

**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA  
ESCUELA DE CIENCIAS PSICOLÓGICAS  
UNIDAD DE GRADUACIÓN  
CENTRO DE INVESTIGACIONES EN PSICOLOGÍA - CIEPs-  
“MAYRA GUTIÉRREZ”**

**“MANUAL DE POLÍTICAS DE LA DIRECCIÓN ADMINISTRATIVA Y  
FINANCIERA DE LA SECRETARÍA DE PLANIFICACIÓN Y PROGRAMACIÓN  
DE LA PRESIDENCIA–SEGEPLAN”**

**INFORME FINAL DE INVESTIGACIÓN PRESENTADO AL HONORABLE  
CONSEJO DIRECTIVO  
DE LA ESCUELA DE CIENCIAS PSICOLÓGICAS**

**POR**

**WENDY NOEMÍ ORELLANA  
VALERIA JEANNETTE MÓ ALVAREZ**

**PREVIO A OPTAR AL TÍTULO DE  
PSICÓLOGAS**

**EN EL GRADO ACADÉMICO DE  
LICENCIADAS**

**GUATEMALA, ABRIL DE 2014**

The seal of the University of San Carlos of Guatemala is a circular emblem. It features a central shield with a figure on horseback, surrounded by various heraldic symbols including castles, lions, and columns. The Latin motto "CÆTERAS ORBIS CONSPICUA CAROLINA ACCADEMIA COACTEM INTER" is inscribed around the perimeter of the seal.

**CONSEJO DIRECTIVO**

Escuela de Ciencias Psicológicas  
Universidad de San Carlos de Guatemala

Licenciado Abraham Cortez Mejía

**DIRECTOR**

Licenciado Mynor Estuardo Lemus Urbina

**SECRETARIO**

Licenciada Dora Judith López Avendaño

Licenciado Ronald Giovanni Morales Sánchez

**REPRESENTANTES DE LOS PROFESORES**

María Cristina Garzona Leal

Edgar Alejandro Córdón Osorio

**REPRESENTANTES ESTUDIANTILES**

Licenciado Juan Fernando Porres Arellano

**REPRESENTANTE DE EGRESADOS**

c.c. Control Académico  
CIEPs.  
Reg. 112-2012  
CODIPs. 946-2014

De Orden de Impresión Informe Final de Investigación

08 de abril de 2014

Estudiantes  
Wendy Noemí Orellana  
Valeria Jeannette Mó Alvarez  
Escuela de Ciencias Psicológicas  
Edificio

Estudiantes:

Para su conocimiento y efectos consiguientes, transcribo a ustedes el Punto VIGÉSIMO SÉPTIMO (27º.) del Acta QUINCE GUIÓN DOS MIL CATORCE (15-2014), de la sesión celebrada por el Consejo Directivo el 24 de marzo de 2014, que copiado literalmente dice:

**VIGÉSIMO SÉPTIMO:** El Consejo Directivo conoció el expediente que contiene el informe Final de Investigación, titulado: “**MANUAL DE POLÍTICAS DE LA DIRECCIÓN ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA DE LA SECRETARÍA DE PLANIFICACIÓN Y PROGRAMACIÓN DE LA PRESIDENCIA-SEGEPLAN**”, de la carrera de Licenciatura en Psicología, realizado por:

Wendy Noemí Orellana  
Valeria Jeannette Mó Alvarez

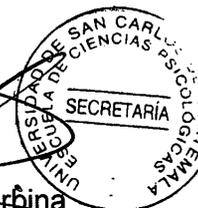
CARNÉ No. 2007-13613  
CARNÉ No. 2007-14139

El presente trabajo fue asesorado durante su desarrollo por el Licenciado Víctor Manuel Ordoñez Oliva, y revisado por la Licenciada Iris Janeth Nolasco Molina. Con base en lo anterior, el Consejo Directivo **AUTORIZA LA IMPRESIÓN** del Informe Final para los Trámites correspondientes de graduación, los que deberán estar de acuerdo con el Instructivo para Elaboración de Investigación de Tesis, con fines de graduación profesional.

Atentamente,

“ID Y ENSEÑAD A TODOS”

  
Licenciado Mynor Estuardo Lemus Urbina  
SECRETARIO



/gaby

Escuela de Ciencias Psicológicas  
SECRETARÍA DE ESCUELA  
CUM/USAC

**RECIBIDO**  
28 FEB. 2014

CIEPs 039-2014  
REG: 112-2012  
REG: 186-2012

INFORME FINAL

Firma: \_\_\_\_\_ Hora: 5:30 Documento: \_\_\_\_\_

Guatemala, 26 de febrero 2014

SEÑORES  
CONSEJO DIRECTIVO  
ESCUELA DE CIENCIAS PSICOLÓGICAS  
CENTRO UNIVERSITARIO METROPOLITANO

Me dirijo a ustedes para informarles que la Licenciada Iris Janeth Nolasco Molina ha procedido a la revisión y aprobación del **INFORME FINAL DE INVESTIGACIÓN** titulado:

**“MANUAL DE POLÍTICAS DE LA DIRECCIÓN ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA DE LA SECRETARÍA DE PLANIFICACIÓN Y PROGRAMACIÓN DE LA PRESIDENCIA-SEGEPLAN-.”**

ESTUDIANTE:  
Wendy Noemí Orellana  
Valeria Jeannette Mó Alvarez

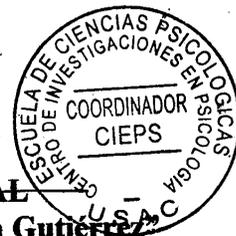
CARNÉ No.  
2007-13613  
2007-14139

**CARRERA: Licenciatura en Psicología**

El cual fue aprobado por la Coordinación de este Centro el 14 de noviembre 2013, y se recibieron documentos originales completos el 25 de febrero del presente año, por lo que se solicita continuar con los trámites correspondientes para obtener ORDEN DE IMPRESIÓN

**“ID Y ENSEÑAD A TODOS”**

  
M.A. Mayra Friné Luna de Álvarez  
UNIDAD DE GRADUACIÓN PROFESIONAL  
Centro de Investigaciones en Psicología CIEPs. “Mayra Gutiérrez”



c.c archivo  
Arelis

CIEPs. 040-2014  
REG 112-2012  
REG 186-2012

Guatemala, 26 de febrero 2014

**Licenciada**  
**Mayra Friné Luna de Álvarez**  
**Coordinadora Unidad de Graduación**  
**Escuela de Ciencias Psicológicas**

De manera atenta me dirijo a usted para informarle que he procedido a la revisión del INFORME FINAL DE INVESTIGACIÓN, titulado:

**“MANUAL DE POLÍTICAS DE LA DIRECCIÓN ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA DE LA SECRETARÍA DE PLANIFICACIÓN Y PROGRAMACIÓN DE LA PRESIDENCIA-SEGEPLAN-.”**

**ESTUDIANTE:**  
**Wendy Noemí Orellana**  
**Valeria Jeannette Mó Alvarez**

**CARNÉ No.**  
**2007-13613**  
**2007-14139**

**CARRERA: Licenciatura en Psicología**

Por considerar que el trabajo cumple con los requisitos establecidos por el Centro de Investigaciones en Psicología, emito **DICTAMEN FAVORABLE** el 27 de agosto 2013, por lo que se solicita continuar con los trámites respectivos.

Atentamente,

**“ID Y ENSEÑAD A TODOS”**



**Licenciada Iris Janeth Nolasco Molina**  
**DOCENTE REVISORA**



Arelis./archivo



**ESCUELA DE CIENCIAS PSICOLOGICAS**

CENTRO UNIVERSITARIO METROPOLITANO -CUM-

9ª. Avenida 9-45, zona 11 Edificio "A"

Tel. 24187530 Telefax 24187543

e-mail: usacpsic@usac.edu.gt

Guatemala, 21 de agosto de 2013

Licenciada

Mayra Luna de Alvarez

Coordinadora de la Unidad de Graduación

Centro de Investigaciones en

Psicología -CIEPs- "Mayra Gutiérrez"

CUM

Estimada Licenciada Alvarez:

Por este medio me permito informarle que he tenido bajo mi cargo la asesoría de contenido del informe final de investigación titulado "Manual de Políticas de la Dirección Administrativa y Financiera de la Secretaria de la Planificación y Programación de la Presidencia -SEGEPLAN- "realizado por las estudiantes WENDY NOEMÍ ORELLANA, CARNÉ 200713613 Y VALERIA JEANNETTE MÓ ALVAREZ, CARNÉ 200714139.

El trabajo fue realizado a partir DEL 19 DE JUNIO 2012 HASTA EL 19 DE AGOSTO 2013.

Esta investigación cumple con los requisitos establecidos por el CIEP's por lo que emito DICTAMEN FAVORABLE y solicito se proceda a la revisión y aprobación correspondiente.

Sin otro particular, me suscribo,

Atentamente,

Licenciado Víctor Manuel Ordoñez Oliva  
Psicólogo y Orientador Vocacional y Laboral  
Colegiado No. 4270  
Asesor de contenido

Lic. Víctor Manuel Ordoñez Oliva  
PSICOLOGO  
COL. 4270



Guatemala, 16 de Agosto 2013  
Oficio DA 054-2013

*Licenciada*

*Mayra Luna de Alvarez*

*Coordinadora de la Unidad de Graduación*

*Centro de Investigaciones en Psicología*

*-CIEPs- "Mayra Gutiérrez"*

*Escuela de Ciencias Psicológicas,*

*CUM*

*Licenciada Alvarez:*

*Deseándole éxito al frente de sus labores, por este medio le informo que las estudiantes; Wendy Noemí Orellana, Carné 200713613 y Valeria Jeannette Mó Alvarez, Carné 200714139, realizaron en esta institución como parte del trabajo de investigación las políticas de la Dirección Administrativa, titulado: "Manual de Políticas de las Direcciones Administrativa y Financiera de Secretaría de Planificación y Programación de la Presidencia -SEGEPLAN-" en el periodo comprendido del 8 de Octubre del 2012 al 09 de Agosto del 2013.*

*Las estudiantes en mención cumplieron con lo estipulado en su proyecto de Investigación, por lo que agradecemos la participación en beneficio de nuestra institución.*

*Sin otro particular, me suscribo,*

*Licda. Eva Liseth Ramos Rodríguez*  
*Directora Administrativa*



Guatemala, 22 de Agosto 2013

Licenciada  
Mayra Luna de Alvarez  
Coordinadora de la Unidad de Graduación  
Centro de Investigaciones en Psicología  
-CIEPs- "Mayra Gutiérrez"  
Escuela de Ciencias Psicológicas,  
CUM

Licenciada Alvarez:

Deseándole éxito al frente de sus labores, por este medio le informo que las estudiantes; Wendy Noemí Orellana, Carné 200713613 y Valeria Jeannette Mó Alvarez, Carné 200714139, realizaron en esta institución como parte del trabajo de investigación las políticas de la Dirección Administrativa, titulado: "Manual de Políticas de la Direcciones Administrativa y Financiera de la Secretaria de Planificación y Programación de la Presidencia -SEGEPLAN-" en el periodo comprendido del 8 de Octubre del 2012 al 09 de Agosto del 2013.

Las estudiantes en mención cumplieron con lo estipulado en su proyecto de Investigación, por lo que agradecemos la participación en beneficio de nuestra institución.

Sin otro particular, me suscribo,



Licenciado José Megellón  
Dirección Financiera  
Secretaría de Planificación y Programación de la Presidencia  
SEGEPLAN



**PADRINOS DE GRADUACIÓN**

**POR**

**WENDY NOEMÍ ORELLANA**

**ANA LISSETTE JERÓNIMO MARROQUÍN DE ALVARADO**

**LICENCIADA EN PSICOLOGÍA**

**COLEGIADO ACTIVO NO. 4791**

**POR**

**VALERIA JEANNETTE MÓ ALVAREZ**

**EDY SALOMON TUM ALVAREZ**

**LICENCIADO EN TRABAJO SOCIAL**

**COLEGIADO ACTIVO NO. 7159**

## **ACTO QUE DEDICO**

**A DIOS:** Por brindarme la oportunidad y la dicha de la vida, los medios necesarios para continuar mi formación como ser humano integral, y por ser un apoyo incondicional para lograrlo, sin Él no hubiera podido realizar ninguno de los sueños más importantes de mi vida.

**A MI MADRE:** Quien a pesar de haber partido a la presencia del Altísimo, me apoyo con su espíritu alentador, contribuyendo incondicionalmente a lograr mis metas y objetivos propuestos; y con su ejemplo de perseverancia y fortaleza me impulsó a conseguirlo.

**A MIS TIAS Y TIOS:** Por sus consejos y orientación, les estoy muy agradecida. En especial a mis tías Bene e Irma por los cuidados maternales proporcionados a mis hermanas y a mí.

**A MIS HERMANAS:** Marcia, Xiomara y Estela por acompañarme a lo largo del camino, brindándome la fuerza, el ánimo y la ayuda necesaria para continuar.

**A MIS SOBRINAS Y SOBRINO:** Porque sus risas me hacen crecer y sentirme muy afortunada de que sean parte de mi vida, esperando que mi trabajo los inspire a tener fe en sí mismos y confianza en que sí se pueden hacer realidad sus sueños con perseverancia y paciencia.

**A MIS PRIMAS Y PRIMOS:** Gracias por compartir conmigo esta etapa importante de mi vida.

**A WALTER DUARTE:** Por darme su amor, apoyo y confianza, por haber estado en los momentos difíciles y darme palabras de aliento cuando más lo necesitaba; por haber compartido nuevos e inolvidables momentos en mi vida. Esperando seguir cultivando nuestra relación, Te Amo Mucho.

**A MIS AMIGAS VALERIA MÓ, NATALÍ RIOS, TANIA REYES Y KRISNA ESCOBAR:** Porque su amistad es muy valiosa e importante para mí, gracias por irradiar una energía positiva e inspiradora en mi vida.

**WENDY NOEMÍ ORELLANA**

## **ACTO QUE DEDICO**

**A DIOS:** Por darme la paciencia y fuerza necesaria en los momentos que lo necesitaba, por ser la base fundamental y el principal respaldo para culminar esta meta.

**A MI MADRE:** Quien con su amor, detalles y palabras de aliento hizo que este recorrer fuera fácil en sus caídas y momentos de flaqueza. Gracias Mami por estar pendiente durante toda esta etapa.

**A MI PADRE:** Quien me enseñó que el camino al éxito solo se alcanza a través de la perseverancia, constancia, entrega y dedicación, por ser un muro que me respaldó en todo momento.

**A MIS HERMANOS:** Anita, Andrés y Eduardo por tenderme la mano en los momentos más difíciles de este recorrer y con quienes he compartido los mejores momentos de mi vida y aprendido las mejores lecciones.

**A MI SOBRINO:** Matías porque con tan solo una de sus sonrisas y su ternura hace que vuelva a la lucha, es uno de mis principales motores.

**A MIS ABUELITOS:** Florencio, Hilda y Julia Q.E.P.D quiénes son y serán siempre los mejores maestros de vida que he tenido y a quienes dedico esta meta que hoy culmino.

**A MIS TÍOS MATERNOS Y PATERNOS:** Quienes han sido los mejores amigos consejeros y cómplices, y han estado conmigo en todo momento, son un ejemplo en mi vida.

**A MIS PRIMITOS:** José Carlos, Leonel, Katty y Emily quienes son los angelitos que Dios envió para llenar mi vida de alegría.

**A MIS AMIGAS (OS):** por compartir conmigo cada minuto de mis sueños y aventuras, porque su amistad va más allá de un simple apoyo y compañía cada una de ustedes son la palabra de aliento o alegría que he necesitado. En especial Ana Jose, Kamila, Kimberly, Ale Yon, Krisna, Tania, Natali y Wendy.

