presentación del trabajo en grupo
13:00	Cierre de la actividad



Fuente: elaboración propia, junio 2021

Formato 8

Diploma actividad informativa-recreativa

Departamento de Registro y Estadística de una Universidad



Fuente: elaboración propia, junio 2021

Cuadro 3
Plan de acción fase de información
Departamento de Registro y Estadística de una Universidad
Año 2021

Nombre del plan: Socialización del plan de mejora de la satisfacción laboral en el Departamento de Registro y Estadística.									
Objetivo: Definir actividades necesarias para implementar el plan de mejora de la satisfacción laboral en el Departamento de Registro y Estadística a mediano y corto plazo en un 100%.									
No.	Actividad	Meta	Responsable	Tiempo		Medio de verificación	Costo en Quetzales		Presupuesto
				Inicio	Final		Descripción	Valor	
1	Presentación de propuesta.	Dar a conocer el 100% de la propuesta a los jefes de unidad en una reunión.	Estudiante investigador	3/01/2022	3/01/2022	Listado de asistencia	Alimentación	Q 100.00	Q 100.00
2	Discusión de la propuesta.	Aprobar el 100% de la propuesta en una reunión.	Subjefe	4/01/2022	4/01/2022	Listado de asistencia	Alimentación	Q 100.00	Q 100.00
3	Selección de profesional de Incorporaciones que apoyará en la actividad. (Formato 5)	Elegir a un profesional en una reunión.	Subjefe	5/01/2022	5/01/2022	Listado de profesionales	Alimentación	Q 100.00	Q 100.00
4	Reunión con profesional incorporado seleccionado.	Informar en un 100% al profesional sobre la propuesta, en una reunión.	Subjefe	6/01/2022	6/01/2022	Listado de asistencia	Alimentación	Q 100.00	Q 100.00
5	Campaña de expectativa previo a la realización de la actividad. (Formatos 1, 2 y 3)	Implementar en un 100% la campaña de expectativa, en dos semanas.	Encargado de Tesorería	7/01/2022	21/01/2022	Formatos de campaña de expectativa	Papelería y útiles	Q 50.00	Q 100.00
							Internet	Q 50.00	
6	Convocatoria de la actividad y link de conexión. (Formato 4)	Enviar una convocatoria y un link a los colaboradores para la actividad, en un día.	Encargado de Tesorería	14/01/2022	14/01/2022	Convocatoria	Papelería y útiles	Q 50.00	Q 100.00
							Internet	Q 50.00	
7	Realización de la actividad informativa-recreativa. (Formatos 6, 7 y 8)	Implementar el 100% de la actividad informativa-recreativa, en un día.	Subjefe	28/01/2022	28/01/2022	Listado de asistencia, agenda de la actividad y diploma	Papelería y útiles	Q 100.00	Q 13,100.00
							Alimentación	Q 5,000.00	
							Alquiler de lugar	Q 3,000.00	
							Facilitador	Q 5,000.00	
8	Entrega de las USB a los colaboradores. (Formato 6)	Proporcionar el 100% de la información relacionada a la encuesta y plan de mejora a los colaboradores, en un día.	Subjefe	28/01/2022	28/01/2022	Listado de entrega de USB	58 USB de 8GB (diseño incluido)	Q 45.00	Q 2,610.00
9	Monitoreo y evaluación de la fase informativa del plan. (Formato 29)	Evaluar el 100% del avance de la propuesta mensualmente.	Subjefe	30/01/2022	28/02/2022	Boleta de monitoreo	Informe impreso	Q 100.00	Q 100.00
								TOTAL	Q 16,410.00

Observaciones: Los costos de alquiler de lugar y facilitador pueden gestionarse para que sean gratuitos a través de la gestión institucional. Tomar en cuenta las disposiciones gubernamentales sobre el COVID-19.

Fuente: elaboración propia, junio 2021

3.4.3 Fase II: Implementación

La fase de implementación del plan de satisfacción laboral se enfoca en dos subprogramas: fortalecimiento de integración del equipo y supervisión efectiva que permitirán aumentar el nivel de satisfacción en cada uno de los factores que se evidenciaron con oportunidad de crecimiento.

3.4.3.1 Subprograma de fortalecimiento de integración del equipo

El presente subprograma propone ejecutar las acciones necesarias para la formación de los colaboradores en dos vías, tanto en el tema de trabajo en equipo para todos los colaboradores como en liderazgo para los encargados de sección. Ambos temas enfocados en potencializar el conocimiento y toma de decisiones dentro del Departamento para que de esta manera se fortalezca el sentido de pertenencia de los colaboradores y que de forma natural surjan sinergias para trabajar de manera más efectiva con el objetivo de lograr resultados de forma más rápida y sólida. Se propone un subprograma de formación y se vincularán ambos factores, se sugiere que este programa aborde las dos perspectivas con un, formar a los colaboradores y fortalecer la relación de encargados de sección y subalternos en doble vía, dando las herramientas a los encargados de sección para direccionar al equipo que dirige.

Este subprograma trabajará el tema de trabajo en equipo enfocado en el compromiso y liderazgo, el compromiso por parte de los colaboradores y el liderazgo por parte de los encargados de sección, al mismo tiempo reforzará la relación a fin de obtener mejores resultados para el área y por ende del departamento.

El subprograma estará dividido en tres componentes clave: a) Reuniones periódicas, b) Conformación de comisiones y c) Charlas formativas y recreativas.

A continuación se presenta un plan de acción que detalla las actividades propuestas:

Cuadro 4
Plan de acción subprograma
Fortalecimiento de la integración del equipo, Componente I
Departamento de Registro y Estadística de una Universidad
Año 2021

Nombre: Implementación del Componente I del Subprograma de Fortalecimiento de la Integración del Equipo en el Departamento de Registro y Estadística.									
Objetivo: Determinar las actividades necesarias para la implementación del Subprograma de Fortalecimiento de la Integración del Equipo en un 100% a mediano y corto plazo.									
No.	Actividad	Meta	Responsable	Tiempo		Medio de verificación	Costo en Quetzales		Presupuesto
				Inicio	Final		Descripción	Valor	
1	Presentación de propuesta.	Dar a conocer el 100% de la propuesta a los jefes de unidad en una reunión.	Estudiante investigador	1/02/2022	1/02/2022	Listado de asistencia	Alimentación	Q 100.00	Q 100.00
2	Discusión de la propuesta.	Aprobar el 100% de la propuesta en una reunión.	Subjefe	4/02/2022	4/02/2022	Listado de asistencia	Alimentación	Q 100.00	Q 100.00
3	Planificación de reuniones quincenales entre encargados de sección y su equipo de trabajo. (Formato 9 y 10)	Informar en un 100% sobre el trabajo que realiza cada colaborador, en una reunión quincenal.	Encargados de Sección	01 de cada mes	15 de cada mes	Listado de asistencia y agenda	Papelería y útiles (Q.50.00 x 2 reuniones mensuales x 11 meses)	Q 1,100.00	Q 2,200.00
							Internet (Q.50.00 x 2 reuniones mensuales x 11 meses)	Q 1,100.00	
4	Planificación semanal de los colaboradores al encargado de sección (Formato 11)	Enviar una planificación de actividades a realizar cada quince días.	Colaboradores	Jueves previo a la reunión	Jueves previo a la reunión	Planificación semanal	Papelería y útiles (Q.50.00 x 2 reuniones mensuales x 11 meses)	Q 1,100.00	Q 2,200.00
							Internet (Q.50.00 x 2 reuniones mensuales x 11 meses)	Q 1,100.00	
5	Planificación de reuniones mensuales de encargados de sección con jefes del Departamento. (Formato 9 y 10)	Informar en un 100% a los jefes del departamento sobre los avances por unidad, en una reunión mensual.	Subjefe	01 de cada mes	01 de cada mes	Listado de asistencia y agenda	Papelería y útiles (Q.50.00 x 1 reunión mensual x 11 meses)	Q 550.00	Q 1,100.00
							Internet (Q.50.00 x 1 reunión mensual x 11 meses)	Q 550.00	
6	Planificación mensual por sección. (Formato 12)	Enviar una planificación de actividades de manera mensual.	Encargados de Sección	Jueves previo a la reunión	Jueves previo a la reunión	Planificación	Papelería y útiles (Q.50.00 x 1 reunión mensual x 11 meses)	Q 550.00	Q 1,100.00
							Internet (Q.50.00 x 1 reunión mensual x 11 meses)	Q 550.00	
7	Planificación de reuniones semestrales con todo el equipo. (Formato 9 y 10)	Informar en un 100% al personal del departamento sobre las actividades que se realizan por unidad, de manera semestral.	Encargados de Sección y Subjefe	25/01/2022	25/01/2022	Listado de asistencia y agenda	Papelería y útiles (Q.50.00 x 2 reuniones al año)	Q 100.00	Q 200.00
				27/07/2022	27/07/2022		Internet (Q.50.00 x 2 reuniones al año)	Q 100.00	
8	Monitoreo y evaluación del componente I del Subprograma I. (Formato 29)	Evaluar el 100% del avance de la propuesta mensualmente.	Subjefe	29/07/2022	31/08/2022	Boleta de monitoreo	Informes impresos	Q 100.00	Q 100.00
								TOTAL	Q 7,100.00

Observaciones: Tomar en cuenta las disposiciones gubernamentales sobre el COVID-19.

Fuente: elaboración propia, junio 2021

Cuadro 5
Plan de acción subprograma
Fortalecimiento de la integración del equipo, Componente II
Departamento de Registro y Estadística de una Universidad Año 2021
Año 2021

Nombre: Implementación del Componente II del Subprograma de Fortalecimiento de la Integración del Equipo en el Departamento de Registro y Estadística.									
Objetivo: Determinar las actividades necesarias para la implementación del Subprograma de Fortalecimiento de la Integración del Equipo en un 100% a mediano y corto plazo.									
No.	Actividad	Meta	Responsable	Tiempo		Medio de verificación	Costo en Quetzales		Presupuesto
				Inicio	Final		Descripción	Valor	
1	Presentación de propuesta.	Dar a conocer el 100% de la propuesta a los jefes de unidad en una reunión.	Estudiante investigador	1/02/2022	1/02/2022	Listado de asistencia	Alimentación	Q 100.00	Q 100.00
2	Discusión de la propuesta.	Aprobar el 100% de la propuesta en una reunión.	Subjefe	4/02/2022	4/02/2022	Listado de asistencia	Alimentación	Q 100.00	Q 100.00
3	Reunión de encargados de sección con jefes del Departamento para la conformación de comisiones. (Formato 13)	Identificar el número de comisiones necesarias y sus integrantes, en una reunión.	Subjefe	5/02/2022	5/02/2022	Listado de comisiones e integrantes.	Alimentación	Q 100.00	Q 100.00
4	Envío de una circular informativa a los colaboradores en un día. (Formato 14)	Informar al 100% de los colaboradores sobre la conformación de comisiones y sus integrantes, en un día.	Subjefe	10/02/2022	10/02/2022	Circular informativa	Papelería y útiles	Q 50.00	Q 100.00
							Internet	Q 50.00	
5	Envío de notificaciones a los miembros de las comisiones. (Formatos 16 y 17)	Dar a conocer a los involucrados el 100% sobre el rol de cada uno en las comisiones específicas, en un día.	Subjefe	10/02/2022	10/02/2022	Nombramiento a integrantes y coordinador de las comisiones	Papelería y útiles	Q 50.00	Q 100.00
							Internet	Q 50.00	
6	Reunión de comisión.	Trabajar en un plan de trabajo para lograr los objetivos y avances de la comisión en el tiempo que sea necesario.	Coordinador de la comisión	A definir	A definir	Minutas e informes	Papelería y útiles (Q.50.00 x 1 reunión x 11 meses)	Q 550.00	Q 2,200.00
							Internet (Q.50.00 x 1 reunión x 11 meses)	Q 550.00	
							Alimentación (Q.100.00 x 1 reunión x 11 meses)	Q 1,100.00	
7	Seguimiento de avances de las comisiones. (Formato 15)	Verificar el porcentaje de los avances de la comisión de manera trimestral.	Subjefe	A definir	A definir	Hoja de seguimiento	Papelería y útiles (Q.50.00 x 4 reuniones al año)	Q 200.00	Q 400.00
							Internet (Q.50.00 x 4 reuniones al año)	Q 200.00	
8	Monitoreo y evaluación del componente II del Subprograma I. (Formato 29)	Evaluar el 100% del avance de la propuesta mensualmente.	Subjefe	28/02/2022	31/03/2022	Boleta de monitoreo	Informes impresos	Q 500.00	Q 500.00
								TOTAL	Q 3,600.00

Observaciones: Tomar en cuenta las disposiciones gubernamentales sobre el COVID-19. Las fechas de las reuniones y el seguimiento de los avances de las comisiones varían de acuerdo a cada comisión.

Fuente: elaboración propia, junio 2021

Cuadro 6
Plan de acción subprograma
Fortalecimiento de la integración del equipo, Componente III
Departamento de Registro y Estadística de una Universidad
Año 2021

Nombre: Implementación del Componente III del Subprograma de Fortalecimiento de la Integración del Equipo en el Departamento de Registro y Estadística.									
Objetivo: Determinar las actividades necesarias para la implementación del Subprograma de Fortalecimiento de la Integración del Equipo en un 100% a mediano y corto plazo.									
No.	Actividad	Meta	Responsable	Tiempo		Medio de verificación	Costo en Quetzales		Presupuesto
				Inicio	Final		Descripción	Valor	
1	Presentación de propuesta.	Dar a conocer el 100% de la propuesta a los jefes de unidad en una reunión.	Estudiante investigador	1/02/2022	1/02/2022	Listado de asistencia	Alimentación	Q 100.00	Q 100.00
2	Discusión de la propuesta.	Aprobar el 100% de la propuesta en una reunión.	Subjefe	4/02/2022	4/02/2022	Listado de asistencia	Alimentación	Q 100.00	Q 100.00
3	Selección de profesional de Incorporaciones que apoyará en la actividad. (Formato 5)	Elegir a un profesional en una reunión.	Subjefe	15/02/2022	15/02/2022	Listado de profesionales	Impresión de listados	Q 50.00	Q 50.00
4	Reunión con profesional incorporado que apoyará la realización de talleres.	Informar en un 100% al profesional sobre el componenete III del subprograma I, en una reunión.	Subjefe	18/02/2022	18/02/2022	Listado de asistencia	Alimentación	Q 100.00	Q 100.00
5	Convocatoria para talleres sobre liderazgo y trabajo en equipo. (Formato 18)	Enviar una convocatoria a los colaboradores para talleres en un día.	Subjefe	8/04/2022	8/04/2022	Convocatoria	Papelería y útiles	Q 50.00	Q 100.00
							Internet	Q 50.00	
6	Talleres sobre liderazgo y trabajo en equipo. (Formatos 19, 20, 21 y 22)	Realizar los talleres con el 100% de los colaboradores para fortalecer sus conocimientos en temas de liderazgo y trabajo en equipo, en un día.	Subjefe	29/04/2022	29/04/2022	Listado de asistencia, agenda y evaluación de la actividad, diploma de participación	Papelería y útiles	Q 100.00	Q 13,100.00
							Alimentación	Q 5,000.00	
							Alquiler de lugar	Q 3,000.00	
							Facilitador	Q 5,000.00	
7	Monitoreo del componente III del subprograma I. (Formato 29)	Evaluar el 100% del avance de la propuesta mensualmente.	Subjefe	3/05/2022	3/06/2022	Boleta de monitoreo	Informe impreso	Q 100.00	Q 100.00
								TOTAL	Q 13,650.00
TOTAL SUBPROGRAMA									Q 24,350.00
Observaciones: Los costos de alquiler de lugar y facilitador pueden gestionarse para que sean gratuitos a través de la gestión institucional. Tomar en cuenta las disposiciones gubernamentales sobre el COVID-19.									

Fuente: elaboración propia, junio 2021

Para fomentar y crear una cultura de liderazgo y trabajo en equipo con los colaboradores, se propone que debido a los acontecimientos derivados de la pandemia por el Covid-19, se establezcan reuniones quincenales entre encargados de sección su equipo a través de la plataforma Google Meet, la cual no tiene ninguna restricción en cuanto a tiempo de duración de la reunión, asimismo debe considerarse esta modalidad debido al sistema híbrido que se está trabajando actualmente, en la que algunos colaboradores cuentan con horarios reducidos y alternados de manera presencial y otros se encuentran desde casa por diferentes situaciones que lo ameriten; sin embargo, se considera importante mantener la comunicación abierta y que todo el equipo esté informado de lo que cada colaborador esté realizando. Dichas reuniones pueden realizarse los días lunes a las ocho horas para iniciar la semana, se deben conectar con la cámara activada, esto con el fin de garantizar la atención a la reunión, en la misma se conocerán las actividades programadas que deberán realizar, se sugiere que al momento de regresar a la presencialidad puedan llevarse a cabo reuniones presenciales en la sala de reuniones del Departamento, al momento no se cuenta con esta disponibilidad. En cada reunión se deberá llenar un formulario de Google Forms para tomar asistencia de los participantes, mismo que deben llenar durante la reunión para garantizar que los mismos están presentes a través del siguiente link <https://forms.gle/wzmuwdNs2xbHCj6P8>.

Formato 9
Formulario de asistencia
Departamento de Registro y Estadística de una Universidad
Año 2021

The image shows a Google Forms interface for a 'Formulario de asistencia en reuniones semanales'. The form is titled 'Formulario de asistencia en reuniones semanales' and includes a description field. Below the description are four text input fields: 'Nombre', 'Registro de Personal', 'Correo electrónico', and 'Teléfono'. Each field has a 'Texto de respuesta breve' label and a dotted line indicating the input area. The interface also shows a navigation bar with 'Preguntas' and 'Respuestas' tabs, and a status bar at the top indicating that all changes in Drive are saved.

Fuente: elaboración propia, junio 2021

Los colaboradores deberán enviar el jueves previo a la reunión los temas que desean agregar a la agenda para que el jefe de área pueda incluirlo y elaborar el documento, a través de otro formulario de Google Forms en el siguiente link <https://forms.gle/7LapGzqdG6AmKAK6A>.