**A MIS COMPAÑERAS DE TRABAJO:** Por sus ánimos, apoyo y confianza. Gracias por cada momento que han compartido junto y a mí y me han dado la fuerza necesaria para no rendirme.

Dedico este momento a mi abuelita Julia Yos de Mò (Q.E.P.D), quien desde el cielo me envía día a día sus bendiciones, te amo abuelita.

**VALERIA JEANNETTE MÓ ALVAREZ**

## **AGRADECIMIENTOS**

A la Secretaria de Planificación y Programación de la Presidencia por permitirnos realizar nuestro proyecto de investigación.

A todos los coordinadores de la dirección administrativa y financiera de la organización.

A todas las personas que nos brindaron su valioso tiempo para compartir sus conocimientos.

A Licenciada Janethe Nolasco, por todo su apoyo, guía y conocimientos compartidos.

A todos ustedes muchas gracias.

## ÍNDICE

|   |    |
|---|----|
| Resumen   |    |
| Prólogo   |    |
| CAPÍTULO I  | 1  |
| 1. Introducción.....  | 1  |
| 1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA Y MARCO TEÓRICO.....                              | 1  |
| 1.1.1. Planteamiento del problema.....  | 1  |
| 1.1.2. Marco teórico.....   | 3  |
| 1.1.2.1. Revisión de antecedentes.....  | 3  |
| 1.1.2.2. Psicología.....  | 3  |
| 1.1.2.3. La organización.....   | 4  |
| 1.1.2.4. Fundamentos esenciales del capital humano.....                           | 7  |
| 1.1.2.5. La Función del departamento de recursos humanos.....                     | 10 |
| 1.1.2.6. Qué son las políticas de una empresa.....                                | 11 |
| 1.1.2.7. Acuerdos internacionales del trabajo.....                                | 18 |
| CAPÍTULO II.....  | 24 |
| 2. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS.....   | 24 |
| 2.1. Técnicas y procedimientos de la investigación.....                           | 25 |
| 2.1.1Técnicas.....  | 25 |
| 2.1.2. Instrumentos.....  | 26 |
| CAPÍTULO III.....   | 27 |
| 3. PRESENTACIÓN, ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS....                  | 27 |
| 3.1. Características del lugar y de la población.....                             | 27 |
| 3.1.1. Características del lugar.....   | 27 |
| 3.1.2. Características de la población.....                                       | 27 |
| 3.2. Presentación, análisis e interpretación de los resultados.....               | 27 |
| 3.3. Manual de políticas laborales de la dirección administrativa y financiera de | 31 |

|  |    |
|--|----|
| CAPÍTULO IV.....                       | 56 |
| 4. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES..... | 56 |
| 4.1. Conclusiones.....                 | 56 |
| 4.2. Recomendaciones.....              | 57 |
| Bibliografía.....                      | 58 |
| Anexos                                 |    |

## RESUMEN

### **“Manual de Políticas de la dirección administrativa y financiera de SEGEPLAN”**

**Autoras:** Wendy Noemí Orellana y Valeria Jeannette Mó Alvarez.

Para realizar la investigación se planteó como objetivo general la elaboración de un manual de políticas internas de la dirección Administrativa y Financiera de SEGEPLAN y como objetivos específicos los siguientes: crear políticas laborales como un recurso técnico para ayudar a la orientación de los colaboradores, dar a conocer las políticas internas como base de acción que deben realizarse en cada dirección de la administración general de la organización, implementar las políticas laborales para el desempeño y desarrollo óptimo de la organización, ejecutar y cumplir las políticas de la empresa como una estrategia para mejorar el ambiente laboral entre jefes y subalternos con el fin de obtener resultados a interrogantes como ¿Cuáles son las políticas internas que conocen los colaboradores?, ¿Cuáles son los beneficios que obtiene la empresa al implementar las políticas como una estrategia de desarrollo organizacional?. La investigación que se llevó a cabo en la Secretaria de Planificación y Programación de la Presidencia, en los horarios de 2.30 a 5.00, en donde se realizó el Manual de Políticas laborales, con 35 colaboradores de sexo masculino y femenino. El proyecto de investigación fue ejecutado en varias fases durante el mes de agosto en las cuales se recopilaron los datos y materiales necesarios para la elaboración del Manual de Políticas y para la complementación de análisis descriptivo y interpretación de los datos de la investigación. Se utilizaron técnicas de investigación como la observación, entrevistas; durante el proceso se usaron instrumentos de recolección de información como la entrevista estructurada, lista de cotejo, talleres informativos.

El manual de políticas y normas ayuda a la fácil detección de las fallas y errores en los procedimientos.

## PRÓLOGO

El manual de políticas incluye las intenciones o acciones generales de la administración de una empresa. La investigación tuvo como propósito elaborar el manual de políticas de la dirección Administrativa y Financiera de SEGEPLAN ubicado en la 9na. Calle 2-44 zona 1, Ciudad de Guatemala. El manual mantiene dentro de sus parámetros un control de calidad que les permitirá el cumplimiento de su misión y visión, ya que se debe de estar conscientes que es necesario que sus colaboradores adopten de manera formal los procesos y procedimientos que se han llevado cabo, algunos procedimientos han causado molestia y descontento para cierto grupo de colaboradores ya que desconocen cuáles son las normas que se deben de seguir. Es por eso, que surge la importancia de plasmar las políticas internas, de tal manera que ambas partes se vean beneficiadas, ya que es importante la estabilidad laboral de las personas que se desarrollan dentro de la empresa.

Durante la investigación se logró que los trabajadores tuvieran conocimiento de las normas y políticas de la empresa, para lo cual se realizaron talleres informativos en todas las áreas de la institución para que la información fuera de conocimiento general. El recurso humano es la principal herramienta de trabajo para que toda organización. Las empresas públicas por lo general tienen el problema de ser muy criticadas debido a que sus procesos son lentos, la administración de personal es deficiente y toda esta mala administración causa deficiencia en los servicios que le brinda a la población que la recibe, como se menciona con anterioridad muchas personas están segadas por los paradigmas que la sociedad ha establecido en cuanto a las entidades públicas se refiere. Al implementar de una manera adecuada el manual la población se beneficiará con un servicio de excelencia, para ello es necesario tener claro la misión y visión,

que son los pilares más importantes que fundamentan el servicio que le brindan a la comunidad y llevarlos a cabo en su totalidad.

Es importante que las empresas no descontinúen los talleres informativos para su personal; ya sea personal nuevo o antiguo ya que siempre se deberán de hacer actualizaciones al manual ya que esto ayuda a la mejora continua del comportamiento organizacional, es decir reduce el nivel de ausentismo, mejora la productividad, disminuye los niveles de rotación y la satisfacción de los colaboradores aumenta, no solo a nivel grupal sino que también individualmente.

Nuestra investigación se desarrolló en el área pública debido a que son las entidades en donde es necesario que se mejore el nivel de productividad, ya que estas brindan un servicio a la sociedad y una mala producción repercute en la población. Sus servicios y procesos son llevados a cabo por personas que son el reflejo e imagen de la organización.

La investigación se basó en la elaboración de un “Manual de Políticas de las Direcciones Administrativas y Financieras” de la Institución, se pretende que sirva de guía para los colaboradores, actualmente se cuenta con políticas, pero no de manera formal, simplemente son utilizadas a través de la lógica y se han ido estableciendo de manera informal, esta Institución trabaja con aproximadamente 375 colaboradores en sus distintas divisiones las cuales son: Despacho superior, subsecretarías, dirección general, direcciones de apoyo técnico y área de control. La misma premisa queremos aplicarla en la institución; una institución con mentes equilibradas la llevarán al éxito de su desarrollo, cumpliendo con su rol dentro de la sociedad.

El manual de políticas está diseñado para que su implementación sea exitosa, su implementación le proporciona a cada empleado de la organización un panorama general de su cargo y como moverse dentro de la compañía para lograr sus objetivos. Le permite a la organización tener una claridad de cómo fluyen los procesos de la compañía, como se complementan las actividades y los cargos de una manera organizada

# CAPÍTULO I

## I. INTRODUCCIÓN

### 1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA Y MARCO TEÓRICO

#### 1.1.1 Planteamiento del problema

Toda sociedad debe regirse bajo ciertas reglas o lineamientos para llevar orden dentro de su contexto social, así mismo las personas que se desarrollan en ella podrán llevar un orden en las actividades sociales de su comunidad; de la misma manera las empresas se consideran pequeñas sociedades dentro de las cuales existe una amplia diversidad cultural, cada individuo que se desarrolla dentro de una organización tiene una ideología o punto de vista distinto, es por ello que las empresas deben de establecer ciertos lineamientos llamados “Políticas laborales internas” para que los procesos que realiza la organización sean llevados a cabo bajo un mismo régimen. Cada organización es una pequeña sociedad, por tal razón es que las empresas crean sus políticas en base a sus valores, misión y visión, el uso adecuado de estos lineamientos en cada área de trabajo ayuda a que los colaboradores conozcan sus atribuciones, obligaciones y limitaciones tanto en su puesto de trabajo como en la organización, son un apoyo de doble vía ya que le sirve de respaldo tanto a la empresa como a los colaboradores, las políticas son creadas con el fin de llevar un orden en los procesos, las políticas laborales pueden hacer mucho más competitivo el desarrollo de la empresa como la calidad laboral de sus colaboradores.

En SEGEPLAN existen políticas internas, pero estas se conocen únicamente porque se han vuelto parte de una rutina de trabajo, pero no existe un manual para las distintas direcciones que componen a esta entidad, la investigación busca encontrar una respuesta a la manera en que las políticas orientan a los colaboradores en sus puestos de trabajo, razón por la cual se tiene el objetivo de crear políticas laborales como un recurso técnico para ayudar a la orientación de los colaboradores; así mismo se establecieron las políticas laborales como una estrategia de desarrollo organizacional que cause beneficios para la empresa, a través de su ejecución y cumplimiento, como la mejora del clima laboral entre sus jefes y subalternos.

Dentro de cada organización existe un reglamento de trabajo interno el cual se rige por un marco legal establecido por las leyes que dicta el ministerio de trabajo, código de trabajo o la constitución política de la república, estas mismas reglas ayudan a desglosar de una manera asertiva la creación de las políticas laborales que se desarrollan dentro de una unidad organizacional, es importante mencionar que las políticas no se basan tanto en las leyes establecidas, éstas son creadas en base a las necesidades que la organización necesita cubrir, es por ello que cada empresa tiene políticas diferentes, dentro de la historia laboral las políticas siempre han existido desde que se creó la industria, conforme se ha ido modernizando la visión empresarial y han surgido nuevos métodos, las políticas se han ido plasmando de manera escrita y ya no tanto verbal, de esta manera que los colaboradores se sienten orientados. Es inevitable que los colaboradores se opongan o muestren descontento por el uso o ejecución de las políticas internas de la organización, pero no se puede obviar la importancia que tienen los colaboradores dentro la misma; para Segeplan. El éxito del proyecto depende mucho de la estrategia que sea utilizada para la implementación, ejecución y el cumplimiento adecuado de las mismas por parte de la entidad, ya que, esa resistencia que muestran cierto número de colaboradores hace que el clima laboral se tense y el impacto que se reciba sea negativo y se propague a los demás miembros de la organización.

En la investigación se plantearon las siguientes interrogantes: ¿qué efectos positivos y negativos se producen en los colaboradores en la implementación de las políticas laborales?, ¿cuáles son las políticas internas que conocen los colaboradores?, ¿qué beneficios obtiene la empresa al implementar un Manual de Políticas internas como estrategia de desarrollo organizacional? Estas interrogantes fueron una guía de apoyo para el curso que tomó la investigación, así mismo ayudó a tener claros los parámetros tanto del proyecto como de la investigación que se realizó en la Secretaria de Planificación y Programación de la Presidencia, 9na. Calle 2-44 zona 1, Ciudad de Guatemala.

A través de la utilización de técnicas como entrevista y la observación que se pudieron ejecutar con la ayuda de instrumentos como entrevista estructurada, lista de cotejo, entrevista directa e indirecta, talleres informativos para el personal.

La ejecución de los diversos instrumentos trajo consigo un manual de políticas, para el personal de la institución. Grandes beneficios trae consigo la correcta implementación dentro de los cuales fueron: que todo el personal tenga conocimiento de su rol dentro de la empresa, realizar de una manera consciente y eficiente sus labores, que el colaborador identifique diferencia entre norma y política. El manual de políticas y normas ayuda a la fácil detección de las fallas y errores en los procedimientos.

## **1.1. 2. MARCO TEÓRICO**

### **1.1.2.1 REVISIÓN DE ANTECEDENTES**

En relación a la investigación no se encontraron investigaciones que se hayan realizado con anterioridad, según revisión de antecedentes efectuada de manera minuciosa.

### **1.1.2.2 PSICOLOGÍA**

“Es la ciencia que estudia la conducta de los seres vivos”.<sup>1</sup>

Busca medir, explicar y a veces cambiar el comportamiento de los humanos y otros animales, los psicólogos están interesados en estudiar y tratar de entender el comportamiento humano.

Aquellos que no cesan de contribuir al conocimiento del comportamiento organizacional son los teóricos del aprendizaje y de la personalidad, los sociólogos de consejo y los más importante: los psicólogos industriales y organizacionales que se interesaron en problemas de fatiga, aburrimiento y otros factores relevantes en las condiciones de trabajo que pudieran impedir el eficiente rendimiento del trabajo. Se han ampliado y ahora incluyen el aprendizaje, la percepción, la personalidad, la eficacia de liderazgo, las necesidades y las fuerzas

---

<sup>1</sup> Santrock Jhon W. “Psicología de la Educación” 2006. Segunda Edición, Editorial McGraw-Hill/Interamericana S.A. México p. 5

motivacionales, la satisfacción en el trabajo, los procesos de toma de decisiones, las evaluaciones de rendimiento, la medición de las actitudes, las técnicas de selección del empleado, el diseño del trabajo y la tensión o estrés laboral.

La Psicología industrial: Es la rama de la psicología aplicada que estudia los métodos de selección, formación, consejo y supervisión de personal en el comercio y la industria de cara a la eficacia en el trabajo. Se suele distinguir en la psicología industrial la psicología organizacional, la de la selección de personal y la ergopsicología.

### **1.1.2.3 LA ORGANIZACIÓN**

“Es un conjunto de elementos, compuesto principalmente por personas, que actúan e interactúan, entre sí bajo una estructura pensada y diseñada para que los recursos humanos, financieros, de información y otros, de forma coordinada, ordenada y regulada por un conjunto de normas, logren determinados fines, los cuales pueden ser de lucro o no”.<sup>2</sup> Organizar una empresa dotarla de todos los elementos necesarios para su funcionamiento; materias primas, herramientas y útiles, capitales y personales.

La importancia de la visión, misión y la filosofía de una empresa son las tres herramientas que facilitan la conducción de la misma. “La visión está en íntima relación con su futuro; la misión es el quehacer que debe cumplirse con el propósito de construir poco a poco tal situación aún inexistente; la filosofía es la guía que orienta los proyectos, los procesos y las prácticas de trabajo”<sup>3</sup>. La visión genera la misión de una organización la cual se concreta en una filosofía que es vivida por los colaboradores, ya que sin su participación individual y en grupo, es imposible conseguir algún sueño imaginable.

Las políticas y los procesos inciden en las prácticas de trabajo, la manera en como se hacen las cosas, dando los últimos toques a un estilo organizacional

---

<sup>2</sup> Taylor Frederick Winslow “Principios de la Administración Científica” 1979. Quinta Edición, Editorial El Ateneo, Buenos Aires p166.