Formato 10
Formulario de solicitud de tema a abordar en reunión
Departamento de Registro y Estadística de una Universidad
Año 2021

The image shows a Google Forms document titled "Solicitud de tema para abordar en reunión semanal". At the top, there is a navigation bar with "Preguntas" and "Respuestas" tabs. The form content includes a title, a description field, a "Nombre" field with a "Texto de respuesta breve" label, a "Registro Personal" field with a "Texto de respuesta breve" label, and a "Solicitud de tema para abordar en reunión semanal" field with a "Texto de respuesta largo" label. The long text field has a rich text editor interface with a "Párrafo" dropdown menu and a toolbar at the bottom containing icons for copy, delete, and a toggle for "Obligatoria".

Fuente: elaboración propia, junio 2021

En la reunión se abordarán los temas contenidos en la agenda la cual varía de acuerdo a los temas que se soliciten, por lo que no se sugiere un formato específico para ello, en caso de surgir temas importantes o urgentes durante la semana deberán comunicarse con su jefe de unidad en cualquier momento por vía telefónica, correo electrónico o cualquier otra que establezca.

Cada colaborador deberá enviar a su jefe de unidad una planificación semanal del trabajo a realizar tanto de manera presencial como virtual, de acuerdo a la modalidad de trabajo que tiene asignada.

Formato 11
Planificación semanal
Departamento de Registro y Estadística de una Universidad
Año 2021

Programación semanal					
Nombre:	Renato Villagrán				
Puesto:	Auxiliar de Registro II				
Unidad:	Incorporaciones				
Semana:	Del 01 al 04 de febrero de 2022				
Hora	Descripción de la actividad				
	Lunes	Martes	Miércoles	Jueves	Viernes
07:30	Revisión de correo electrónico				
08:00					
08:30					
09:00	Reunión proyecto Incorporaciones	Cita 1: Allan Molina	Cita 1: Rosa Robledo	Cita 1: Steven Solórzano	Reunión proyecto Incorporaciones
09:30					
10:00					
10:30	Elaboración de acuerdos de Secretaría General	Cita 2: Ramiro Rodríguez	Cita 2: Susana Campos	Cita 2: René Guzmán	Digitalización de trámites de incorporación.
11:00					
11:30					
12:00	ALMUERZO				
12:30					
13:00	Revisión de correo electrónico				
13:30					
14:00	Elaboración de oficios para dictámenes de la Dirección de Asuntos Jurídicos	Cita 3: Verónica Castillo	Cita 3: Raúl Casasola	Cita 4: Lourdes Peña	Programación semanal de atención a usuarios.
14:30					
15:00	Elaboración de oficios para dictámenes de Unidades Académicas.	Revisión de correo electrónico			
15:30					

Fuente: elaboración propia, junio 2021

Como parte de las acciones a realizar por los encargados de sección, derivado de las reuniones quincenales con su equipo de trabajo, se llevarán a cabo reuniones ejecutivas mensuales con los jefes del departamento donde se informará sobre los avances y limitaciones por área para el cumplimiento de los objetivos del departamento, de igual forma se llevarán a cabo de manera virtual con los mismos instrumentos de Google Forms que se muestran en el formato anterior tanto para llevar control de la asistencia como de los temas a agendar, se llevarán a cabo los lunes a las 14:00 horas.

Por otra parte, se deberá presentar una planificación mensual de las actividades a realizar por el área como tal, así como presentar un informe ejecutivo de los avances basados en la misma, es decir se revisará el avance de lo programado de manera mensual, como se muestra en el siguiente formato:

Formato 12
Planificación mensual
Departamento de Registro y Estadística de una Universidad
Año 2021

Programación mensual					
Nombre:		Rafael Castañeda			
Puesto:		Estadígrafo			
Unidad:		Estadística			
Mes:		Febrero, 2021			
No.	Descripción de la actividad	Objetivo	Meta	Responsable	% Avance
1	Revisión de padrones electorales de colegios de profesionales.	Verificar los electores de los padrones enviados por los colegios de profesionales para los eventos de elección.	Revisar el 100% de los padrones enviados	Estadígrafo	20%
2	Respuesta a solicitudes de la Ley de Acceso a la Información.	Responder las solicitudes de información que ingresan al Departamento a través de la Ley de Acceso a la Información.	Contestar el 100% de las solicitudes de la Ley de Acceso a la Información.	Estadígrafo	15%
3	Elaboración de informe de egresados 2020.	Conocer las estadísticas sobre los egresados de la Universidad.	Informar sobre estadísticas del 100% de unidades académicas, en relación a los egresados de la Universidad.	Estadígrafo	25%

Fuente: elaboración propia, junio 2021

Finalmente, se llevarán a cabo dos reuniones anuales, es decir una semestral, una programada en la última semana del mes de enero y otra en la primera semana del mes de julio en donde se presentará la planificación de cada unidad por los encargados de sección a las autoridades, enfocándose en el plan operativo anual. Ambas reuniones basadas en las disposiciones por la pandemia

deberán realizarse de manera virtual, siendo puntuales en cada área para no extenderse, se deberán utilizar los mismos formatos de asistencia contemplados en la propuesta. Esta actividad permitirá a los colaboradores generar el compromiso por cumplir con lo que se está presentando y de esta manera sentirse parte imprescindible del equipo para poder llevarlo a cabo.

La segunda parte del subprograma consiste en la conformación de comisiones, estas pueden ser permanentes o bien pueden surgir para un tema y duración en específico. Para ello, se llevará a cabo una reunión con los jefes del departamento y encargados de sección en donde se enviará un listado para completar una lluvia de ideas a fin de determinar los temas que son necesarios de dar seguimiento en comisiones específicas, para ello se utilizará el siguiente formato:

Formato 13

Lluvia de ideas para evaluar la conformación de comisiones Departamento de Registro y Estadística de una Universidad Año 2021

LLUVIA DE IDEAS		
Nombre:	Rafael Castañeda	
Puesto:	Auxiliar de Registro	
Unidad:	Registro	
Fecha:	05 de febrero, 2022	
Objetivo:	Definir 5 acciones para identificar los temas que necesiten ser abordados mediante comisiones específicas de seguimiento.	
No.	Actividad	Acciones a realizar
1	Inscripción extraordinaria de estudiantes de reingreso.	Completar el formulario de inscripción extraordinaria.
		Enviar oficio donde la Unidad Académica da el aval a la inscripción.
		Analizar el motivo por el cual no se realizó la inscripción.
		Verificar el año que está solicitando inscribirse.
		Revisar el expediente estudiantil completo.
2	Seguimiento a disposiciones COVID-19.	Verificar el % de aforo en el Departamento.
		Verificar la toma de temperatura al ingresar al Departamento.
		Verificar el uso de mascarilla obligatorio.
		Verificar el constante lavado de manos o aplicación de gel en las manos.
		Verificar actividades que se pueden realizar a través de teletrabajo.
<hr style="width: 20%; margin: auto;"/> Firma		


Fuente: elaboración propia, junio 2021

Luego de completar el formato, se analizará por parte de las autoridades del departamento, y se tomará en cuenta la experiencia de cada uno de los colaboradores para la conformación de las mismas, en caso de ser necesario se solicitará el apoyo de colaboradores de otros departamentos según sea la naturaleza del tema. Posteriormente, al contar con una propuesta sobre los temas y personas indicadas para el desarrollo y seguimiento de los mismos, se elaborará una circular para informar tanto a los colaboradores involucrados, como al resto del departamento a fin de sentirse incluidos en los temas, mientras más conocimiento y participación tengan se generará mayor compromiso por parte de ellos. Asimismo, esta circular será útil para que al momento que las reuniones necesiten algún tipo de apoyo por parte del demás personal o alguna sección específica, se brinde la colaboración sin ningún inconveniente.

Las comisiones serán conformadas por un grupo no mayor a cinco personas, y se nombrará a uno de ellos como coordinador de la misma, quien será el enlace con los jefes del departamento y presentará informes sobre los avances de las mismas. En caso de necesitar alguna reunión con los jefes del departamento se enviará un correo electrónico para solicitar que se agende dicha reunión, para lo cual se indicará el objetivo de la reunión.

Formato 14

Circular informativa sobre conformación de comisiones de trabajo Departamento de Registro y Estadística de una Universidad Año 2021

	JEFATURA REGISTRO Y ESTADÍSTICA
Circular Jefatura 01/2022	
A:	Personal del Departamento de Registro y Estadística
De:	Jefa, Departamento de Registro y Estadística.
Asunto:	Comisiones de Trabajo del Departamento de Registro y Estadística
Fecha:	Guatemala, febrero 2022
<hr/>	
<p>Atentamente para su conocimiento y efectos consiguientes se informa que se han conformado las siguientes comisiones de trabajo para dar seguimiento y solventar temas comisiones se detallan a continuación junto con los integrantes de las mismas.</p>	
Comisiones de Trabajo:	
Comisión de Apelaciones: Se encargará de evaluar las solicitudes de inscripciones extraordinarias en caso de estudiantes de reingreso.	
Coordinador: Carlos Méndez	
Integrantes:	
<ul style="list-style-type: none">• Pedro Juárez• Inés Monterroso• Damaris Dávila	
Comisión COVID-19: Se encargará de velar porque se cumplan internamente las disposiciones institucionales y gubernamentales en el tema de COVID.	
Coordinadora: Sandra Paredes	
Integrantes:	
<ul style="list-style-type: none">• Tania Santizo• Ester Robles• Juan García	
Sin otro particular,	

Fuente: elaboración propia, junio 2021

El subjeje del Departamento será el encargado de dar seguimiento al trabajo de las comisiones de manera que las comisiones específicas que cuenten con un objetivo y temporalidad para alcanzarlo y no se atrasen o se paralicen, sino por el contrario agilizarlo, de acuerdo al tema a abordar pues existirán algunas comisiones de carácter permanente.

Para llevar a cabo este monitoreo se tomará en cuenta el informe presentado por la comisión y se sugiere la utilización del siguiente formato de seguimiento a los avances de las comisiones:

Formato 15

Seguimiento de avances de las comisiones

Departamento de Registro y Estadística de una Universidad

Año 2021

Fecha:		01 de marzo de 2022		
Hoja de Seguimiento				
Nombre Coordinador:		Sergio Ordóñez		
Puesto:		Auxiliar de Registro II		
Comisión:		Comisión de apelaciones		
Acciones propuestas	Fechas		Estatus	Observaciones
	A cumplir	Seguimiento		
Recepción de solicitudes de inscripción extraordinaria.	01/03/2022	04/03/2022	Recibidas	
Revisión de expedientes completos.	04/103/2022	11/03/2022	En revisión	Se trasladan para análisis los expedientes que ya estén revisados.
Análisis de la solicitud.	07/03/2022	08/03/2022	En análisis	Se aprueban las solicitudes que cumplan con los requisitos.
Ingreso de resolución al sistema.	08/03/2022	09/08/2022	En proceso	Se informa al estudiante la resolución vía correo electrónico.
Traslado de expediente a Unidad de Registro para inscripción.	10/03/2022	11/03/2022	En proceso	
Traslado de expediente a Archivo Estudiantil.	11/03/2022	11/03/2022	En proceso	
<hr style="width: 80%; margin: 0 auto;"/> Firma Coordinador de Comisión		<hr style="width: 80%; margin: 0 auto;"/> Firma Subjefatura		

Fuente: elaboración propia, junio 2021

Los colaboradores que han sido nombrados para alguna comisión específica recibirán un respectivo nombramiento para que se formalice su responsabilidad y participación en los temas a desarrollar.

Formato 16

Carta de nombramiento para miembros de la comisión Departamento de Registro y Estadística de una Universidad Año 2021



JEFATURA
REGISTRO Y ESTADÍSTICA

Guatemala, 15 de febrero de 2022
Ref. RyE-Jefatura 01-2022

Licenciada
Valentina Arenas
Auxiliar de Registro II
Departamento de Registro y Estadística
Guatemala

Respetable Licenciada:

Reciba un cordial saludo en nombre del Departamento de Registro y Estadística. Por este medio se hace de su conocimiento que tomando en cuenta su experiencia en el tema de inscripciones extraordinarias a estudiantes de reingreso, ha sido nombrada para participar en la Comisión de Apelaciones a partir de la presente, para lo cual deberá abocarse con el Lic. Diego Mendoza, quien estará coordinando la misma.

Desde ya agradecemos su apoyo y participación en la comisión para el logro de los objetivos del departamento.

Atentamente,

REGISTRO Y ESTADÍSTICA
Dirección General de Administración

Jefe
Departamento de Registro y Estadística

c.c. Archivo

Fuente: elaboración propia, junio 2021

Formato 17

Carta de nombramiento para coordinadores de las comisiones Departamento de Registro y Estadística de una Universidad Año 2021



JEFATURA
REGISTRO Y ESTADÍSTICA

Guatemala, 15 febrero de 2022
Ref. RyE-Jefatura 02-2021

Licenciado
Everardo Nájera
Auxiliar de Registro II A
Departamento de Registro y Estadística
Guatemala

Respetable Licenciada Nájera:

Reciba un cordial saludo en nombre del Departamento de Registro y Estadística. Por este medio se hace de su conocimiento que tomando en cuenta su experiencia en el tema de inscripción extraordinaria para estudiantes de reingreso, ha sido nombrada como Coordinador de la Comisión de Apelaciones a partir del mes de febrero del año en curso. La Comisión se encuentra integrada por las siguientes personas:

- Valentina Arenas
- Jessica Mejía
- Ronaldo Jiménez
- Ramiro Segura

Por lo anterior, se solicita brindar un informe semanal de los avances en los resultados del trabajo realizado en la Comisión.

Desde ya agradecemos su apoyo y participación en la comisión para el logro de los objetivos del departamento.

Atentamente,

Jefe
Departamento de Registro y Estadística

c.c. Archivo

Fuente: elaboración propia, junio 2021

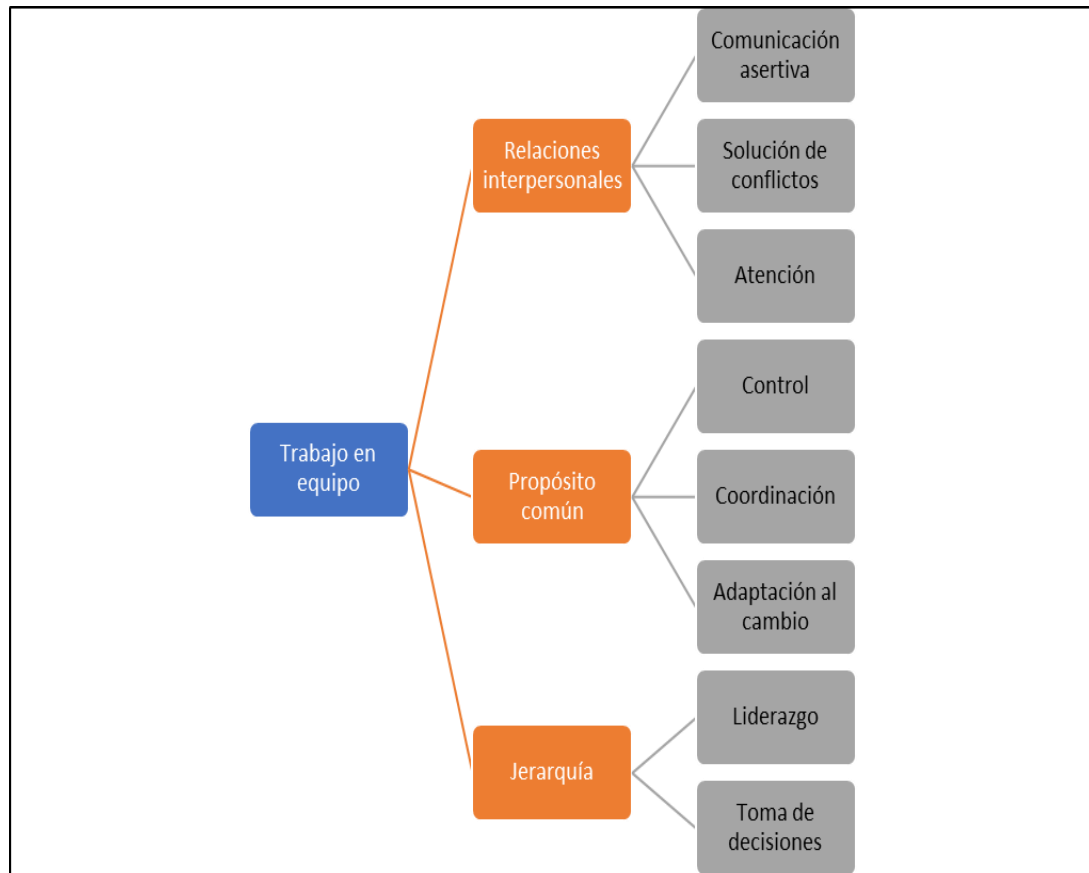
Los coordinadores de las comisiones realizarán una convocatoria a sus integrantes para llevar a cabo una reunión a través de la plataforma Google Meet tomando en cuenta las disposiciones gubernamentales en relación a Covid-19, para ello se enviarán los formatos de lista de asistencia a través de Google Forms y la periodicidad varía de acuerdo al tema.

En el caso de las comisiones que tengan una temporalidad específica, al alcanzar el objetivo por el cual fue creada, el coordinador junto con los integrantes de la misma, deberán entregar a jefatura un informe circunstancial sobre lo actuado con un formato libre, es por ello que se deben registrar minutas de las reuniones que se sostengan para adjuntar como parte del expediente de un tema en particular, así como fotografías, correos, listados de asistencia, entre otros documentos de respaldo.

Finalmente, el tercer competente del subprograma radica en la realización de talleres de aprendizaje en donde se desarrollen temas, se conozcan conceptos, técnicas, herramientas y metodologías que puedan aplicarse en las actividades diarias relacionadas a trabajo equipo dirigida a todos los colaboradores y en el caso específico de los encargados de sección, también el tema de liderazgo. Debido al bajo presupuesto para este tipo de actividades, se sugiere solicitar el apoyo a la División de Recursos Humanos o bien se consultará el listado que el área de incorporaciones trasladó de los profesionales que han sido incorporados a la universidad y según su experiencia, se solicitará el apoyo para abordar el tema de trabajo en equipo con los colaboradores en general y el tema de liderazgo específicamente con los encargados de sección.