<sup>3</sup> Chiavenato, Idalberto “Introducción a la Administración General” 1993 Quinta Edición, Editorial Mc Graw Hill, México p34.

real. La filosofía debe de penetrar en todo, no sólo un agregado; cuando los granes ideales, buenos propósitos y valores más admirables permanecen desvinculados de la vida cotidiana de una organización son más perjudiciales que benéficos, pues generan desconfianza, indiferencia y fuertes críticas en la que puedan encajar todas la deficiencias y deshonestidades.

Según Chiavenato existen “factores”<sup>4</sup> que apoyan la adhesión a la filosofía organizacional se encuentran:

- La participación abierta en la definición misma.
- Que esté enunciada con claridad y precisión.
- Que se dé a conocer ampliamente y se encuentre a la disposición de todos los miembros de la organización para su estudio y consulta.

Desde el punto de vista psicológicos, siempre pueden entenderse como temores, puesto que de ellos surgen las defensas que se paralizan, impiden la posibilidad de visualizar, afianzan la resistencia a provocar cambios, o ciegan a los directivos y empleados para no ver la importancia de alguno de los tres pasos por los que atraviesa la generación de la visión, misión, y la filosofía de una organización.

## AUTOESTIMA Y FILOSOFÍA ORGANIZACIONAL

La autoestima es la clave de la productividad de las personas, independientemente de la forma concreta que adopte la filosofía de una organización, desde el punto de vista psicológico es conveniente que se tenga cuidado especial en la manera como está promueve una alta autoestima.

“Se entiende como autoestima los sentimientos que la persona tiene con respecto sí misma, a partir de los que dicho individuo conoce sobre sí”.<sup>5</sup>

Citando a Dani Rodrik apunta “que el éxito no tiene un cuerpo institucional determinado, el mismo debe responder a las características mismas de la sociedad, optimizando sus beneficios”.<sup>6</sup>

---

<sup>4</sup> Ibíd. P.43

<sup>5</sup> Op Cit. P 45.

<sup>6</sup> Chiavenato, Idalberto “Introducción a la Teoría General de la Administración” 1988 Tercera Edición, Editorial Mc Graw Hill, México p. 387

Cualquier formulación de filosofía de una organización que impulse en sus miembros la idea de a ella, promoverá su significancia, competencia y agradabilidad, funcionará como una luz cautivadora que atraiga su interior y, sobre todo, actuará como el mejor de los factores de motivación para que cada ser humano ponga lo mejor de sí en la consecución de los objetivos organizacionales.

## COMUNICACIONES CON EL PERSONAL

La información constituye la fuente que mueve a la organización. Información sobre ella misma, su entorno, sus productos y servicios, sobre las personas que la compone. “Sin información, distribución de recursos, compras y ventas. Especialmente por que hace al humano, la información desempeña un papel esencial”.<sup>7</sup>

- La falta de información puede causar tensión e insatisfacción entre el personal. La necesidad que experimentan prácticamente todas las personas de mantenerse informadas se satisface en la organización a través de un sistema de comunicación.
- Uno de los factores del éxito de una organización es el contar con una estrategia de comunicación de los aspectos estratégicos como la visión, objetivos, estrategias y nuevos proyectos ya que dan claridad y rumbo a las personas que laboran en la empresa.

La comunicación con los colaboradores se comparte con los supervisores y gerentes de los demás departamentos, porque en las complejas organizaciones modernas hay toda una gama de aspectos, incluyendo los administrativos y los legales, que requieren la coordinación de esfuerzos de personal especializado.

Toda organización cuenta con un sistema de comunicación, sea éste formal o informal, ya que en las muy pequeñas o de bajo nivel tecnológico, la comunicación puede ser informal y estar sometida a intervenciones generales muy variables. Los departamentos de recursos humanos serán los responsables de establecer

---

<sup>7</sup> Werther William, Davis Keith “Administración de Recursos Humanos”. 2008 Sexta Edición, Editorial McGraw-Hill/Interamericana S.A. México p. 447

operaciones extensas de sistemas de comunicación, a fin de mantener informados a todos los integrantes de la organización.

#### **1.1.2.4 FUNDAMENTOS ESENCIALES DEL CAPITAL HUMANO**

Durante el siglo XXI se continuara con el incremento de la dependencia simultánea entre individuos, organizaciones y economías nacionales. Los recientes desafíos mundiales de la económica en general y de la administración del capital humano en esencial se pueden ilustrar mediante los efectos derivados de los convenios internacionales.

Las áreas de administración de recursos humanos han sufrido cambios profundos, viéndose afectadas por las fuerzas de la economía global.

En los países en desarrollo, el compromiso del administrador de capital humano resulta vital. En el Curso de los últimos años en toda América Latina ha pasado en forma acelerada de una economía de base minera, agrícola y ganadera a una con sectores reducidos de gran modernidad por un lado y amplias capas poblacionales que no se han beneficiado de los cambios ocurridos en el mundo.

El siglo XXI se caracteriza por sus cambios acelerado, ya que su economía se caracteriza por la transformación de la “sociedad industrial” es una “sociedad del conocimiento”, que propone un nuevo enfoque de la gestión de las organizaciones, en consecuencias de las nuevas rivalidades del mundo de trabajo y de los distintos perfiles de las competencias laborales. El propósito de la administración de los recursos humanos es el mejoramiento de las contribuciones productivas del personal a la organización en formas que sean responsables desde un punto de vista estratégico, ético y social.

#### **LA REVOLUCIÓN INDUSTRIAL**

A mediados del siglo XVIII el perfeccionamiento de diversas maquinarias y tecnologías en países como Inglaterra, Francia y Alemania dio inicio al fenómeno denominamos como Revolución Industrial; la cual trajo consigo grandes adelantos, los cuales hicieron que la labor humana resultara cada vez más rentable y productiva; pero, junto con un nivel mayor de mecanización, condujo también a

condiciones de inseguridad, hacinamiento y profunda insatisfacción de los colaboradores.

## ADMINISTRACIÓN CIENTÍFICA Y LA PRIMERA GUERRA MUNDIAL

Los hallazgos sobre la administración científica de Frederick Taylor impulsó la creación de los primeros departamentos de recursos humanos basados en principios como la necesidad de dividir la labor humana la capacitación a personal, la conveniencia por mantener los salarios a niveles adecuados a las realidades del mercado, de seleccionar a los candidatos idóneos para determinados puestos y de manejar las quejas del personal de manera eficiente y justa.

La primera guerra mundial significó un desastre sin precedentes para los países afectados, pero de manera indirecta contribuyó al desarrollo de los modernos departamentos de recursos humanos en los países participantes, en especial en aspectos como selección y capacitación de grandes grupos.

## LA REVOLUCIÓN DE 1944

La larga tradición autoritaria que ha caracterizado a la historia política de Guatemala se interrumpió el 25 de junio de 1944 con grandes manifestaciones pacíficas que condujeron a la caída del general Jorge Ubico, el último dictador "liberal" que se había mantenido en el poder desde 1933. El triunfo del movimiento cívico y militar del 20 de octubre abrió una nueva opción democrática. La conducción política de este movimiento correspondió a sectores profesionales e intelectuales ladinos, y como tal, de la clase media urbana. Estos sectores, que habían ido cobrando fuerza durante la época de la dictadura, tuvieron oportunidad de expresarse con los idearios antifascistas y democráticos provenientes del contexto internacional. Procesos similares se produjeron en otros países de América Latina.

A inicios de 1944 los revolucionarios constituían un conglomerado social heterogéneo y numeroso. Los grupos más influyentes de la sociedad, incluyendo importantes sectores del empresariado, se manifestaron contra la dictadura,

compartiendo todos ellos una postura crítica frente al liberalismo, que se había convertido en la ideología oficial de gobierno los últimos setenta años. “Entre 1944 y 1954 se produjeron reformas intensas, que crearon oportunidades de desarrollo social y de participación política. En 1945 se formuló una nueva Constitución, se amplió el régimen de partidos se emitió una nueva ley electora, la educación pública recibió un fuerte impulso, especialmente en el interior del país, y la Universidad de San Carlos de Guatemala obtuvo su autonomía, se estableció el Instituto Guatemalteco de Seguridad Social y se emitió el Código de Trabajo. Al mismo tiempo se promovió una reforma agraria que buscaba la modernización y diversificación del sector agropecuario así como la inclusión del sector campesino como un actor fundamental del desarrollo, estimulándose al mismo tiempo el desarrollo industrial y la ampliación numérica y orgánica de los asalariados urbanos”.<sup>8</sup>

## EL SIGLO XXI

La revolución tecnológica que ha experimentado toda la región latinoamericana ha sido inmensa trascendencia. Siendo un ejemplo claro la evolución de la tecnología empleada para la comunicación escrita; la máquina de escribir manual fue reemplaza por una eléctrica y esta por la computadora.

Estas modificaciones tecnológicas han ejercido profundos efectos en la administración de capital humano, ya que se ha modificado la forma de cómo se administra.

La economía global ha crecido a una escala que carece de precedentes históricos. Con la ayuda de las nuevas tecnologías, las personas, los capitales y las mercancías se mueven entre los países con una facilidad y una rapidez tales que han creado una red económica global interdependiente que repercute prácticamente en todos los habitantes del planeta.

---

<sup>8</sup> García L. Jorge Mario “Política y Constitución en Guatemala” 1994 Segunda Edición. PDH Guatemala. p. 45

La globalización ha brindado oportunidades y beneficios a muchas personas, pero al mismo tiempo millones de trabajadores y de empleadores de todo el mundo han tenido que hacer frente a nuevos desafíos. “La economía globalizada ha desplazado a trabajadores y empresas a nuevos destinos, ha traído consigo repentinas acumulaciones o transferencias de capitales, y ha ocasionado inestabilidad financiera en algunas regiones”<sup>9</sup>. A pesar del optimismo inicial, la globalización no ha marcado el comienzo de una nueva era de prosperidad para todos. En 2001, se estimaba que prácticamente la mitad de la población mundial sobrevivía con dos dólares estadounidenses o menos al día, mientras que cerca de 1.100 millones de personas, o sea, el 21 por ciento de la población mundial, vivían con un dólar estadounidense al día o menos. En las últimas décadas, ha aumentado exponencialmente la desigualdad en muchos países, al igual que entre los países más ricos y los más pobres del mundo. “En 1960, la diferencia de ingresos entre el quinto más rico y el quinto más pobre de la población mundial, era de 30 a 1, y en 1999, se había incrementado de 74 a 1. En 1995, el promedio del PIB per cápita en los 20 países más ricos era 37 veces el promedio de los 20 países más pobres. Esta disparidad se ha multiplicado por dos en los últimos 40 años.”<sup>10</sup>

#### **1.1.2.5 LA FUNCIÓN DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS**

“La función del departamento de recursos humanos en el mejoramiento de la calidad del clima laboral varía mucho de una organización a otra. En la mayoría de los casos es responsabilidad sólo de este departamento conducir programas de capacitación, realimentación de encuestas sobre actitudes y varios puntos más; aunque apoyado por la dirección.”<sup>11</sup>

---

<sup>9</sup> Idem. P 48

<sup>10</sup> W. Sengenberger: *Globalization and Social Progress: the role and impact of international labour standards* (Bonn, Friedrich-Ebert-Stiftung, 2002), pp. 19-20. Sitio Web. <http://www.ilo.org/global/standards/lang-es/index.htm>

<sup>11</sup> Werther William, Davis Keith **“Administración de Recursos Humanos”** 2008 Sexta Edición, Editorial McGraw-Hill/Interamericana S.A. México p. 437.

Cuando existe apoyo de todos los niveles gerenciales, los departamentos de recursos humanos de orientación activa buscan maneras de demostrar el éxito de programas parciales de mejoramiento del clima laboral.

## SELECCIÓN PROFESIONAL

El ideal de la psicología del trabajo es sustituir la selección por la orientación. La selección profesional suele ser un procedimiento técnico en el que se trata a los aspirantes como meros soportes impersonales de aptitudes, se escogen los que convienen a la empresa y se rechazan los demás causando daño a la estabilidad emocional de los colaboradores.

La orientación profesional debe procurar, a lo largo de la educación del individuo, identificar las actitudes y aptitudes fortaleciendo su desarrollo profesional. "La selección profesional consistirá entonces, no en escoger a los aptos y rechazar a los torpes, sino en distribuir en los puestos y tareas especiales más indicadas, según sus aptitudes salientes y su personalidad, a los que, debidamente orientados, hayan llegado a un cierto campo profesional o empresa."<sup>12</sup> El problema fundamental de la selección profesional es, en todo caso, es averiguar los requisitos psicológicos de las diversas tareas realizadas en una empresa y elaborar los métodos adecuados para diagnosticarlos y medirlos en los sujetos.

### **1.1.2.6 QUÉ SON LAS DE POLÍTICAS DE UNA EMPRESA**

#### DEFINICIÓN DE POLÍTICA

Manera de alcanzar objetivos. "Es un plan permanente que proporciona guías generales para canalizar el pensamiento administrativo en direcciones específicas"<sup>13</sup>. Son las intenciones o acciones generales de la administración que es probable que se presenten en determinadas circunstancias.

Fernando Arias Galicia en su libro Administración de Recursos Humanos en el que sugiere la elaboración de Políticas como líneas generales de conducta

---

<sup>12</sup> *Ibíd.*, p. 457

<sup>13</sup> *Op. Cit.* p 445.

que deben establecerse para alcanzar los objetivos permitiendo que el personal directivo pueda tomar decisiones en cualquier momento ante determinada situación. “Las políticas son la actitud de la administración superior. Las políticas escritas establecen líneas de guía, un marco dentro del cual el personal operativo pueda obrar para balancear las actividades y objetivos de la dirección superior según convenga a las condiciones del organismo social”.<sup>14</sup>

#### DEFINICIÓN DE MANUAL DE POLÍTICAS

Documento que incluye las intenciones o acciones generales de la administración que es probable que se presenten en determinadas circunstancias.

“Las políticas son la actitud de la administración superior. Las políticas escritas establecen líneas de guía, un marco dentro del cual el personal operativo pueda obrar para balancear las actividades y objetivos de la dirección superior según convenga a las condiciones del organismo social”.<sup>15</sup>

#### OBJETIVOS PRINCIPALES DE UN MANUAL DE POLÍTICAS

Se deben de establecer desde el inicio de la elaboración de un manual y se pueden mencionar los más importante y relevantes.

- “Presentar una visión de conjunto de la organización para su adecuada organización.
- Precisar expresiones generales para llevar a cabo acciones que deben realizarse en cada unidad administrativa.
- Proporcionar expresiones para agilizar el proceso decisorio.
- Ser instrumento útil para la orientación e información al personal.
- Facilitar la descentralización, al suministrar a los niveles intermedios lineamientos claros a ser seguidos en la toma de decisiones.

---

<sup>14</sup> Op. Cit. p 446.

<sup>15</sup> Flor Romero, Martín “**Fundamentos, Técnicas y Procedimientos de Organización y Métodos**” 1989 Segunda Edición, Editora Litocolor, Paraguay p. 179

- Servir de base para una constante y efectiva revisión administrativa”.<sup>16</sup>

## IMPORTANCIA DE MANUAL DE POLÍTICAS

Su importancia radica en que representa un recurso técnico para ayudar a la orientación del personal y también ayuda a declarar políticas y procedimientos, o proporcionar soluciones rápidas a los malos entendimientos y a mostrar como puede contribuir el empleado al logro de los objetivos del organismo. También ayuda a los administradores a no repetir la información o instrucciones.