Los temas a abordar en los talleres son los siguientes:

Gráfica 18
Temas a desarrollar en los talleres
Departamento de Registro y Estadística de una Universidad
Año 2021



Fuente: elaboración propia, junio 2021

Para lograr el éxito en la actividad, el subjefe del Departamento debe apoyarse de sus encargados de sección en la organización, preparación y realización del evento, para ello se debe seguir una serie de pasos que se muestran a continuación.

Esquema 4

Pasos a seguir para la realización de los talleres
Departamento de Registro y Estadística de una Universidad
Año 2021

Paso 1	Convocatoria
Paso 2	Ejecución
Paso 3	Evaluación de la capacitación
Paso 4	Presentar informe

Fuente: elaboración propia, junio 2021

La convocatoria debe realizarse dos semanas antes de la realización de los talleres, el subjefe del departamento solicitará el apoyo de Tesorería, siendo la unidad responsable de enviar un correo electrónico a los colaboradores incluyendo los encargados de sección para informar sobre el evento, el correo debe indicar fecha, hora y lugar donde se llevará la actividad. Los encargados de sección deben asegurarse que todos sus colaboradores reciban el correo y reserven el día, para que el día de la actividad se encuentre todo en orden y bajo los protocolos de bioseguridad establecidos por las autoridades del país. Es por ello que se solicitará el complejo deportivo al aire libre de la universidad a fin de contar con el distanciamiento social que se requiere para este tipo de actividades y la suficiente ventilación. En la ejecución los colaboradores deben presentarse en el lugar, hora y fecha indicada de forma puntual, firmar asistencia y recibir los talleres, tal como aparece en la siguiente invitación:

Formato 18
Invitación a talleres
Departamento de Registro y Estadística de una Universidad
Año 2021



Fuente: elaboración propia, junio 2021

El desarrollo de la actividad, se basará en la siguiente agenda, para llevar el control de temas y horarios establecido, para un mejor manejo del tiempo.

Formato 19
Agenda
Taller de liderazgo y trabajo en equipo
Departamento de Registro y Estadística de una Universidad
Año 2021

Hora	Actividad
09:00 - 9:30	Bienvenida y presentación de los participantes
09:30 - 10:30	Presentación trabajo en equipo
10:30 - 11:00	Refrigerio
11:00 - 12:00	Continuación de la presentación trabajo en equipo
12:00 - 13:00	Almuerzo
13:00 - 13:45	Dinámicas
13:45 - 14:00	Despedida, evaluación de la actividad y entrega de diplomas

Fuente: elaboración propia, junio 2021

Al inicio de la actividad cada uno de los asistentes deberá registrar sus datos en el listado de asistencia, que será el instrumento que permitirá evaluar la participación de los colaboradores, como se muestra en el siguiente formato:

Formato 20
Listado de Asistencia
Taller de liderazgo y trabajo en equipo
Departamento de Registro y Estadística de una Universidad
Año 2021

Nombre:	Taller Trabajo en Equipo			
Facilitador	Rina Salazar			
Lugar:	Club Deportivo Universitario			
Fecha:	29 de abril de 2022			
Hora:	08:00 – 13:00			

LISTADO DE ASISTENCIA

No.	Registro de Personal	Nombre	Unidad	Firma
1	20201532	Anneliesse Morataya	Títulos	
2	20051380	Karen Portillo	Registro	
3	965200	Luis Cacacho	Registro	
4	20021330	David Gutiérrez	Archivo	
5	994563	José Pablo Morales	Archivo	
6	20157825	Diego Marroquín	Registro	
7	20097332	Daniela Pineda	Estadística	
8	20094541	Alejandra Pérez	Secretaría	
9	20012474	Sonia Villatoro	Incorporaciones	
10	20185465	Oscar Recinos	Proceso	

Firma del facilitador

Fuente: elaboración propia, junio 2021

Al finalizar la actividad, se entregará un diploma de participación y con el objetivo de dar a conocer la opinión del personal sobre el taller recibido, se sugiere que los colaboradores respondan una boleta de evaluación, en la cual se califique el contenido y al facilitador, para lo cual deberán utilizar los siguientes formatos:

Formato 21

**Diploma de participación en Taller de liderazgo y trabajo en equipo
Departamento de Registro y Estadística de una Universidad
Año 2021**



Fuente: elaboración propia, junio 2021

Formato 22

Evaluación de Taller de liderazgo y trabajo en equipo Departamento de Registro y Estadística de una Universidad Año 2021

Instrucciones: Favor responder a los cuestionamientos sobre el desarrollo de la capacitación
Marque con una X la casilla que considere apropiada.

E=4	EXCELENTE	Se superaron mis expectativas
MB=3	MUY BUENO	Se cumplieron mis expectativas
B=2	BUENO	Se cumplieron parcialmente mis exp
D=1	DEFICIENTE	No se cumplieron mis expectativas

No.	CONTENIDO	E	MB	B	D
1	El tema es de su interés				
2	El tema se aplica en su actividad laboral				
3	Planificación de la capacitación				
4	Distribución del tiempo				
5	Aporte de nuevos conceptos				
6	Técnicas presentadas				
7	Participación del equipo				
8	Actitud del equipo				
	TOTAL				

No.	FACILITADOR	E	MB	B	D
1	Experiencia y dominio del tema				
2	Proyectó una imagen agradable				
3	Despertó interés de los participantes				
4	Mantuvo el interés de los participantes				
6	Las actividades fueron dinámicas y variadas				
7	Los ejemplos ayudaron a la comprensión del tema				
8	Lenguaje y tono de voz				
9	Información clara, completa y correcta				
10	Relacionó los temas de la capacitación				
11	Realizó conclusiones				
	TOTAL				

TOTAL CONTENIDO Y FACILITADOR					
--------------------------------------	--	--	--	--	--

Fuente: elaboración propia, junio 2021

Posteriormente, los encargados de sección realizarán la tabulación de la información de boletas de sus equipos, el subjefe del departamento designará a un jefe de unidad para la unificación de los resultados, quién generará un informe gerencial, con el cual se dará a conocer la opinión de todos los colaboradores respecto a la capacitación recibida.

3.4.3.2 Subprograma de supervisión efectiva

El presente subprograma se complementa con el subprograma anterior, en el tema de liderazgo y participación de los colaboradores, de manera que se fortalezca al equipo y la supervisión sea más efectiva.

Se considera oportuno impulsar la autogestión del trabajo, que consiste en la responsabilidad asumida por parte de los colaboradores aunado a la confianza brindada por los encargados de sección para la toma de decisiones en el desempeño de sus labores, lo que a su vez genera autonomía.

Para lograr este grado de compromiso por parte de los colaboradores se sugiere realizar las siguientes acciones concretas con el apoyo y asesoría de la División de Desarrollo Organizacional (DDO), siendo la encargada de realizar este tipo de estudios en los departamentos que lo requieran en la universidad, además de hacer más confiable este proceso para los colaboradores pues es un ente imparcial que aporta objetividad.

Cuadro 7

Plan de acción Subprograma de Supervisión efectiva Departamento de Registro y Estadística de una Universidad Año 2021

Nombre: Implementación del subprograma de supervisión efectiva en el Departamento de Registro y Estadística.									
Objetivo: Determinar las actividades necesarias para la implementación del Subprograma de supervisión efectiva en un 100% a mediano y corto plazo.									
No.	Actividad	Meta	Responsable	Tiempo		Medio de verificación	Costo en Quetzales		Presupuesto
				Inicio	Final		Descripción	Valor	
1	Presentación de propuesta.	Dar a conocer el 100% de la propuesta a los jefes de unidad en una reunión.	Estudiante investigador	1/02/2022	1/02/2022	Listado de asistencia	Alimentación	Q 100.00	Q 100.00
2	Discusión de la propuesta.	Aprobar el 100% de la propuesta en una reunión.	Subjefe	4/02/2022	4/02/2022	Listado de asistencia	Alimentación	Q 100.00	Q 100.00
3	Información sobre proceso de autoevaluación. (Formato 23)	Enviar una circular para informar sobre el proceso de autoevaluación, en un día.	Subjefe	10/02/2022	10/02/2022	Circular	Papelería y útiles	Q 50.00	Q 100.00
							Internet	Q 50.00	
4	Autoevaluación.	Enviar el formulario digital de la autoevaluación en un día.	Tesorera	10/02/2022	10/02/2022	Instrumento para recolectar información	Papelería y útiles	Q 50.00	Q 100.00
							Internet	Q 50.00	
5	Presentación de los resultados de la autoevaluación. (Formatos 24 y 25)	Conocer el 100% de los resultados de la autoevaluación del colaborador, en una reunión por colaborador.	Encargados de Sección	11/03/2022	13/05/2022	Guía de entrevista y compromiso	Papelería y útiles (Q.25.00 x 58 reuniones)	Q 1,400.00	Q 8,400.00
							Papelería y útiles (Q.25.00 x 58 reuniones)	Q 1,400.00	
6	Plan de mejora de los colaboradores de la unidad. (Formato 26)	Elaborar un plan de mejora individual, en una reunión con cada colaborador.	Encargados de Sección	18/03/2022	20/05/2022	Plan de mejora individual	Papelería y útiles (Q.25.00 x 58 reuniones)	Q 1,400.00	Q 8,400.00
							Papelería y útiles (Q.25.00 x 58 reuniones)	Q 1,400.00	
7	Seguimiento trimestral del plan de mejora de los colaboradores de la unidad. (Formato 27)	Evaluar el avance del plan de mejora individual de manera trimestral.	Encargados de Sección	20/06/2022	24/06/2022	Hoja de seguimiento	Papelería y útiles (Q.25.00 x 58 reuniones)	Q 1,400.00	Q 8,400.00
							Papelería y útiles (Q.25.00 x 58 reuniones)	Q 1,400.00	
8	Monitoreo y evaluación del componente I del Subprograma II. (Formato 29)	Evaluar el 100% del avance de la propuesta mensualmente.	Subjefe	30/06/2022	29/07/2022	Boleta de monitoreo	Informes impresos	Q 100.00	Q 100.00
TOTAL								Q 8,900.00	