## VENTAJAS DE LOS MANUALES DE POLÍTICAS

- Las políticas escritas requieren que los administradores piensen a través de sus cursos de acción y predeterminen que acciones se tomarán bajo diversas circunstancias.
- Se proporciona un panorama general de acción para muchos asuntos, y solamente los asuntos poco usuales requieren la atención de altos directivos.
- Se proporciona un marco de acción dentro del cual el administrador puede operar libremente.
- Las políticas escritas ayudan a asegurar un trato equitativo para todos los empleados.
- Las políticas escritas generan seguridad de comunicación interna en todos los niveles.

## TIPOS DE MANUALES DE POLÍTICAS

- Manuales Generales de Políticas:

Abarcan todo el organismo social, incluye como elemento primario todas aquellas disposiciones generales como tipo fijo, las cuales en forma unilateral las establece cada área a efectos de sus propias responsabilidades y autoridad funcional.

---

<sup>16</sup> Dirección de Desarrollo Administrativo. **Guía Técnica para elaborar Manuales Administrativos**. Secretaría de Administración, Gobierno de Chiapas, México, 2006.

- Manuales específicos de Políticas:

Se ocupan de una función operacional, un departamento o sección en particular.

## CONTENIDO DEL MANUAL DE POLÍTICAS

“Un manual no debe contener más que los apartados estrictamente necesarios para alcanzar los objetivos del manual previstos y mantener los controles indispensables”.<sup>17</sup>

- Índice, es un esquema al que se le pueden añadir números o letras del alfabeto como referencia.
- Introducción: Este apartado debe incluir una breve introducción del manual de políticas. Tiene como propósito explicar al usuario del manual lo que es el documento, que se pretende cumplir a través de él, su alcance, como usar este manual y cuando se harán las revisiones y actualizaciones.
  - Alcance: Debe enfocarse a una explicación breve sobre la que abarca el manual de políticas.
- Como usar el Manual: Indica al usuario todo cuanto tiene que conocer para utilizar el manual.
  - Revisiones y actualizaciones: Indica con quien debe hacerse contacto para señalar cambios o correcciones, o hacer recomendaciones respecto al manual de políticas.
- Organigrama: En esta sección se representará gráficamente la estructura orgánica de los distintos departamentos, gerencias, secciones, etc.
- Declaraciones de Políticas: En este apartado se deberán presentar por escrito, de manera narrativa las políticas por cada una de las unidades administrativas de que se trate.

Desarrollo de políticas: Para llevar a cabo la declaración de políticas se sugiere el siguiente método:

---

<sup>17</sup> Blum Milton I, Naylor James C. “Psicología Industrial sus fundamentos teóricos y sociales” 1987 Quinta Edición, Editorial Trillas S.A. México. Pp. 187

- Formular una lista de políticas, por función operacional (Finanzas, personal, auditoría interna, etc.), aplicable al organismo social que se trate.
- Discutir la lista de políticas con los responsables de cada función operacional para:
  - “Determinar una lista de las políticas que realmente se requieren definir.
  - Precisar los límites a que llegarán las políticas.
  - Determinar una prioridad de políticas para ser desarrolladas.
  - Presentar un borrador de las políticas y discutir las con los responsables del departamento correspondiente para su aceptación o modificación respectiva.
  - Aprobación de las políticas por la dirección superior.
  - Integrar las políticas al manual conforme éstas vayan siendo aprobadas.”<sup>18</sup>

Descripción narrativa de las políticas:

- **PROPÓSITO.** Describir de manera general y concisa el fin que se pretende lograr con el establecimiento de una política.
- **DEFINICIÓN.** Precisar los conceptos básicos que se invocan en la política.
- **CONTENIDO.** Describir en orden numérico y de acuerdo a su importancia los lineamientos específicos necesarios para la aplicación de la política.
- **RESPONSABLES DE SU OBSERVACION.** Enunciar la(s) unidades orgánicas que deben observar las prácticas de la política.

Preparación del manual: “El paso inicial para preparar un manual de políticas. Es determinar lo que se desea lograr. Una vez determinados los objetivos, habrá que ponerlos por escrito; cada tipo de manual tiene sus razones de ser, Además todos los manuales administrativos tienen un propósito en común: Obtener mejores resultados”.<sup>19</sup>

---

<sup>18</sup> *Ibíd.* P 196

<sup>19</sup> Dirección de Desarrollo Administrativo. “Guía Técnica para elaborar Manuales Administrativos”. Secretaría de Administración, Gobierno de Chiapas, México, 2006.

Posteriormente se deberá iniciar la elaboración en sí del manual, iniciándose el procesamiento de la información, es decir; la integración propiamente de proceso de elaboración. Sin embargo siempre se debe de elaborar un borrador que se debe poner a consideración de la alta administración, de los jefes de departamento y eventualmente de algunos empleados clave. El borrador debe ser cuidadosamente revisado, a fin de introducir las eventuales modificaciones. Desde luego las sugerencias que se aprovechen para la relación definitiva pueden proceder de los más diversos niveles jerárquicos (Jefes y empleados).

Elaboración del manual: Para la elaboración del manual es muy importante uniformar criterios tanto en la terminología como en la presentación de la información, con el propósito de que se mantengan un sentido de continuidad y de unidad. Pueden surgir durante la elaboración de manuales de políticas algunas dificultades al determinarse políticas y normas en forma escrita, ya que intereses particulares pueden producir resistencias o desinterés por determinar con éxito dichos manuales, o bien en que no operen las especificaciones en los mismos de la manera establecida. Algunas de las políticas que tratan con los niveles jerárquicos intermedios o inferiores son formuladas comúnmente por los jefes en sus respectivas áreas.

**Formato.** Para lograr un eficiente manual de políticas que ayude a llevar a cabo el trabajo administrativo, conviene analizar con cuidado el "formato" con el que debe presentarse cada manual, ya que de ello depende en gran medida la facilidad de lectura, consulta y estudio. Además de permitir hacer referencias rápidas y precisas e inspirar confianza por su apariencia y orden.

**Numeración de páginas.** Después de seleccionar el formato, hay que decir cómo numerar las páginas. Existen dos métodos para numerar las páginas del manual de políticas y son:

- Numeración consecutiva de páginas. Es el método más sencillo.

- Numeración de páginas por secciones. Consiste en que, las páginas de cada una de las secciones se numeran consecutivamente y cada número de página va precedido por el de la sección y un guión.

**Encabezamiento de páginas.** Consiste en establecer una zona especialmente demarcada en la parte superior de cada página y que contiene cierta información básica, como el título de la política, número de control, unidad orgánica, fecha de elaboración y vigencia, etc.

**Autorización del manual.** Una vez elaborado el manual de políticas y para poder facilitar su implantación, se recomienda que sea autorizado por intervinieren:

- Por la alta Administración, para darle la formalidad y el apoyo necesario.
- Del responsable de la unidad administrativa que intervino en el proceso de que se trate, para asegurar su conformidad con la exactitud de su contenido.
- De la unidad responsable de la elaboración de manuales administrativos, si la hay, o del grupo de técnicos en su caso.
- Del consultor externo en su caso.

**Distribución control del manual.** La distribución del manual de políticas es un aspecto delicado, especialmente en organismos grandes. Conviene aclarar que un manual no debe ser distribuido íntegramente a todos los miembros del organismo.

En particular basta con que el personal subalterno reciba únicamente las instrucciones sobre las políticas que debe observar. Sólo los administradores, ejecutivos y los jefes de departamento, pueden recibir las ediciones completas.

**Hoja de aprobación.** La indicación de haber sido dada la aprobación al manual de políticas por parte de los órganos competentes es uno de los elementos que deben siempre aparecer en el manual.

**Revisiones y actualizaciones:** Las políticas se hacen anticuadas y para mantener su efectividad. Deben ser revisadas periódicamente en forma sistemática para ser reacomodadas y vueltas a enunciar, de acuerdo con las oportunidades y condiciones existentes.

Rodríguez Valencia (1996) indica que un futuro habrá la necesidad de planear revisiones y actualizaciones por parte de la unidad administrativa y responsable o de su equivalente por lo que se recomiendan las distintas actualizaciones para tener éxito en la aplicación de las políticas internas de una organización.

- **ACTUALIZACIONES IRREGULARES.** Consiste en llevar a cabo actualizaciones de acuerdo a las necesidades.
- **ACTUALIZACIONES REGULARES.** Consiste en establecer un programa de actualizaciones periódicas. Hay que realizar de acuerdo a un programa una revisión de los manuales de políticas. Guando menos una vez al año y, si los apartados cambian con rapidez. Será necesario efectuar esas revisiones dos veces al año.
- **RECOMENDACIONES PARA LA ACTUALIZACIÓN.** Desde un punto de vista general, es conveniente recabar opiniones tanto en favor como en contra de una política existente, procurando obtener los hechos, analizarlos y aplicar el criterio en la forma más imparcial posible.

### **1.1.2.7 ACUERDOS INTERNACIONALES DEL TRABAJO**

#### **INTRODUCCIÓN A LAS NORMAS**

"Las reglas que rigen la economía global deberían destinarse a mejorar los derechos, los medios de subsistencia, la seguridad y las oportunidades para las personas, las familias y las comunidades en todo el mundo."<sup>20</sup> Desde 1919, la Organización Internacional del Trabajo ha mantenido y desarrollado un sistema de normas internacionales del trabajo que tiene por objetivo la promoción de

---

<sup>20</sup> Por una globalización justa: Crear oportunidades para todos, Informe de la Comisión Mundial sobre la Dimensión Social de la Globalización (Ginebra, 2004), pág. 159. Organización Internacional del Trabajo. Sitio Web. <http://www.ilo.org/global/standards/lang--es/index.htm>

oportunidades para hombres y mujeres, con el fin de que éstos consigan trabajos decentes y productivos, en condiciones de libertad, igualdad, seguridad y dignidad.

En la economía globalizada de la actualidad, las normas internacionales del trabajo constituyen un componente esencial del marco internacional para garantizar que el crecimiento de la economía global sea beneficioso para todos.

#### CONVENIO No. 88 SOBRE EL SERVICIO DEL EMPLEO, 1948

El gobierno de Guatemala cuenta con el convenio No. 88 que nos habla sobre el servicio del empleo. Siendo la Conferencia General de la Organización Internacional del Trabajo realizada en San Francisco por el Consejo de Administración de la Oficina Internacional del Trabajo, y congregada en dicha ciudad el 17 junio 1948 en su trigésima primera reunión. Fecha de ratificación: 08 de enero de 1952 y su fecha de publicación: 11 de febrero de 1952.

A continuación se describen los artículos las importantes y destacados para la población guatemalteca según “Ministerio de Trabajo y Previsión Social de Guatemala. Fecha de ratificación: 08 de enero de 1952, fecha de publicación: 11 de febrero de 1952.”<sup>21</sup>

#### Artículo 3

1. El servicio del empleo deberá comprender una red de oficinas locales y, si ello fuere oportuno, de oficinas regionales, en número suficiente para satisfacer las necesidades de cada una de las regiones geográficas del país y convenientemente situadas para los empleadores y los trabajadores.

---

<sup>21</sup> Ministerio de Trabajo y Previsión Social de Guatemala Sitio Web. [www.mintrabajo.gob.gt](http://www.mintrabajo.gob.gt) FECHA DE RATIFICACIÓN: 08 DE ENERO DE 1952, FECHA DE PUBLICACIÓN: 11 DE FEBRERO DE 1952

"Las reglas que rigen la economía global deberían destinarse a mejorar los derechos, los medios de subsistencia, la seguridad y las oportunidades para las personas, las familias y las comunidades en todo el mundo."

2. La organización de esa red de oficinas:

**a)** deberá ser objeto de un examen general:

I. cuando se hayan producido cambios importantes en la distribución de la actividad económica y de la población trabajadora;

II. cuando la autoridad competente considere conveniente un examen general para apreciar la experiencia adquirida durante un período de prueba;

**b)** deberá revisarse cada vez que dicho examen haya puesto de manifiesto la necesidad de una revisión.

#### Artículo 4

2. Estos acuerdos deberán prever la creación de una o varias comisiones nacionales consultivas y, si fuere necesario, la creación de comisiones regionales y locales.

3. Los representantes de los empleadores y de los trabajadores en esas comisiones deberán ser designados, en número igual, previa consulta a las organizaciones representativas de empleadores y de trabajadores, allí donde dichas organizaciones existan.

#### Artículo 5

La política general del servicio del empleo, cuando se trate de dirigir a los trabajadores hacia los empleos disponibles, deberá fijarse, previa consulta a los representantes de los empleadores y de los trabajadores, por intermedio de las comisiones consultivas previstas en el artículo 4.

## Artículo 6

El servicio del empleo deberá estar organizado de suerte que garantice la eficacia de la contratación y de la colocación de los trabajadores, y a estos efectos deberá:

**a)** ayudar a los trabajadores a encontrar un empleo conveniente, y a los empleadores a contratar trabajadores apropiados a las necesidades de las empresas, y más especialmente deberá, de conformidad con las reglas formuladas de acuerdo con un plan nacional:

I. llevar un registro de las personas que soliciten empleo; tomar nota de sus aptitudes profesionales, de su experiencia y de sus deseos; interrogarlas a los efectos de su empleo; evaluar, si fuere necesario, sus aptitudes físicas y profesionales, y ayudarlas a obtener, cuando fuere oportuno, los medios necesarios para su orientación o readaptación profesionales.

II. obtener de los empleadores una información detallada de los empleos vacantes que hayan notificado al servicio, y de las condiciones que deban cumplir los trabajadores solicitados para ocupar estos empleos.

III. dirigir hacia los empleos vacantes a los candidatos que posean las aptitudes profesionales y físicas exigidas.

IV. organizar la compensación de las ofertas y demandas de empleo de una oficina con otra, cuando la oficina consultada en primer lugar no pueda colocar convenientemente a los candidatos o cubrir adecuadamente las vacantes, o cuando otras circunstancias lo justifiquen; tomar las medidas pertinentes para:

I. facilitar la movilidad profesional, a fin de ajustar la oferta de la mano de obra a las posibilidades de empleo en las diversas profesiones.

II. facilitar la movilidad geográfica de la mano de obra, a fin de ayudar a que los trabajadores se trasladen a las regiones que ofrezcan posibilidades de obtener un empleo conveniente.

III. facilitar los traslados temporales de trabajadores de una región a otra, a fin de atenuar el desequilibrio local y momentáneo entre la oferta y la demanda de mano de obra.

IV. facilitar cualquier traslado de trabajadores, de un país a otro, que haya sido convenido por los gobiernos interesados.

**b)** recoger y analizar, en colaboración, si fuere oportuno, con otras autoridades, y con los empleadores y los sindicatos, toda la información disponible sobre la situación del mercado del empleo y su probable evolución, tanto en lo que se refiere al país en general como respecto a las diferentes industrias, profesiones o regiones, y poner sistemática y rápidamente dicha información a disposición de las autoridades públicas, de las organizaciones interesadas de trabajadores y de empleadores y del público en general.

#### Artículo 7

Se deberán tomar medidas para:

**a)** facilitar, dentro de las diferentes oficinas del empleo, la especialización por profesiones y por industrias, tales como la agricultura y todas las demás ramas de actividad donde dicha especialización pueda ser útil.

**b)** satisfacer adecuadamente las necesidades de categorías especiales de solicitantes de empleo, tales como los inválidos.

#### Artículo 9

1. El personal del servicio del empleo deberá estar compuesto de funcionarios públicos cuya situación jurídica y cuyas condiciones de servicio los independicen de los cambios de gobierno y de cualquier influencia exterior indebida y que, a

reserva de las necesidades del servicio, les garanticen la estabilidad de su empleo.

2. A reserva de las condiciones a las que la legislación nacional sujete la contratación de funcionarios públicos, el personal del servicio del empleo será contratado teniéndose únicamente en cuenta la aptitud del candidato para el desempeño de sus funciones.

3. La autoridad competente determinará la forma de comprobar sus aptitudes.

4. El personal del servicio del empleo deberá recibir formación adecuada para el desempeño de sus funciones.

#### Artículo 10

El servicio del empleo y, si fuere necesario, otras autoridades públicas deberán tomar todas las medidas posibles, en colaboración con las organizaciones de empleadores y de trabajadores y con otros organismos interesados, para estimular la utilización máxima voluntaria del servicio del empleo por los empleadores y los trabajadores.

## **CAPÍTULO II**

### **2. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS**

#### **SELECCIÓN DE LA MUESTRA**

Para llevar a cabo la investigación en la dirección administrativa y financiera de la secretaria de planificación y programación de la presidencia SEGEPLAN.

A través de entrevistas a coordinadores de las áreas se concretizó que se utilizaría la técnica de muestreo al azar, para seleccionar a la población de la dirección administrativa y financiera con la que se trabajó; la muestra utilizada quedó estructurada de la siguiente manera:

- 30 colaboradores
- De género masculino y femenino.
- Edad comprendida entre 30 a 50 años.
- Trabajador presupuestado y por contrato 021.
- Nivel socioeconómico medio-bajo.

#### **RECOLECCIÓN DE DATOS**

Para la recolección de datos se realizaron dos sesiones para poder trabajar con los colaboradores, para la aplicación de una entrevista y lista de cotejo. En investigación no se planteó hipótesis motivo por el cual se operativizaron los objetivos específicos con el objeto de establecer las categorías de análisis por cada uno de ellos:

## OBJETIVOS ESPECÍFICOS

### Operativización de Objetivos

| Objetivo   | Categoría  | Técnica  |
|--|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"><li>• Dar a conocer las políticas internas como base de acción que deben realizarse en cada dirección de la administración general de la organización.</li><li>• Implementar las políticas laborales para el desempeño y desarrollo óptimo de la Organización.</li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>• Política internas de la empresa.</li><li>• Manual.</li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>• La entrevista estructurada y lista de cotejo.</li><li>• Talleres informativos.</li></ul> |

### 2.1. TÉCNICAS Y PROCEDIMIENTOS DE LA INVESTIGACIÓN

**Pauta de observación:** Elaborada con aspectos a evaluar de la conducta manifiesta de los colaboradores en las sesiones. Fue de mucha utilidad, ya que la misma dio mediante la observación directa del sujeto, obtener información precisa.

**Entrevistas:** Es la búsqueda de datos que son necesarios para conocer aspectos específicos de los diferentes puestos de trabajo y las políticas que requiere, además poder entablar un rapport con los participantes para futuras participaciones en el proceso del proyecto, además es una guía que permite orientarnos a la detección de brechas que pueda un colaborador de forma individual y se pueda cubrir con este proyecto.

**Técnicas de análisis descriptivo, interpretación de los datos:** Para la interpretación de los datos recolectados en la investigación se procede a la tabulación de los datos obtenidos como resultado, empleando la técnica estadística de análisis. Con distribución de frecuencias representadas en gráficas de barras y/o gráficas circulares las cuales nos permiten medir los resultados en forma corta, fácil y en el menor tiempo.

## **2.2. INSTRUMENTOS**

**Entrevista estructurada:** Esta prueba consiste en una serie de cuestionamientos que se le presentan al colaborador con el fin de tener información que él mismo brinde.

**Lista de cotejo:** Por medio de este instrumento de recolección de datos y en base a los resultados que se obtuvieron las pautas y directrices bajo las cuales se trabajó cada política que se realizó.

**Talleres informativos:** Una vez estructurado el Manual, se le dio un taller a personas claves para que difundan la información respecto a la implementación del Manual de Políticas Internas.

## **CAPÍTULO III**

### **3. PRESENTACIÓN, ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS**

#### **3.1. CARACTERÍSTICAS DEL LUGAR Y DE LA POBLACIÓN**

##### **3.1.1 Características del lugar**

La investigación se realizó en la Secretaria de Planificación y Programación de la Presidencia, ubicado en 9na. Calle 2-44 zona 1, Ciudad de Guatemala. El edificio cuenta con un espacio físico específico para cada área lo cual simplifica las funciones establecidas. Durante el proceso se nos fue habilitada un área específica para trabajar ubicada dentro de la dirección administrativa, sin embargo cuando se trabajo con los colaboradores se nos fue habilitado dos salones específicos para trabajar con dos grupos de menor cantidad en cada uno de ellos, por cuestión de comodidad y efectividad para llevar a cabo dicho proceso.

##### **3.1.2 Características de la población**

Para la ejecución del proyecto de investigación se tomo como muestra a colaboradores de las direcciones administrativas y financieras de SEGEPLAN, se coordinaron con la ayuda de los respectivos coordinadores. Fueron profesionales de las áreas, de género masculino y femenino entre las edades de 30 a 50 años.

Se investigó que los colaboradores no contaban con un manual específico que los orientara a que se debe de regir su actuar o la conducta dentro de la institución.

#### **3.2. PRESENTACIÓN, ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS**

El estudio fue realizado en la Secretaria de Planificación y Programación de la Presidencia, con una muestra del 15% de la población, lo que comprende un número de 30 colaboradores, 18 de sexo femenino y doce de sexo masculino; con edades que oscilan entre los 30 y 50 años; correspondientes a las unidades administrativas y financiera.

En base al análisis de los datos obtenidos de la investigación se pudo llegar a las siguientes conclusiones:

Un 50 % de los colaboradores conoce a totalidad cuales son las políticas a las que se deben de regir ya que muchos tienen el conocimiento de las bases laborales pero no las ponen en práctica, lo que da como resultado que los objetivos de la empresa no se cumplan en su totalidad, que el trabajo en equipo no tenga eficacia y que el trabajo individual no sea ejecutado de la mejor manera.

Las políticas sirven para orientar a los colaboradores de la institución y poder registrar y ordenar los procesos, más no son un reglamento ya que fuguen como normas para llevar cabo los procesos administrativos y financieros de las unidades. Es importante hacer énfasis en la diferencia de términos que hay entre una “política” y una “regla”, ya que se evidenció una confusión de términos por parte de los colaboradores.

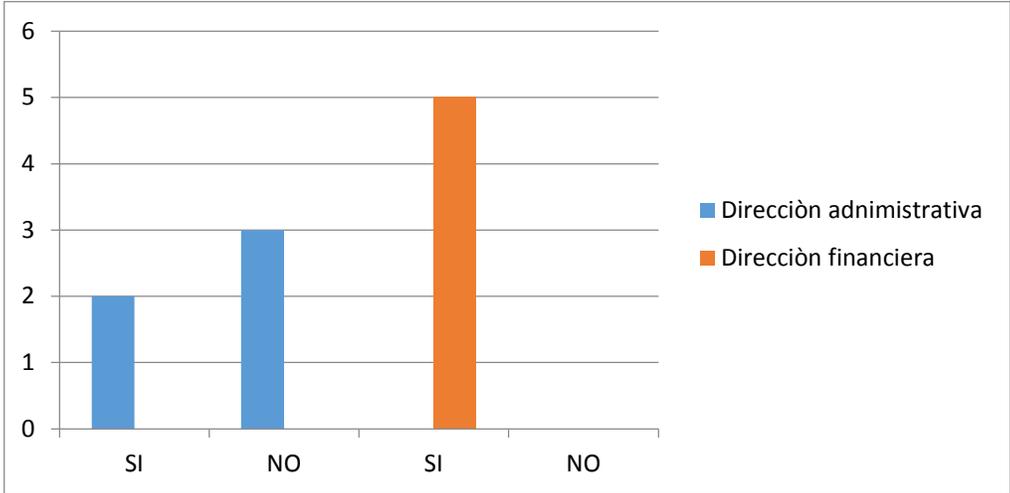
Se concluyó que las políticas eran ejecutadas correctamente por el personal de la unidad, ya que cada unidad cumple con lo propio pero al momento de trabajar con otra unidad se tergiversan los procedimientos dejando en evidencia la falta de un documento que oriente al personal a una ejecución correcta de los procesos.

Con la elaboración del manual de políticas se expande la información de los procesos y las normativas que ayudan a la fluidez de las necesidades y urgencias de las unidades, provocando en los colaboradores una actitud de eficacia evitando frustraciones, estrés y tiempo muerto que afecta directamente en sus metas laborales. Grandes beneficios son lo que se obtienen luego de la implementación y cumplimiento de las políticas en la empresa ya que complementa el desarrollo organizacional, entre sus directores, coordinadores, colaboradores, proveedores y la población. Ya que los resultados dependen de la organización, ejecución con la que se lleven a cabo cada proceso, con lo que se obtiene ahorro de tiempo y materiales, mejora el seguimiento de casos, resolución eficaz de proyectos, y la atención a la población es de calidad.

Se concluyó luego de la ejecución de los talleres que las personas estaban entusiasmadas en poner en práctica lo aprendido ya que según ellos nunca habían tenido la oportunidad de ser capacitados de manera formal para conocer a su institución; lo que evitaba una identificación con la misión y visión de la empresa y por lo mismo no se podían comprometer del todo en sus rol profesional.

**Gráfica 1**

¿Se cumplen todas las políticas establecidas en su unidad?



Fuente. El análisis de resultados muestra de manera general los puntajes de entrevista a coordinadores del área administrativa.

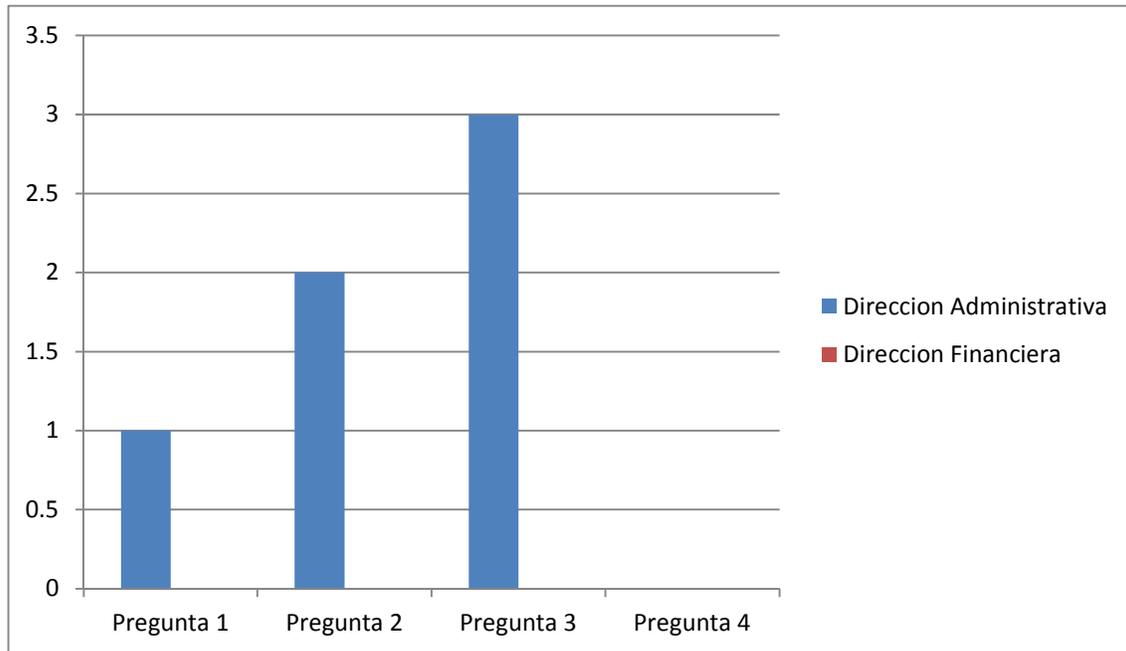
**INTERPRETACIÓN:**

Se entrevistó a 10 coordinadores de las distintas unidades de cada dirección, más del 50% de los coordinadores del área administrativa indica que las políticas no son respetadas a cabalidad puesto que se incumplen en muchos procesos, mientras que el 100% de los coordinadores del área financiera indican que las políticas si se cumplen porque existe una ley que las ampara, las cuales se deben de cumplir para no correr con el riesgo de ser sancionados legalmente.

## GRÁFICA 2

¿Cuál cree que es la razón del incumplimiento de las políticas?

1. No existe un manual.
2. No están establecidas formalmente.
3. Incumplimiento de los colaboradores
4. No están claras las políticas internas de su Unidad y/o Dirección.



Fuente. En el análisis de resultados se muestran de manera general los puntajes de entrevista a coordinadores de área administrativa.

### INTERPRETACIÓN:

Como lo muestra la gráfica las Unidades de la Dirección Financiera no dieron respuesta a esta pregunta puesto que aseguran que las políticas que se llevan a cabo en un 100%; el 10% de los coordinadores dicen que un manual ayudaría con el cumplimiento de las políticas en la Unidad Administrativa, el 15% esta de acuerdo que se deberían de establecer formalmente a través de un documento, mientras que el 50% señala que son los colaboradores de las demás unidades y Direcciones quienes no cumplen con los requerimientos.

A continuación se agrega manual de política elaborado como resultado de investigación.



*“POLÍTICAS Y NORMAS  
DIRECCIÓN  
ADMINISTRATIVA”*

---

# PRESENTACIÓN

Es trascendental la existencia de un manual que controle los procedimientos, rigiéndose de políticas internas que ayuden a la correcta regularización y el manejo apropiado de cada proceso establecido por la entidad, cada proceso y política se apegan a las necesidades que demanda cada Dirección.

El presente Manual de Políticas y Normas brindará la información necesaria acerca de la metodología para llevar un control exacto del manejo de bienes de cada Dirección. Este manual se ajusta a los cambios que surjan durante tiempo futuro, garantizando una mejor calidad de los servicios que se le brinda a la población.

Para la realización de este manual fueron considerados:

- ✓ Reglamento Orgánico Interno de la Segeplan,
- ✓ Ley de contrataciones del Estado,
- ✓ Ley Orgánica de la Contraloría de Cuentas,
- ✓ Ley Orgánica de Presupuesto.

# OBJETIVO GENERAL

- Servir de guía y ser aplicado por las autoridades de la SEGEPLAN; y colaboradores designados con el fin de examinar y evaluar el sistema de control interno, determinando la eficiencia y eficacia de las operaciones, así mismo constatando la confiabilidad en el área financiera y el cumplimiento de las leyes, reglamentos y políticas.

# OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Ser un instrumento que facilite la tarea de control y que se convierta en una función de apoyo a las Direcciones que harán uso del mismo.
- Facilitar la toma de decisiones y la mejora de la gestión, con el fin de reducir los riesgos que puedan afectar el logro de los objetivos institucionales.

**PROPÓSITO:**

Proporcionar y distribuir suministros y materiales, velando por el uso adecuado de cada uno de ellos, evitando el desperdicio y mal uso de los mismos.