Observaciones: Tomar en cuenta las disposiciones gubernamentales sobre el COVID-19.


Fuente: elaboración propia, junio 2021

Como parte de las acciones de supervisión, se sugiere promover la autonomía y toma de decisiones sobre todo en los colaboradores de reciente ingreso, puesto que los jefes del Departamento se encuentran con múltiples reuniones y compromisos laborales inherentes al cargo y no pueden resolver inmediatamente algunas situaciones, es en ese momento cuando los colaboradores deben tener la capacidad de solucionar, ser proactivos, pues los usuarios esperan que se les atienda con la mayor eficiencia. Para ello, se ha contemplado la realización de una autoevaluación donde el colaborador de manera objetiva, tendrá la posibilidad de examinar su desempeño, sus habilidades y destrezas.

Se sugiere evaluar la propuesta al contemplar una segunda fase, en la que se pueda promover la implementación de una evaluación más integral, en otro momento. En este momento se muestra la urgente necesidad de comprometer a los colaboradores de reciente ingreso para que puedan desarrollarse con autonomía y se les facilite la toma de decisiones. Es evidente la falta de una cultura de evaluación que debe promoverse para mejorar y fortalecer las áreas que lo ameriten para un mejor desenvolvimiento por parte de los colaboradores. Se considera importante que los colaboradores se comprometan y desarrollen sus labores con autonomía, sepan tomar decisiones y para ello deben conocer sus habilidades y destrezas y potencializarlas de manera que el proceso de aprendizaje sea más digerible y estar más dispuestos a los retos.

Como primera fase se sugiere implementar un proceso básico de autoevaluación, para ello los jefes del Departamento deberán informar sobre este proceso a los colaboradores para que conozcan el proceso y puedan participar de manera positiva y optimista a través de una circular informativa.

Formato 23
Circular autoevaluación
Departamento de Registro y Estadística de una Universidad
Año 2021

	<small>JEFATURA</small> REGISTRO Y ESTADÍSTICA
Circular Jefatura 02/2022	
A	Personal del Departamento de Registro y Estadística
De:	Jefa, Departamento de Registro y Estadística.
Asunto:	Autoevaluación
Fecha:	Guatemala, 10 de febrero de 2022

Atentamente para su conocimiento y efectos consiguientes se informa que se ha solicitado el apoyo a la División de Desarrollo Organizacional de la universidad a fin de colaborar en el fortalecimiento del talento humano que integra este Departamento y para ello se iniciará con una autoevaluación, la que será enviada a sus correos electrónicos a través de un link al que deben ingresar para completarla de manera objetiva.

Cabe mencionar que este proceso permitirá desarrollar estrategias de mejora para el alcance de los objetivos del departamento mediante la valoración del recurso humano.

Sin otro particular,

Fuente: elaboración propia, junio 2021

Esta herramienta permitirá conocer a los colaboradores, se sugiere que cada persona se autoevalúe para que posteriormente se sostenga una reunión entre jefe y colaborador en donde se expongan los resultados y se empiece a trabajar un plan individual de trabajo que permita fortalecer los aspectos débiles y al mismo tiempo aprovechar las fortalezas.

Tomando en cuenta las disposiciones gubernamentales debido a la pandemia la autoevaluación se realizará de manera electrónica a través de un formulario en Google Forms en donde se evalúen ciertos aspectos en los que se manejará la siguiente escala de puntaje que va de Muy bajo a Muy alto.

Esquema 5
Escala de Puntaje Autoevaluación
Departamento de Registro y Estadística de una Universidad
Año 2021

Muy bajo (1)	Bajo (2)	Moderado (3)	Alto (4)	Muy Alto (5)
Rendimiento laboral no aceptable	Rendimiento laboral regular	Rendimiento laboral bueno	Rendimiento laboral muy bueno	Rendimiento laboral excelente

Fuente: elaboración propia, junio 2021

Las áreas que se evaluarán deben enfocarse en la orientación de resultados, calidad, relaciones interpersonales, iniciativa, trabajo en equipo y organización, aspectos que son elementales para poder trabajar posteriormente en planes individuales de mejora, los aspectos a evaluar en cada uno de las áreas se muestran en el siguiente cuadro.

Esquema 6

Áreas a considerar en la autoevaluación

Departamento de Registro y Estadística de una Universidad

Año 2021

Orientación de Resultados	<ul style="list-style-type: none">• Termina su trabajo oportunamente• Cumple con las tareas que se le encomienda• Realiza un volumen adecuado de trabajo
Calidad	<ul style="list-style-type: none">• No comete errores en el trabajo• Hace uso racional de los recursos• Requiere de supervisión frecuente• Se muestra profesional en el trabajo• Se muestra respetuoso y amable en el trato
Relaciones interpersonales	<ul style="list-style-type: none">• Se muestra cortés con los usuarios y con sus compañeros• Brinda adecuada orientación a los usuarios• Evita los conflictos dentro del equipo
Iniciativa	<ul style="list-style-type: none">• Muestra nuevas ideas para mejorar los procesos• Se muestra asequible al cambio• Se anticipa a las dificultades• Tiene gran capacidad para resolver problemas
Trabajo en equipo	<ul style="list-style-type: none">• Muestra aptitud para integrarse al equipo• Se identifica fácilmente con los objetivos del equipo
Organización	<ul style="list-style-type: none">• Planifica sus actividades• Hace uso de indicadores• Se preocupa por alcanzar las metas

Fuente: elaboración propia, junio 2021

Luego de completar la autoevaluación el jefe de área deberá completar por cada uno de sus subalternos el siguiente formato de entrevista que será presentado a cada uno de los colaboradores al conocer los resultados de la autoevaluación, esta entrevista deberá realizarse de manera individual a través de la plataforma Google Meet de manera virtual o bien de manera presencial convenido de mutuo acuerdo. Se pretende que esta entrevista sea una reunión de confianza entre jefe y colaborador en la que ambos tengan la madurez y objetividad para trabajar en los aspectos que deben enfocarse para mejorar los resultados del área de manera positiva.

Formato 24

Entrevista de presentación de resultados

Departamento de Registro y Estadística de una Universidad

Año 2021

Fecha: 11/03/2022	Autoevaluación Entrevista de presentación de resultados		
Entrevistador		Evaluado	
Nombre:	Ana López	Nombre:	Fernando Urrutia
Puesto:	Jefe de Unidad	Puesto:	Operador de Informática I
Unidad:	Archivo	Unidad:	Digitalización
<ol style="list-style-type: none"> 1. ¿Qué factores limitan a mi colaborador para alcanzar mejores resultados? <ul style="list-style-type: none"> • Orientación de resultados: Realiza un volumen adecuado de trabajo, debido a que no cuenta con el equipo necesario para poder realizarlo (escaner) 2. ¿Con qué acciones puedo apoyar al colaborador para obtener compromiso y mejores resultados? <ul style="list-style-type: none"> • Gestión de escaner óptimo para digitalizar expedientes 3. ¿De qué manera puedo brindar el apoyo al colaborador para mejorar su rendimiento bajo? <ul style="list-style-type: none"> • Autorización para utilizar el equipo disponible que este en óptimas condiciones • Solicitud de apoyo económico para la compra de equipo adecuado 4. ¿En qué factores de la evaluación, el colaborador tuvo un buen desempeño? <ul style="list-style-type: none"> • Relaciones interpersonales • Iniciativa • Trabajo en equipo • Organización 5. ¿En qué factores de la evaluación, el colaborador tuvo un deficiente desempeño? <ul style="list-style-type: none"> • Calidad: Requiere de supervisión frecuente, debe fortalecer la seguridad en el conocimiento que ha adquirido. • Organización: No planifica adecuadamente sus actividades, debe enviar planificación semanal. 			
<hr style="width: 80%; margin: 0 auto;"/> Firma de jefe inmediato		<hr style="width: 80%; margin: 0 auto;"/> Firma del evaluado	

Fuente: elaboración propia, junio 2021

En la misma presentación de resultados, el jefe inmediato deberá compartir con cada colaborador el formulario de compromisos del colaborador en el cual se genera un vínculo de confianza y responsabilidad entre ambos, el cual, de manera propositiva, conjunta y de común acuerdo se procurará cumplir para el logro de los objetivos del área y por ende del departamento como tal.

Tanto en el formato de entrevista de presentación de resultados como el formulario de compromiso, se deberá solicitar la respectiva firma tanto del colaborador como el Jefe de Sección, con el objetivo de que ambas partes estén de acuerdo con lo establecido en los documentos, como se muestra en el siguiente formato:

Formato 25

Formulario de compromiso del colaborador

Departamento de Registro y Estadística de una Universidad

Año 2021

Fecha: 11/03/2022	Autoevaluación Compromisos del Colaborador		
Entrevistador		Evaluado	
Nombre:	Ana López	Nombre:	Fernando Urrutia
Puesto:	Jefe de Unidad	Puesto:	Operador de Informática I
Área:	Archivo	Área:	Digitalización
<p>1. ¿Qué acciones concretas debo realizar para aumentar mi desempeño en los factores en los que se demostró debilidad?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Estudiar el Reglamento Estudiantil de la Universidad • Preguntar a compañeros con mayor experiencia si existen dudas • Planificar las actividades a realizar durante la semana <p>2. ¿Qué elementos de apoyo necesito de mi jefe inmediato para mejorar mi desempeño?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Capacitación en temas específicos del departamento (trámites) • Gestión de compra para contar con el equipo adecuado <p>3. ¿Qué elementos de apoyo necesito de otras unidades para mejorar mi desempeño?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Recepción y traslado de expedientes completos. En caso de faltar algún documento dejarlo indicado <p>4. ¿Qué entrenamiento o capacitación ayudarían a mi crecimiento profesional y a mejorar mi rendimiento en la siguiente evaluación?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Capacitación específica en trámites que se realizan en el Departamento y los requisitos para verificar los documentos en los expedientes. <p>5. ¿De qué manera me comprometo a disminuir mis debilidades y a alcanzar mis metas establecidas para este semestre?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Estudiar el Reglamento Estudiantil • Promover espacios de consulta entre compañeros para resolver dudas o casos especiales • Realizar una planificación diaria y semanal que coadyuve a alcanzar las metas establecidas 			
<p>_____</p> <p>Firma de jefe inmediato</p>		<p>_____</p> <p>Firma del evaluado</p>	

Fuente: elaboración propia, junio 2021

Derivado de este formulario de compromisos, se implementará una estrategia de retroalimentación a través de un formato específico de plan de mejora en la que se incluirá lo expuesto en el formato anterior, dicho formulario se completará de igual forma de manera individual y se sugiere darle seguimiento de manera trimestral con cada uno de los colaboradores utilizando un formato adecuado para ello, cabe mencionar que como todo plan, este debe ser flexible y puede modificarse cuando sea necesario y acordado por ambas partes.

Este formato deberá contar con el factor a mejorar, según los resultados obtenidos en la autoevaluación, las acciones concretas, la meta, las actividades y el responsable de realizarlas. Es importante resaltar que los documentos relacionados con la autoevaluación se deberán trabajar de manera conjunta con el colaborador y el Jefe de Sección, de manera que sean documentos consensuados y permitan una aceptación por parte de los involucrados que permitirá la implementación con optimismo, responsabilidad y dedicación.

Formato 26

Plan de Mejora Individual

Departamento de Registro y Estadística de una Universidad

Año 2021

Fecha: 18/03/2022		Autoevaluación Plan de Mejora		
Entrevistador		Evaluado		
Nombre:	Ana López	Nombre:	Fernando Urrutia	
Puesto:	Jefe de Unidad	Puesto:	Operador de Informática I	
Área:	Archivo	Área:	Digitalización	
Factor a mejorar	Acciones propuestas	Meta	Actividades	Responsable
Calidad	Estudiar el Reglamento Estudiantil de la Universidad.	Conocer el 100% del Reglamento Estudiantil.	<ul style="list-style-type: none"> Promover espacios de lectura del Reglamento. Realizar prueba sobre el Reglamento. 	Jefe de Unidad Archivo
	Consultar a los compañeros de unidad de mayor experiencia, sobre casos específicos.	Conocer en un 25% las experiencias en casos especiales que han trabajado los demás compañeros de unidad.	<ul style="list-style-type: none"> Promover espacios de consulta entre compañeros. 	Jefe de Unidad Archivo
Organización	Planificar las actividades a realizar durante la semana.	Planificar el 100% de las actividades semanales.	<ul style="list-style-type: none"> Elaborar planificación semanal. 	Jefe de Unidad Archivo
<hr/> Firma de Jefe Inmediato		<hr/> Firma del evaluado		

Fuente: elaboración propia, junio 2021

Formato 27
Seguimiento de Plan de Mejora
Departamento de Registro y Estadística de una Universidad
Año 2021

Fecha: 20/06/2022	Autoevaluación Seguimiento Plan de Mejora			
Entrevistador			Evaluado	
Nombre:	Ana López	Nombre:	Fernando Urrutia	
Puesto:	Jefe de Unidad	Puesto:	Operador de Informática I	
Área:	Archivo	Área:	Digitalización	
Acciones propuestas	Fechas		Estatus	Observaciones
	A cumplir	Seguimiento		
Estudiar el Reglamento Estudiantil de la Universidad.	18/07/2022	19/09/2022	En proceso	Se realizará la prueba el 19 de septiembre de 2022.
Consultar a los compañeros de unidad de mayor experiencia, sobre casos específicos.	07/07/2022 08/08/2022 09/09/2022	19/09/2022	En proceso	Se realizará una reunión mensual.
Planificar las actividades a realizar durante la semana.	Planificación semanal	19/09/2022	En proceso	Se debe enviar la planificación semanal para la reunión con Jefe de Unidad.
_____			_____	
Firma de Jefe Inmediato			Firma del evaluado	

Fuente: elaboración propia, junio 2021

Con este tipo de acciones concretas se evitará el control excesivo a los colaboradores por parte de los encargados de sección y al mismo tiempo procurar que los colaboradores se desenvuelvan con mayor autonomía, confianza y creatividad en sus respectivos puestos de trabajo. Al momento de llevar a cabo el seguimiento del plan de mejora, se sugiere en caso de obtener resultados positivos por parte de los colaboradores brindarles un diploma en el que se reconozca el compromiso y responsabilidad por cumplir con lo que se planificó para la mejora de la unidad, como parte de un incentivo no monetario, asimismo se sugiere que en caso de obtener logros significativos pueda concederse un día de descanso al mes como recompensa por su esfuerzo.

Formato 28

Diploma de Plan de Mejora

Departamento de Registro y Estadística de una Universidad

Año 2021



. Fuente: elaboración propia, junio 2021

3.4.4 Fase III: Monitoreo

La fase de monitoreo del plan de satisfacción laboral debe contemplar la evaluación de cada subprograma, para ello es necesario contar con una herramienta que permita medir la aceptación de la implementación de los mismos, para ello deberá presentar un mínimo de 60 puntos promedio de todas las encuestas de seguimiento y de esta manera determinar que el subprograma es aceptable, se utilizará el formato que se muestra a continuación.

Formato 29
Boleta de monitoreo
Departamento de Registro y Estadística de una Universidad
Año 2021

Subprograma	Nota promedio	Satisfactorio	
		Si	No
Fortalecimiento de integración del equipo			
Supervisión efectiva			
Aprendizajes			
Subprograma de fortalecimiento de integración del equipo			
Subprograma de supervisión efectiva			
Recomendaciones			
Subprograma de fortalecimiento de integración del equipo			
Subprograma de supervisión efectiva			
_____ Subjefe del Departamento			

Fuente: elaboración propia, junio 2021

En caso de no obtener los puntajes establecidos, se deberá llevar a cabo una reunión con los encargados de sección y los jefes del Departamento para analizar las estrategias planteadas e implementadas, sugerir cambios en las mismas para obtener mejoras en la percepción de los colaboradores con respecto a estos temas en específico.

El responsable de llevar a cabo este monitoreo será la Subjefatura del Departamento, se necesita la participación de todos los colaboradores, asimismo se requiere el apoyo de Tesorería para trasladar la boleta vía correo electrónico. Si fuese necesario repetir la investigación, en caso de continuar con las disposiciones en contra de Covid-19, se enviaría a través de link, siguiendo con el protocolo correspondiente.

3.5 Cronograma

El cronograma se utilizará como guía para que los jefes del Departamento y todos los involucrados para realizar las actividades propuestas, las cuales pueden llevarse a cabo de manera simultánea o bien, debe ser precedida por otra. De igual manera como toda planificación, este instrumento puede modificarse según las necesidades del Departamento y el Jefe del Departamento es quien puede autorizar los cambios.

A continuación, el cronograma de actividades propuestas tanto en la fase de información, como los subprogramas sugeridos y finalmente la fase de monitoreo.