**POLÍTICAS:**

- La Unidad de Almacén abastecerá únicamente a las unidades o departamentos que sigan el proceso establecido según el formato de “Requisición de Materiales”, emitido por el sistema de cómputo. Toda requisición debe de llevar el Vo.Bo. del Director (a) del área solicitante.
- Los despachos de las requisiciones se realizaran 48 horas después de haberse efectuado la requisición de los requerimientos.
- Se abastecerá a las unidades 1 vez al mes; tomando en cuenta las emergencias de los diversos usuarios.
- Todo material y suministro que hay sido solicitado se entregara una vez haya sido aprobado por el director (a) administrativo (a); bajo previa autorización del coordinador de almacén.
- Únicamente se entregaran las cantidades de materiales y suministros que sean aprobadas por el “coordinador de almacén” y haya en existencia.
- Todo material entregado por el “Auxiliar de Almacén” se debe de revisar por las oficinas solicitantes el día en que se recibe para confirmar que coincida con lo solicitado.
- El coordinador y su auxiliar deben mantener el orden y control de los insumos que hay en existencia en el almacén, con la finalidad de cubrir las necesidades materiales que demandan las unidades dependientes de estos recursos.
- El coordinador y su auxiliar deben realizar la auditoria correspondiente de los materiales físicos y sus cantidades mensualmente según el proceso establecido.
- El coordinador de la unidad pasara el reporte del inventario deberá ser evaluado por el (la) director (a) administrativo para su verificación mensualmente.

## **NORMAS:**

- Toda solicitud de materiales deberá realizarse en el formato Requisición de Materiales, emitido por el sistema de cómputo de Almacén, debiendo estar autorizada por el Jefe del Departamento solicitante. Las solicitudes que no llenen los requisitos indicados no serán atendidas.
- El Coordinador de Almacén deberá llevar control de las existencias de productos en almacén, para ello usará el sistema de Conta-Habilidad así como el Kardex auxiliar, estableciendo la necesidad de compra cuatrimestralmente, haciendo oportunamente, la solicitud de abastecimiento de los mismos y garantizando el pronto y eficiente despacho a las dependencias que los soliciten.
- . Las solicitudes que no llenen los requisitos indicados no serán atendidas.
- Las existencias de productos e insumos del almacén deberán encontrarse debidamente ordenados y cuadrados con el sistema de control de existencias del programa de Conta-Habilidad, el resguardo de las mismas estará a cargo del Auxiliar de la unidad quien será el responsable directo de la custodia de los mismos, y así mismo de que estos tengan la rotación pertinente utilizando el sistema PEPS este informará al el Coordinador de almacén sobre los movimientos de la unidad a través de un informe mensual. El jefe de la unidad deberá velar por que se cumplan los procedimientos de control para mantener las existencias en las cantidades indicadas y de realizar chequeos aleatorios en los productos que se tienen en resguardo en el almacén e informar al director administrativo y sobre el estado de los mismos.
- Todo tipo de materiales o bienes inventariables adquiridos por la institución, deberán ser ingresados al Almacén General para el registro correspondiente y posterior control de existencias, así como para la entrega oficial de los mismos a las unidades o departamentos solicitantes, indiferentemente si el uso de los materiales sea inmediato o no.
- El Coordinador de Almacén y su auxiliar deberán verificar físicamente todos los productos adquiridos por la Institución al momento de la entrega del proveedor.
- Todas las Direcciones y Subdirecciones que conforman la institución deberán llevar un control auxiliar de existencias y consumo de los materiales que les son despachados por Almacén.

| <b>DIRECCIÓN ADMINISTRATIVA</b>   |                               |   |
|---|-------------------------------|---|
|  | <b>POLÍTICAS<br/>Y NORMAS</b> | <b>UNIDAD DE<br/>COMPRAS</b>              |
|   |                               | <b>FECHA DE EMISIÓN:<br/>AGOSTO 2.013</b> |

**PROPÓSITO:**

Ser una guía en los procesos a seguir para evitar errores en los mismos, atendiendo las solicitudes de compra en el tiempo establecido llevando orden en el proceso.

**POLÍTICAS:**

- Solicitar cotización en compras menores de Q.1, 500.00, las compras que se eleven de esta cantidad deberán de ser de formalizadas bajo previa solicitud de presupuesto.
- Adjudicar las compras al oferente con menor precio, previo al proceso de la partida presupuestaria disponible.
- Llenar la solicitud en base a los requisitos establecidos para evitar la anulación de la solicitud por falta de información o errores.
- El solicitante debe de cumplir con los pasos y procesos establecidos por la Unidad de Compras, para que su solicitud sea aceptada y pase al siguiente procedimiento del proceso con el coordinador de compras quien será el encargado de elaborar las bases de cotización que serán trasladadas al Director del Área solicitante.
- Todas las compras deberán hacerse a través de cotizaciones y licitaciones cumpliendo con la base legal establecida en el Reglamento Orgánico establecido por la SEGEPLAN y la ley de contrataciones del Estado. (Artículo 38 de la ley de contrataciones)
- Si los bienes, suministros o remuneración de los servicios están contemplados en el contrato abierto, entonces procederá la cotización.(Artículo 38 de la ley de contrataciones)
- Hacer formulario de solicitud para pago de caja chica.

## **NORMAS:**

- La compra de bienes y servicios menores no debe exceder de Q.1, 000.00, y se autorizará siempre que se trate de artículos inexistentes en el Almacén y que no estén comprendidos en los renglones 321, 325 y 327.
- Se consideran compras directas de bienes y servicios las comprendidas entre Q.1,000.01 y Q.90,000.00, y es la Unidad de Compras y Adquisiciones de la Dirección Administrativa, quien centralizará las mismas.
- Cuando las compras sean menores de Q.15,000.00 se requerirá solamente dos cotizaciones, y cuando sean mayores de esta cantidad, se deberán solicitar como mínimo tres ofertas a diferentes proveedores para determinar cual es la oferta más conveniente y favorable para los intereses de la Segeplan.
- En el caso de compras de equipo informático, deberá acompañarse dictamen técnico especificando las características del equipo que se considera conveniente adquirir para uso de la Dirección Solicitante.
- Para todas las compras directas se deben observar los procedimientos establecidos en la Ley de Contrataciones del Estado.
- Toda compra de bienes o contratación de servicios por montos comprendidos entre Q.90,000.01 y Q.900,000.00, deberán realizarse por medio del sistema de cotizaciones establecido en la Ley de Contrataciones del Estado, cumpliendo con todos los requisitos que la citada Ley establece para el efecto.
- Para dicho proceso se integrará a las Juntas de Cotización en la Institución, siendo el Director Administrativo el responsable de notificar a las mismas los procesos en los que participarán.
- La Unidad de Compras y Adquisiciones de la Dirección Administrativa, deberá prestar toda la asesoría necesaria a las Juntas de Cotización durante el proceso de recepción, calificación y adjudicación, velando porque se cumplan con todos los requisitos y plazos establecidos en la Ley de Contrataciones del Estado.
- En igual forma, deberán dar seguimiento a los procesos en el sistema de Guatecompras, atendiendo todas las inquietudes que los proveedores o usuarios del sistema presenten a la brevedad posible, en una forma amplia, transparente y profesional.
- Toda compra de bienes o contratación de servicios por montos comprendidos mayores de Q.900,000.00, deberán realizarse por medio del sistema de licitaciones establecido en la Ley de Contrataciones del Estado, cumpliendo con todos los requisitos que la citada Ley establece para el efecto.
- Para dicho proceso se integrará a las Juntas de Licitación en la Institución, siendo el Director Administrativo el responsable de notificar a las mismas los procesos en los que participarán.

- La Unidad de Compras y Adquisiciones de la Dirección Administrativa, conjuntamente con la Dirección de Asuntos Jurídicos, serán los responsables de realizar la formalización de las compras adjudicadas, observando para ello los procedimientos establecidos en la Ley respectiva y el cumplimiento de todos los requisitos.

| <b>DIRECCIÓN ADMINISTRATIVA</b>   |                               |   |
|---|-------------------------------|---|
|  | <b>POLÍTICAS<br/>Y NORMAS</b> | <b>UNIDAD DE<br/>SEGURIDAD</b>          |
|   |                               | FECHA DE EMISIÓN:<br><b>AGOSTO 2013</b> |

**PROPÓSITO:**

Proteger a los miembros de la empresa y sus visitantes a través de un eficaz y eficiente servicio de seguridad.

**POLÍTICAS:**

- Se debe de respetar los parqueos asignados para el personal Directivo de la SEGEPLAN.
- Los agentes de seguridad reportara a su coordinador a los colaboradores que incumplan con la norma de no estacionarse en los parqueos que son asignados para los vehículos de la empresa, funcionarios o visitantes oficiales. Queda a discreción de la Unidad Administrativa y/o Recursos Humanos si se realizara algún tipo de sanción.
- En caso de no contar con un espacio para su uso se devolverá la solicitud a la persona solicitante.
- No se permitirá egreso de Materiales, insumos, papelería etc. Sin presentar el formato establecido firmado por el Director del área al que pertenece. Si se llega a extraviar algún material antes mencionado la SEGEPLAN no se hará responsable de su reposición si los mismos pertenecen a la Secretaria.
- Toda persona que labore en la SEGEPLAN debe de estar plenamente identificada.
- Se sancionara a los colaboradores que incumplan con el uso del gafete por más de tres veces consecutivas, las sanciones pueden ser llamadas de atención verbales por la autoridad a la cual esta regida.
- En caso de extravió del gafete se debe de cubrir la cuota de reposición.
- No se permitirá el ingreso de ninguna persona ajena a la Secretaria fuera del horario establecido.
- Los colaboradores deben de cumplir con el marcaje biométrico.
- Se les debe de proporcionar un gafete de visitantes para que puedan ingresar a las instalaciones de la institución, los visitantes deben de dejar un documento de identificación.

## **NORMAS:**

- Las solicitudes de parqueo para visitantes deberán presentarse a la Unidad de Seguridad con 24 horas de anticipación como mínimo, pudiendo así realizar una distribución eficiente.
- Se deberá respetar la distribución de los espacios del parqueo preestablecida por la Dirección Administrativa, y por ningún motivo, se deberán utilizar los lugares que ocupan los vehículos de la Institución, de los funcionarios o los de las visitas oficiales del Despacho, para los visitantes en general.
- Para poder ingresar o egresar papelería, útiles, mobiliario o equipo de las instalaciones de la Institución, se deberá presentar a la Unidad de Seguridad la solicitud respectiva, utilizando para ello el formato establecido debidamente firmado por el Director del área a la que pertenece el solicitante, así como por el Encargado de Inventarios en el Departamento de Contabilidad.
- Todo empleado que no presente el gafete de identificación al ingresar a las instalaciones de la institución, deberá registrar sus datos en la forma diseñada para tal efecto y entregar una identificación personal con fotografía al Agente de Seguridad de turno quien le proporcionará un gafete provisional.
- La persona que pase sin gafete durante tres (3) días consecutivos, deberá cancelar el valor de la reposición del mismo en la Dirección de Recursos Humanos.
- Los empleados que necesiten ingresar a las instalaciones de la Institución en horas o días inhábiles. Deberán solicitar con 24 horas de anticipación, para los fines de semana, y entre semana antes de las 17:00 horas el día que se permanecerá, la autorización respectiva, firmada por el solicitante, a la Dirección de Recursos Humanos y a la Unidad de Seguridad, utilizando para ello la forma establecida, debidamente firmada por el Director del área a la que pertenecen.

|   |                               |  |
|---|-------------------------------|--|
| <b>DIRECCIÓN ADMINISTRATIVA</b>   |                               |  |
|  | <b>POLÍTICAS<br/>Y NORMAS</b> | <b>UNIDAD DE<br/>SERVICIOS<br/>GENERALES</b> |
|   |                               | <b>FECHA DE EMISIÓN:<br/>AGOSTO 2013</b>     |

#### **PROPÓSITO:**

Brindar un servicio de excelencia para el buen desarrollo de las actividades y procesos que brinda la empresa a su comunidad como a sus visitantes, manteniendo un ambiente agradable en el lugar de trabajo de los usuarios.

#### **POLÍTICAS:**

- Toda solicitud para uso de salones debe hacerse mediante un correo electrónico dirigido a la Asistente de la Dirección Administrativa quien será la encargada de asignar un salón disponible, si no hubiesen salones disponibles se notificara al solicitante vía electrónica.
- Es necesario que se pida todos los recursos a utilizar, para que los mismos sean preparados y revisados por el personal de la Unidad de Servicios Generales, cualquier falla notificar al equipo de informática.
- Para la reproducción o encuadernación de documentos se debe seguir los procesos indicados por la Unidad de Servicios Generales, se llevara control de las solicitudes que realice cada unidad o Dirección con la finalidad de brindar un mejor servicio.
- Solicitar el número exacto de fotocopias que se utilizaran, para evitar el mal uso de los suministros.
- No se aceptara correspondencia de tipo personal, ya que alarga el proceso marginal para las distintas direcciones.

- Toda correspondencia que llegue a la recepción será entregada al despacho en donde se margina para su entrega a las diferentes sub-secretarías y estas a sus destinatarios correspondientes.
- La correspondencia enviada fuera de la institución debe de entregarse a la Asistente de la Unidad Administrativa quien la única encargada de distribuirlas a los mensajeros. Si la correspondencia es de carácter urgente debe de entregarse en los horarios indicados con el debido sello.
- Se entregara correspondencia únicamente a las áreas dentro del perímetro urbano, la correspondencia dirigida al área rural se enviara por un correo privado.
- No se permitirá el ingreso de personas que no sean anunciadas por la recepción.

#### **NORMAS:**

- Toda solicitud para uso de salón para reuniones dentro de la SEGEPLAN deberá canalizarse a través de la Asistente de la Dirección Administrativa, maximizando así el uso de los salones disponibles. Para ello es necesario llevar un control sobre los diferentes requerimientos. Los diversos requerimientos de reparación, mantenimiento de mobiliario, equipo o instalaciones, u otro tipo de servicio deben ser atendidos a la brevedad posible por el personal de mantenimiento, dejando constancia escrita de todos los trabajos realizados.
- La Unidad de Servicios Generales será el responsable de planificar y programar anualmente todas las actividades de mantenimiento y servicios en general de las diferentes solicitudes realizadas por las Direcciones de la institución, así como de darle el seguimiento a la ejecución mensual de las mismas.
- La reproducción o encuadernación de documentos, requerida por cualquiera de las Direcciones de la Institución, deberá realizarse únicamente en el Centro de Fotocopiado, siendo la Unidad de Servicios Generales de la Dirección Administrativa el encargado de supervisar el servicio proporcionado por dicho Centro, así como de llevar el control de fotocopias.
- La Asistente de la Dirección Administrativa se encarga de realizar la suma de reproducciones de cada una de la Direcciones, conforme a lo consignado en el Libro de Control Diario, llenando la hoja de Corte Mensual de Fotocopias, en el cual indica la cantidad de documentos reproducidos en el mes, el nombre de la Asistente Encargada y la Dirección a la que pertenece, adjuntando las hojas originales del Libro de Control Diario, a las cuales se le sacará una copia para que al entregarse a cada Asistente de las Direcciones o Unidades, firmen de recibido y quede en los registros de la Dirección Administrativa.

- Las Asistentes de cada Dirección, con el dato consignado en el Corte Mensual de Fotocopias, deberán llenar las Órdenes de Trabajo, las cuales deberán ir firmadas únicamente por el Jefe de la Dirección o Unidad o bien por la persona que se nombre para tal efecto. Posteriormente de haber llenado la Orden de Trabajo, se debe realizar el Reporte Mensual de Fotocopias, el cual debe ir firmado por el Jefe de la Dirección o Unidad, o bien por la persona que se nombre para tal efecto. En caso de anular alguna Orden de Trabajo, debe ser incluida en el Reporte Consolidado de Fotocopias, en el cual se consigna el número de Orden de Trabajo, incluyendo todas las órdenes anuladas durante el mes, para llevar un orden correlativo de las mismas.
- El Reporte Mensual de Fotocopias elaborado por cada Asistente de las Diferentes Direcciones o Unidades de la institución, deberá ser entregado a la Asistente de la Dirección Administrativa, quien realizará el Reporte Consolidado de Fotocopias de la institución, el cual servirá para iniciar el proceso de autorización de pago correspondiente.
- La recepción y distribución de correspondencia externa recibida en la Institución, estará a cargo únicamente de la Unidad de Recepción de la Dirección Administrativa, centralizando dicha actividad para un control más efectivo y una respuesta más eficiente a los remitentes.
- Todo envío de correspondencia fuera de la Institución debe canalizarse a través de la Asistente de la Dirección Administrativa, maximizando así el servicio de mensajería y el control de la correspondencia externa.
- La correspondencia externa de la Institución, debe ser preparada en sobre cerrado debidamente rotulado y con una copia del contenido fuera del mismo, la cual servirá de acuse de recibido, a excepción de la correspondencia con carácter confidencial, la cual deberá llevar siempre una hoja fuera del sobre con datos de la Asistente, de la Dirección a la que pertenece, para saber a quien devolverle la misma.
- En el caso de envíos urgentes, deberán presentarse a la Dirección Administrativa antes de las 09:00 y antes de las 14:00 horas, para que sean incluidos en la ruta del día e informar la prioridad de la correspondencia, para que la Asistente de la Dirección Administrativa, pueda darle el trato respectivo a cada documento.
- El servicio de envío de correspondencia externa se circunscribe al área metropolitana de la ciudad capital, por lo que envíos a los municipios del Departamento de Guatemala o al interior de la república se realizarán utilizando un servicio privado de correo; para lo cual deberán hacer entrega del formulario X01, el cual debe de estar autorizado por el Director de área.

- Toda persona que por alguna razón visite la SEGEPLAN debe anunciarse en el área de recepción, para que se le proporcione la información necesaria para su ingreso.

| <b>DIRECCIÓN ADMINISTRATIVA</b>   |                               |  |
|---|-------------------------------|--|
|  | <b>POLÍTICAS<br/>Y NORMAS</b> | <b>UNIDAD DE<br/>TRANSPORTE</b>          |
|   |                               | <b>FECHA DE EMISIÓN:<br/>AGOSTO 2013</b> |

**PROPÓSITO:**

Brindar un servicio de transporte seguro y cómodo para transportar a las Autoridades y personal de la institución.

**POLÍTICAS:**

- Para la asignación de vehículos a comisiones dentro de la capital se requiere que se la solicitud sea realizada con 4 horas de anticipación de lo contrario no se podrá asignar o reservar un vehículo
- Para que los colaboradores puedan tener servicio al uso de los vehículos debe de haber una previa autorización del coordinador de la Unidad de Seguridad, en donde quede un registro de la ruta a donde se dirige dicho móvil.
- Los vehículos serán conducidos únicamente por el personal asignado para ello.
- Personal ajeno a la Unidad de Transporte puede conducir los vehículos únicamente bajo previa autorización de la Dirección Administrativa y Coordinador del área de transporte.

- Los vehículos deben de estar abastecidos de combustible para el servicio de comisiones, para ellos se proporcionan cupones de gasolina los cuales deben ser canjeados en las gasolineras autorizadas.
- Si el vehículo presenta alguna anomalía mecánica avisar al encargado de mantenimiento y servicio de la Secretaría, ninguna persona ajena a la empresa puede brindarle servicios profesionales a los vehículos, únicamente serán llevados a los centros de servicio especializados y autorizados por la empresa.
- Los vehículos de la empresa debe de presentarse siempre en óptimas condiciones tanto mecánicas como en la limpieza.

#### **NORMAS:**

- Todo requerimiento de combustible para la realización de comisiones dentro de la ciudad capital, deberá hacerse con dos horas de anticipación, permitiendo así la programación efectiva en la utilización de las unidades y asignación de los pilotos por parte de la Unidad de Transporte.
- Solamente los Directores o sus Asistentes podrán canalizar las solicitudes de vehículo de su área a la Unidad de Transporte, teniendo con ello un mejor control de la autorización de dichas solicitudes.
- Las solicitudes de combustible para la realización de comisiones oficiales deberán presentarse a la Dirección Administrativa, quién administrará la utilización de los mismos.
- Los cupones se canjearán únicamente en las gasolineras de la empresa autorizada y por los montos establecidos en cada uno de ellos.
- En el caso de devolución de cupones por la no realización de las comisiones, se deberán entregar los mismos al Departamento de Servicios Administrativos, e ingresarlos a los controles establecidos para el efecto.
- Todo requerimiento de vehículo para la realización de comisiones dentro de la ciudad capital, deberá hacerse con dos horas de anticipación, permitiendo así la programación efectiva en la utilización de las unidades y asignación de los pilotos por parte de la Unidad de Transporte.
- La limpieza de las unidades de transporte de la Institución deberá ser proporcionada en forma diaria por los pilotos que las utilicen, luego de concluidas las comisiones del día.
- El mantenimiento y servicio preventivo menor de los vehículos de la Secretaría deberá ser suministrado solamente por el mecánico interno de la Institución, siendo la Unidad de Transporte la encargada de llevar el control detallado de cada unidad y de los insumos utilizados en cada una de ellas. Los vehículos de reciente adquisición, deberán

recibir el mantenimiento y servicio en la agencia respectiva para no perder el derecho a la garantía correspondiente.

- Las reparaciones menores que se necesiten hacer a los vehículos deberán ser realizadas por el mecánico interno de la Institución, siempre y cuando se cuente con el equipo requerido, de lo contrario se deberá contratar los servicios de un taller de mecánica especializado, previamente autorizado por la Dirección Administrativa, en igual forma para las reparaciones mayores.
- Las reparaciones y servicios mayores que se necesiten hacer a los vehículos deberán ser realizadas por talleres de mecánica especializados y reconocidos, debiendo existir una cotización cuando el gasto no supere los Q.15,000.00, caso contrario debe contarse con tres cotizaciones previamente autorizadas por la Dirección Administrativa.
- Las solicitudes de combustible para la realización de comisiones oficiales de Delegaciones debe presentarse a la Dirección Administrativa, quién administrará la utilización de los mismos.



*“POLÍTICAS DIRECCIÓN  
FINANCIERA”*

---

**PROPÓSITO:**

- Llevar un control estricto para optimizar las finanzas de la institución, asegurando la ejecución eficiente y eficaz de los recursos financieros asignados a la institución, realizando los registros contables y controles financieros necesarios

**POLÍTICAS:**

- Los reportes que entregaren deben de ser revisados, firmados y aprobados por el coordinador de la Unidad de Contabilidad, mismo quien será encargado de reportárselos al Director y Sub- director de la Unidad Financiera. Así mismo resuelve asuntos técnicos y administrativos que se presentan a su consideración.
- Todo documento que se utiliza para llevar acabo los procedimientos de: conciliaciones bancarias, los saldos de caja Fiscal con saldos contables, proyectos financiados con fondos externos deben ser revisados y verificados por el coordinador de la unidad Financiera.
- Todo procedimiento, documentación, control de expedientes, revisión de expedientes, reportes, verificaciones, etc. referentes al trámite de CUR es atendido por el auxiliar de Contabilidad. Así mismo es el encargado de elaborar los informes mensuales de las diferentes cuentas bancarias de SEGEPLAN, de financiamiento interno y externo, para Tesorería, Director y Sub-Director de la Unidad Financiera.
- Los requerimientos y consultas de la Unidad de Auditoria Interna, Externa y Contraloría General de Cuentas son remitidas por el Auxiliar de Contabilidad con la respectiva papelería original y copia como documentos de soporte.
- El asistente de contabilidad es el encargado de llevar el orden en los archivos de los procesos, revisión de expedientes, Ingresar al sistema, la información para la generación de las constancias de ISR e imprime las de IVA.
- Todos los procedimientos antes mencionados son revisados de manera jerárquica, según el organigrama de la división de la unidad de contabilidad, debido a que todo procedimiento debe de ser avalado y bajo las leyes establecidas para su uso y validez.

## **NORMAS:**

- Para la realización de la conciliación, se debe de contar con documentos de ingresos y egresos mensuales entregados por la Sección de Tesorería y los estados de cuenta bancarios respectivos. Asimismo, todos los reportes deben de realizarse en las formas autorizadas por la Contraloría General de Cuentas durante la primera semana del mes.
- El cuadro de cuentas bancarias se debe de realizar de forma diaria, informando a las autoridades respectivas oportunamente de los saldos de las cuentas institucionales. Asimismo, se debe de realizar la conciliación de todas las cuentas bancarias de forma mensual.
- Para la elaboración del CUR de devengado, se debe de contar con la cuota mensual de ejecución, con la liquidación de órdenes de compra debidamente aprobadas y la documentación original respectiva. Cualquier solicitud que no cumpla con estos requisitos no será tramitada.
- Para el registro de las operaciones en cuestión, se debe contar con los documentos de ingresos y egresos mensuales entregados por la Sección de Tesorería y los estados de cuenta bancarios respectivos. Asimismo, los reportes se deben de realizar en las formas autorizadas por la Contraloría General de Cuentas durante la primera semana del mes.
- Para el registro de las operaciones en cuestión, se debe contar con los documentos de ingresos y egresos mensuales entregados por la Sección de Tesorería y los estados de cuenta bancarios respectivos. Asimismo, la relación de cheques debe de realizarse durante la primera semana del mes.

**PROPÓSITO:**

Establecer un estricto control y registro de los bienes muebles e inmuebles de la Secretaría, para mejorar el balance de los bienes propios o por donación.

**POLÍTICAS:**

- La unidad de inventario cuenta con un Plan de trabajo anual elaborado por el coordinador de la Unidad, por lo tanto es importante apegarse a las disposiciones que requiere dicho plan.
- El coordinador de la Unidad de Inventario es el encargado de autorizar el ingreso y egreso de mobiliario y equipo de la institución, bajo previa autorización de la autorización de la Autoridad Superior de SEGEPLAN.
- Únicamente se entregara bienes solicitados por el personal activo y de nuevo ingreso bajo la revisión del coordinador de la Unidad de Inventario.
- El Asistente de Inventario es el encargado de realizar los traslados en sistemas Acitabfox pro y Sicoin web, así como también el traslado, provisión, ingreso y egreso, orden y limpieza del mobiliario y equipo físico de la bodega central.
- Para el proceso de baja de bienes es necesario presentar el acta correspondiente emitida por la Dirección de Bienes del Estado y enviársela a la contraloría de cuentas misma que emitirá la resolución para la baja de bienes en el libro de inventario.
- En caso de robo de algún bien inventariado se procederá al levantamiento de un acta, bajo el procedimiento establecido, una vez el coordinador reciba las resoluciones de la Contraloría General de Cuentas y la Dirección de Bienes del Estado se realizara el registro en el libro de bajas y se procederá a extraer el expediente de los bienes.
- Para la autorización del traslado de bienes a otras instituciones es requerida la aprobación de la Autoridad Superior de SEGEPLAN; bajo el acuerdo interno correspondiente para la aprobación de la baja de inventarios. Posteriormente el coordinador de la Unidad hace entrega del bien al interesado de acuerdo la fecha y horario acordado.

## **NORMAS:**

- Para el ingreso de bienes al inventario por donación, se debe de contar con el oficio de transferencia de título y propiedad de activo fijo de la institución donante, autorizado por la Autoridad Superior de la institución donante y la Autoridad Superior de la SEGEPLAN. Asimismo, se debe de incluir el listado de bienes donados firmado por la Autoridad Superior de la SEGEPLAN. No se dará ingreso al inventario a ningún bien si no se cuenta con la documentación previamente establecida
- Para la asignación de bienes al personal de nuevo ingreso, se debe de contar con un Acta de entrega de bienes al servidor de nuevo ingreso firmada por la autoridad solicitante. No se dará ingreso al inventario a ningún bien si no se cuenta con la documentación previamente establecida.
- El traslado de bienes entre el personal se debe de realizar por medio del formulario "Traslado de bienes inventariados", firmado por las partes interesadas.
- Para el proceso de baja de bienes en inventario por deterioro u obsolescencia, se debe de contar con una suscripción de Acta de bienes en mal estado, firmada por el Director de la UDAF y Coordinador de Inventarios.
- Para el trámite de baja de bienes en inventario por robo, se debe de contar con la denuncia original ante el Ministerio Público y Acta por robo suscrita entre el Coordinador de Inventarios y el afectado.
- Para el traslado de bienes en inventario a otras instituciones estatales, se debe de contar con un oficio de solicitud de traslado de bienes, firmado por la Autoridad Superior de la institución solicitante y dirigida a la Autoridad Superior de la SEGEPLAN. Para la reposición de bienes en inventario, se debe de contar con el Acta por faltante de bienes suscrita entre el afectado y el Coordinador de Inventarios. El bien repuesto debe ser de las mismas características, o en dicho caso se decida realizar un reintegro, el pago debe realizarse por el valor histórico del bien.



## DIRECCIÓN FINANCIERA

**POLÍTICAS**

**UNIDAD DE PRESUPUESTO**

**Y NORMAS**

**FECHA DE EMISIÓN: AGOSTO 2013**

### **PROPÓSITO:**

Apoyar a la Unidad de Administración Financiera en asegurar la ejecución eficiente y eficaz de los recursos financieros asignados a la institución.

### **POLÍTICAS:**

- La partida presupuestaria será aprobada por el Director Financiero a la dirección interesada, para que la misma pueda generar el pedido de compra en el sistema contable SQL.
- Las solicitudes cuotas financieras se realizan cuatrimestralmente por el coordinador de la Unidad Financiera a la Dirección Técnica de Presupuesto del ministerio de Finanzas Publicas.
- El cierre presupuestario se ejecuta según la calendarización anual establecida por la Dirección Financiera; una vez concluido el periodo anual de ejecución presupuestaria el coordinador elabora el estado de Liquidación de presupuesto en el formato establecido. En el caso de sobrantes en el fondo Rotativo Interno, realiza el depósito en la Cuenta de Fondo Común del Banco de Guatemala.
- Para el proceso de ejecución presupuestaria es el técnico de la Unidad de Presupuesto quien se encarga de elaborar un informe por cada Dirección, llevando el registro en orden de la ejecución presupuestaria y los saldos a la fecha de cada reglón; posteriormente con los procedimientos completos presenta el informe de la ejecución presupuestaria a las autoridades Superiores de la Secretaría para su conocimiento y evaluación.
- El Plan operativo anual debe de planificarse anualmente y entregarse a la Dirección financiera para ingresar la propuesta al Sistema Contable, para la previa autorización del ante –proyecto; ajustándose a los cambios realizados por el Director de la Dirección.
- Se puede ejecutar el proyecto únicamente cuando es autorizado el presupuesto por parte del MFP.

## **NORMAS**

- Para la asignación de partida presupuestaria, se debe de contar con el X01 debidamente firmado y autorizado por el solicitante y las autoridades correspondientes en el formato aprobado para el proceso. Cualquier solicitud que no cumpla con estos requisitos no será atendida.
- El cierre de presupuesto anual se realiza de acuerdo a la calendarización del Ministerio de Finanzas Públicas durante el mes de diciembre. Para el efecto, se debe de contar con una calendarización interna para la realización de pagos.
- El control de ejecución presupuestaria se debe de realizar de forma mensual, tomando como base la programación de gastos y programación presupuestaria por renglón y fuente de financiamiento aprobada para el periodo de ejecución.
- Para la creación de estructuras presupuestarias, se debe de contar con el Anteproyecto de Presupuesto Anual debidamente aprobado por el Ministro del Ministerio de Finanzas Públicas. La solicitud únicamente podrá ser realizada por las autoridades de la Dirección o Subsecretaría en cuestión. Cualquier solicitud que no cumpla con estos requisitos no será atendida.
- El Anteproyecto de Presupuesto Anual debe de ser entregado ante el Ministerio de Finanzas Públicas el 15 de julio de cada año. Para este efecto, es necesario contar con el techo presupuestario aprobado por el MFP, las metas institucionales aprobadas por el director de cada área, y el POA Anual aprobado por la autoridad máxima superior.