Formato 30
Cronograma de actividades Fase de Información
Departamento de Registro y Estadística de una Universidad
Año 2021

Mes		ene-22				feb-22				mar-22				abr-22				may-22				jun-22				jul-22				ago-22				sep-22			
No.	Actividades	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Fase de información																																					
1	Presentar resultados de encuesta de satisfacción laboral y programa de satisfacción laboral a Jefes de Unidad.																																				
2	Elaborar una campaña de expectativa sobre la actividad para propiciar un ambiente que motive a los colaboradores del Departamento.																																				
3	Realizar la actividad informativa-recreativa en la que se presentarán los resultados de la encuesta de satisfacción laboral a los colaboradores.																																				
4	Entrega de información de la encuesta de satisfacción laboral a los colaboradores.																																				

Fuente: elaboración propia, junio 2021

Formato 31

Cronograma de actividades Subprogramas y Fase de Monitoreo

Departamento de Registro y Estadística de una Universidad

Año 2021

Mes		ene-22				feb-22				mar-22				abr-22				may-22				jun-22				jul-22				ago-22				sep-22			
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
No.	Actividades																																				
Subprograma de fortalecimiento de integración del equipo		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
5	Planificación y realización de reuniones quincenales entre jefes de área y su equipo de trabajo.																																				
6	Planificación y realización de reuniones mensuales de jefes de área con jefes del Departamento.																																				
7	Planificación y realización de reuniones semestrales con todo el equipo.																																				
8	Reunión de jefes de área con jefes del Departamento para la conformación de comisiones.																																				
9	Reuniones de comisión																																				
10	Seguimiento de avances de las comisiones.																																				
11	Realización de talleres sobre liderazgo y trabajo en equipo.																																				
Subprograma de Supervisión efectiva		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
12	Envío de autoevaluación.																																				
13	Entrevista del colaborador con el jefe de unidad para conocer resultados de autoevaluación.																																				
14	Elaboración de plan de mejora de los colaboradores de la unidad.																																				
15	Seguimiento trimestral del plan de mejora de los colaboradores de la unidad.																																				
Fase de Monitoreo		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
13	Boleta de seguimiento de subprogramas completada por los colaboradores.																																				

Fuente: elaboración propia, junio 2021

3.6 Presupuesto para implementar la propuesta

Es necesario tomar en cuenta los recursos para llevar a cabo el plan de mejora para aumentar la satisfacción laboral, por lo que se presenta un presupuesto aproximado del costo de la implementación de la propuesta.

Cuadro 8
Presupuesto del plan de satisfacción laboral
Departamento de Registro y Estadística de una Universidad
Año 2021

No.	Subprograma	Costo aproximado	
1	Fase Información	Q	16,410.00
2	Fortalecimiento de Integración del Equipo	Q	24,350.00
3	Supervisión efectiva	Q	8,900.00
Total		Q	49,660.00

Fuente: elaboración propia, junio 2021

Los costos incluyen facilitador y alquiler de lugar para llevar a cabo las actividades, pero se gestionará el apoyo con profesionales incorporados como aporte social a la universidad, así como el espacio en el club deportivo con que cuenta la universidad, lo cual reduce los costos significativamente.

La implementación de la propuesta tendrá un costo total de Q.49,660.00 que será notable al aumentar el porcentaje de satisfacción del capital humano del Departamento.

3.7 Beneficios cualitativos

El costo de implementación del plan de mejora para aumentar la satisfacción laboral en el Departamento de Registro y Estadística no es significativo en relación a los beneficios que otorgará a la institución, como se muestran en el siguiente esquema representado a través de los factores desarrollados en el plan:

Esquema 7
Beneficios cualitativos
Departamento de Registro y Estadística
Año 2021

Trabajo en equipo

- Apoyo entre compañeros
- Construcción de lazos de confianza
- Formación de equipos multidisciplinarios
- Mejora la eficiencia y productividad

Liderazgo

- Empoderamiento de los encargados de sección
- Resolución de conflictos
- Desarrollo de competencias del líder
- Capacidad de toma de decisiones

Supervisión

- Adecuada distribución de recursos
- Mejora en el desempeño de los colaboradores
- Identificación de fortalezas y debilidades de los colaboradores
- Detección de necesidades para adiestramiento

Implementación del plan de mejora

- Aumenta el compromiso en los colaboradores
- Comunicación fluida
- Objetivos claros
- Desarrollo de relaciones interpersonales

Fuente: elaboración propia, junio 2021

3.8 Evaluación y retroalimentación

Para dar seguimiento al plan de satisfacción laboral se sugiere abordar el tema en las reuniones quincenales y mensuales que se programaron a fin de aprovechar los recursos económicos y de factor tiempo que influyen significativamente en cuestión de costos.

Para ello se requiere hacer uso de un formato de retroalimentación muestre una puntuación que indicará el avance en la implementación del plan o indicará si se debe realizar algún cambio.

Cuadro 9
Punteo retroalimentación de la propuesta
Departamento de Registro y Estadística

No.	Subprograma	Bueno	Regular	Malo
1	Fase Información	75-100	50-75	Debajo de 50
2	Fortalecimiento de Integración del Equipo	75-100	50-75	Debajo de 50
3	Supervisión efectiva	75-100	50-75	Debajo de 50

Fuente: elaboración propia, junio 2021

Para ello se sugiere utilizar el mismo instrumento utilizado en la fase de monitoreo, a fin de que sea un instrumento abierto para que los colaboradores puedan expresarse mejor en relación a su percepción con respecto a los subprogramas.

CONCLUSIONES

Una vez finalizada la investigación y haber realizado el análisis e interpretación de la información, se concluye en lo siguiente:

1. La ausencia de una herramienta administrativa genera insatisfacción laboral en los colaboradores del Departamento de Registro y Estadística lo que provoca el desconocimiento de las causas reales de dicha percepción y al mismo tiempo limita a las personas para que realicen su trabajo de manera eficiente.
2. La falta de promoción del trabajo en equipo provoca insatisfacción laboral que a su vez se traduce en falta de liderazgo y compromiso en los colaboradores del Departamento de Registro y Estadística y repercute en el logro de los objetivos del Departamento al existir atrasos y duplicidad de tareas.
3. La inadecuada supervisión que reciben los colaboradores de reciente ingreso del Departamento de Registro y Estadística, impide la participación en la toma de decisiones por desconocimiento, al mismo tiempo que genera una comunicación deficiente entre los encargados de sección y colaboradores, así como entre los mismos compañeros, lo que afecta en la autonomía para la resolución de conflictos.
4. Ante la carencia de estudios sobre satisfacción laboral en el Departamento de Registro y Estadística, se tiene una idea errónea o desconoce la percepción de los colaboradores en cuanto a motivación, que es aplacado al contar con causas reales que propician un mayor interés y apoyo para la oportunidad de mejora de los colaboradores.

RECOMENDACIONES

1. Implementar los subprogramas de satisfacción laboral propuestos en el presente documento, se sugiere que el Subjefe mediante los subprogramas realice acciones que permitan elevar el nivel de satisfacción laboral de los colaboradores para mejorar el ambiente de trabajo y lograr sentido de pertenencia y compromiso.
2. Aumentar la satisfacción laboral en los colaboradores del Departamento de Registro y Estadística, se recomienda que el Subjefe aplique el subprograma de fortalecimiento de la integración del equipo, considerando que invertir en el recurso humano es vital para obtener los resultados deseados y generar espacios en donde se fomente un ambiente de iniciativa, confianza, comunicación y compromiso en todo nivel.
3. Ejercer de manera adecuada la supervisión, se aconseja que el Subjefe fomente autonomía para la resolución de conflictos, la toma de decisiones y la participación activa y propositiva de los colaboradores para ello es necesario conocer las habilidades del equipo de manera que la distribución de tareas se realice con base en competencias.
4. Ejecutar el plan de mejora que incluye los instrumentos administrativos propuestos de manera periódica, se recomienda que el Subjefe lleve a cabo el proceso acompañado de una actualización, a fin de adecuarlos a los cambios que puedan presentarse en un futuro.

BIBLIOGRAFÍA

1. Benavides Pañeda Javier. 2004. **Administración**. 1ª ed. México. McGraw-Hill. 354 páginas.
2. Chiavenato Idalberto. 2009. **Administración de los Recursos Humanos**. 8ª ed. México. McGraw-Hill. 500 páginas.
3. Chiavenato Idalberto. 2007. **Comportamiento Organizacional**. 2ª ed. México. McGraw-Hill. 524 páginas.
4. Chiavenato Idalberto. 2002. **Gestión del Talento Humano**. México. 1ª ed. McGraw-Hill. 475 páginas.
5. Hernández y Rodríguez, Sergio. 2006. **Introducción a la administración**. 4ª ed. México. McGraw-Hill. 464 páginas.
6. Koontz Harold y Weihrich Heinz. 2007. **Elementos de administración**. 7ª ed. México. McGraw-Hill. 465 páginas.
7. Luthans Fred. 2008. **Comportamiento Organizacional**. 11ª ed. México. McGraw – Hill. 591 páginas.
8. Robbins Stephen P. 2004. **Comportamiento Organizacional**. 10ª ed. México. Pearson Education, Inc. 675 páginas.