**PROPÓSITO:**

Cumplir con los plazos de tiempo y montos establecidos para el manejo óptimo de las finanzas de la institución.

**POLÍTICAS:**

- La persona solicitante de viáticos debe presentar al coordinador de Tesorería los formularios establecidos debidamente firmados y sellados del destino de donde se realizó la comisión para su respectiva liquidación.
- Hacer las conciliaciones de caja chica diariamente para mantener el saldo actualizado y los informes de las operaciones que afectan los ingresos y egresos de fondos de la caja fiscal.
- Se debe de presentar un informe diario en el sistema contable de los ingresos y egreso que afectan los fondo que conforman la caja fiscal; mismo que será revisado por el técnico y coordinador de tesorería, autorizado por el director de la Unidad para hacer entrega del reporte a la Contraloría General de Cuentas.
- Para realizar los pagos a los proveedores se deben de cumplir con los requisitos establecidos tomando en cuenta el caso específico, si la documentación está en orden el coordinador de tesorería procede a realizar el cheque y Boucher para que el subdirector de la unidad firme de autorizado y se pueda realizar el pago correspondiente.
- Se liquidaran vales con el efectivo solicitado bajo los acuerdos establecidos, es necesario presentar la factura del bien obtenido para liquidar el vale correspondiente, mismo que servirá para confrontar la cantidad de dinero entregada y el concepto del gasto, esto también servirá para reintegrar dinero que haya excedido de la cantidad que se solicitó.

## **NORMAS:**

- Para la atención de solicitudes de viáticos, es necesario contar con el X01 debidamente autorizado por el Director del área solicitante, la autoridad superior de la Subsecretaría que solicita, y la autoridad máxima de la SEGEPLAN. Asimismo, únicamente se podrá realizar la solicitud de un vale a la vez y es necesario que los gastos realizados obedezcan a la naturaleza de la solicitud realizada.
- La Caja Chica debe de ser liquidada al alcanzar el monto máximo de gasto de Q15,000.00. Sin embargo, como medida de seguridad, será posible y aconsejable el realizar liquidaciones aún si el monto no ha alcanzado el máximo de ejecución.
- El reporte de Caja Fiscal se debe de presentar en los primeros 5 días siguientes al mes correspondiente al reporte en cuestión.
- Para el pago a proveedores por medio de cheque, se debe de contar con la solicitud de gasto aprobada por las autoridades respectivas. El pago a proveedores únicamente se realizará durante el horario establecido como atención a terceros.
- Para la liquidación de vales de Caja Chica, únicamente se podrá liquidar un vale a la vez, contando con 48 horas para la liquidación del mismo. Asimismo, es necesario que la compra realizada sea exacta a la descripción contenida en el vale, con un máximo de excedente de Q200.00 según la naturaleza del gasto.

# BIBLIOGRAFÍA

- Franklin Fincosky, Enrique Benjamín. “Organización de Empresas. Análisis, diseño y estructura” Primera Edición. McGraw-Hill Interamericana Editores S.A., 1998.
- Reglamento Orgánico Interno de la SEGEPLAN.
- Ley de la Contralorías de cuentas.

## CAPÍTULO IV

### 4. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

#### 4.1. CONCLUSIONES

- El manual de políticas internas de la dirección administrativa y financiera de SEGEPLAN. Orienta y monitorea las rutinas de trabajo dando pautas básicas a los colaboradores y evitando alteraciones en los procedimientos de trabajo. Con el fin de ayudar a la fácil detección de las fallas y errores en los procedimientos.
- Todos los colaboradores de la empresa deben de conocer las políticas orgánicas de cada unidad ya que únicamente un bajo porcentaje de los mismos las conoce a cabalidad. Se sabe que toda política está sujeta a cambios por lo que es importante la constante comunicación de las actualizaciones y modificaciones que se realicen en el manual.
- La correcta implementación de las políticas laborales ayudan al desempeño y desarrollo óptimo de la organización para que la mayoría de los colaboradores cumplan con el uso de las políticas y las mismas sean un canal de comunicación. Son un recurso para la orientación de los colaboradores.
- La ejecución de las políticas en la empresa son una estrategia para mejorar el ambiente laboral entre jefes y subalternos. Dentro de los beneficios están el ahorro de tiempo y materiales, mejora el seguimiento de casos, resolución eficaz de proyectos, y la atención a la población es de calidad.

## 4.2. RECOMENDACIONES

- Utilizar las políticas como un medio efectivo que fomente una actitud de confianza entre los colaboradores y niveles directivos de la SEGEPLAN.
- Difundir adecuadamente las políticas internas para contrarrestar las actitudes divisionarias entre las distintas unidades de la organización.
- Evidenciar en todo momento con los documentos establecidos, que se llevan a cabo el orden de los procesos que indica el manual de políticas y normas, no importando el nivel jerárquico.
- Actualizar constantemente los procesos, políticas y normas para el mejor funcionamiento de cada unidad y que ninguna gestión se vea afectada por deficiencias en sus procesos.
- Informar a los colaboradores cualquier cambio que se ejecute en los procesos, evitando malos entendidos, errores y pérdida de tiempo.
- Se considera fundamental que la Institución elabore un manual que constituya una herramienta fundamental para administrar los procesos en general de la SEGEPLAN; y así lograr el enfoque al que aspira la organización para la satisfacción de las necesidades de su población meta.

## BIBLIOGRAFÍA

- Santrock Jhon W. **Psicología de la Educación** 2006. Segunda Edición, Editorial McGraw-Hill/Interamericana S.A. México. Pp. 554
- Taylor Frederick Winslow **Principios de la Administración Científica** 1979. Quinta Edición, Editorial El Ateneo, Buenos Aires. Pp. 233
- Werther William, Davis Keith **Administración de Recursos Humanos** 2008 Sexta Edición, Editorial McGraw-Hill/Interamericana S.A. México Pp. 610
- Blum Milton I, Naylor James C. **Psicología Industrial sus fundamentos teóricos y sociales** 1987 Quinta Edición, Editorial Trillas S.A. México. Pp. 290
- García L. Jorge Mario **Política y Constitución en Guatemala** 1994 Segunda Edición. PDH Guatemala. Pp. 89
- Chiavenato, Idalberto **Introducción a la Administración General** 1993 Quinta Edición, Editorial Mc Graw Hill, México. Pp. 589
- Chiavenato, Idalberto **Introducción a la Teoría General de la Administración** 1988 Tercera Edición, Editorial Mc Graw Hill, México Pp. 569.
- Flor Romero, Martín **Fundamentos, Técnicas y Procedimientos de Organización y Métodos** 1989 Segunda Edición, Editora Litocolor, Paraguay Pp. 297

### Consulta de páginas electrónicas

- Dirección de Desarrollo Administrativo. **Guía Técnica para elaborar Manuales Administrativos**. Secretaría de Administración, Gobierno de Chiapas, México, 2006. Disponible en el sitio electrónico: <http://www.administracion.chiapas.gob.mx/normatividad/desadministrativo/Administrativos.pdf> (Rodríguez Valencia, Joaquín 1996) Pp. 145.
- Ministerio de Trabajo y Previsión Social de Guatemala Sitio Web. [www.mintrabajo.gob.gt](http://www.mintrabajo.gob.gt). Fecha de ratificación: 08 de enero de 1952, fecha de publicación: 11 de febrero de 1952.

**ANEXOS**



DIRECCIÓN ORGANIGA A LA QUE PERTENECE: \_\_\_\_\_

### CONOCIMIENTO DE LAS POLÍTICAS

Instrucciones: Responda las siguientes preguntas.

A) Escriba 5 Políticas internas que estén establecidas dentro de su Dirección Orgánica.

1. \_\_\_\_\_
2. \_\_\_\_\_
3. \_\_\_\_\_
4. \_\_\_\_\_
5. \_\_\_\_\_

B) Responda con toda sinceridad si se cumplen todas las políticas que menciono con anterioridad.

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

C) ¿Cuál cree que es la razón de su incumplimiento? Puede marcar más de una opción.

1. No existe un manual.
2. No están establecidas formalmente.
3. Incumplimiento de los colaboradores.
4. No están claras las Políticas Internas de su Dirección Orgánica.

D) Escriba 3 beneficio que considere tengan las políticas internas en su Dirección Orgánica.

1. \_\_\_\_\_
2. \_\_\_\_\_
3. \_\_\_\_\_



UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA  
ESCUELA DE CIENCIAS PSICOLÓGICAS  
CENTRO DE INVESTIGACIONES EN PSICOLOGÍA –CIEP’S- “MAYRA GUTIERREZ”  
REVISORA JANETH NOLASCO  
INVESTIGADORAS WENDY ORELLANA / VALERIA MÓ

**¡Muchas Gracias Por Su Colaboración!**

### **IMPACTO DE LAS POLÍTICAS INTERNAS EN LOS COLABORADORES**

Instrucciones: Marque con una “X” Si o No según sea su criterio. Sus aportes y observaciones son necesarios para el enriquecimiento del trabajo de campo.

| <b>CONCEPTO</b>   | <b>SI</b> | <b>NO</b> | <b>¿Por qué?</b> |
|---|-----------|-----------|------------------|
| ¿Existe un código de conducta, que determinen las políticas de la misma respecto de asuntos críticos donde pueden verificarse conflictos de intereses?            |           |           |                  |
| ¿Existe en su Dirección Orgánica políticas respecto a usos adecuados de los recursos disponibles o la recepción de pagos inapropiados?                            |           |           |                  |
| ¿Se han notificado formalmente a todos los integrantes de la organización algún tipo de políticas internas?   |           |           |                  |
| ¿Las políticas se ponen en conocimiento de 3ro. Ajenos a la organización pero en contacto con la misma proveedores, usuarios etc?                                 |           |           |                  |
| ¿Se asignan periódicamente los reconocimientos y sanciones que dan lugar a su acatamiento?  |           |           |                  |
| ¿Considera usted que la difusión adecuada de las políticas internas contrarrestan las actitudes divisionarias entre las distintas direcciones de la organización? |           |           |                  |
| ¿Existen evidencias que dichos requerimientos se respetan?  |           |           |                  |
| ¿Se observa una actitud positiva ante el cumplimiento de las Políticas que demanda la organización en general?  |           |           |                  |
| ¿Se fomenta en la entidad una actitud de confianza entre los colaboradores y los niveles directivos?  |           |           |                  |
| ¿Se tiene claridad en relación con las metas de su puesto de trabajo y las políticas internas?  |           |           |                  |

**¡Muchas Gracias Por Su Colaboración!**



UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA  
 ESCUELA DE CIENCIAS PSICOLÓGICAS  
 CENTRO DE INVESTIGACIONES EN PSICOLOGÍA –CIEP’S- “MAYRA GUTIERREZ”  
 REVISORA JANETH NOLASCO  
 INVESTIGADORAS WENDY ORELLANA / VALERIA MÓ

### HISTORIAL DE REVISIONES

| No. De Revisión | Observaciones | Firma y Fecha |
|-----------------|---------------|---------------|
|                 |               |               |
|                 |               |               |
|                 |               |               |
|                 |               |               |

| REDACTADO | REVISADO | APROBADO | FIRMA |
|-----------|----------|----------|-------|
|           |          |          |       |
|           |          |          |       |
|           |          |          |       |
|           |          |          |       |



UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA  
ESCUELA DE CIENCIAS PSICOLÓGICAS  
CENTRO DE INVESTIGACIONES EN PSICOLOGÍA –CIEP’S- “MAYRA GUTIERREZ”  
REVISORA; JANETH NOLASCO  
INVESTIGADORAS: WENDY ORELLANA Y VALERIA MÓ

## FASES DEL PROYECTO

|             | <b>Nombre de la Fase</b>                            | <b>Descripción de actividades</b>  |
|-------------|---|--|
| <b>I</b>    | Reunión con Francis Bracamonte                      | Entrega de cronograma de actividades y distribución de las mismas, para su autorización. Explicación de metodología de trabajo.                  |
| <b>II</b>   | Recopilación de datos                               | Recopilación de datos y material de trabajo para la elaboración de políticas.  |
| <b>III</b>  | Aplicación de encuestas y entrevistas (Grupo 1)     | Aplicación de instrumentos de recopilación de datos a los grupos asignados, según distribución de la empresa.                                    |
| <b>IV</b>   | Aplicación de encuesta y entrevistas (Grupo 2)      | Aplicación de instrumentos de recopilación de datos a los grupos asignados, según distribución de la empresa.                                    |
| <b>V</b>    | Elaboración de Manual                               | Elaborar las políticas internas de las direcciones asignadas.  |
| <b>VI</b>   | Primera Revisión Segeplan/ Universidad San Carlos   | Francis Bracamonte. Hacer las correcciones indicadas   |
| <b>VII</b>  | Segunda Revisión Segeplan/ Universidad San Carlos   | Francis Bracamonte. Hacer las correcciones indicadas   |
| <b>VIII</b> | Revisión Final de Manual                            | Revisión y aprobación por Directora General y Directora de Recursos Humanos, para su impresión final.  |
| <b>IX</b>   | Entrega de Manual a Segeplan                        | Entrega de Manual a las autoridades de la empresa.   |
| <b>X</b>    | Despedida y Presentación de Resultados a la empresa | Presentación de resultados generales de encuestas y datos de la investigación a las autoridades que participaron en el proceso de investigación. |

## GLOSARIO

### **1. Administración de Recursos Humanos:**

Estudio de la forma en que las organizaciones obtienen, desarrollan, evalúan, mantienen y retienen el número y el tipo adecuado de trabajadores.

### **2. Barreras Personales de Comunicación:**

Interferencias que afectan la comunicación y que se originan en factores psicológicos y emocionales.

### **3. Calidad de Clima Organizacional:**

Balance general positivo o negativo de la supervisión, las condiciones de trabajo, los niveles de compensación y los puestos de trabajo de un organización.

### **4. Capital Humano:**

Conjunto que consta de habilidades y destrezas que las personas adquieren en el transcurso de su vida, a través de estudios formales, como las escuelas, o por conocimientos informales, que da la experiencia; es un factor económico primario y es el mayor tesoro que tienen las sociedades.

### **5. Entorno Laboral:**

Suma e las condiciones en que se lleva a cabo la labor de cada individuo, incluyendo el entorno físico y el clima o cultura de la organización, entre otras.

### **6. Manual:**

Documento que incluye las intenciones o acciones generales de la administración que es probable que se presenten en determinadas circunstancias.

## **7. Misión:**

La necesidad a satisfacer, los clientes a alcanzar, productos y servicios a ofertar.

## **8. Organización:**

Es un conjunto de elementos, compuesto principalmente por personas, que actúan e interactúan, entre sí bajo una estructura pensada y diseñada para que los recursos humanos, financieros, de información y otros, de forma coordinada, ordenada y regulada por un conjunto de normas, logren determinados fines, los cuales pueden ser de lucro o no.

## **9. Objetivos de la Administración de Capital Humano:**

El Propósito de la administración de capital humano es conseguir personas que contribuyan a las estrategias de la organización y que mejoren su eficacia y eficiencia.

## **10. Objetivos Profesionales:**

Suma de las funciones, conocimientos y distinciones que el individuo planea alcanzar en el curso de sus actividades profesionales.

## **11. Organigrama:**

Representación Gráfica de la estructura organizativa de todas las unidades administrativas de una organización y sus relaciones, clasificación de las funciones, alcance de su autoridad y la jerarquía que les corresponde.

## **12. Participación del empleado:**

Método sistemático que capacitan a los empleados u les permiten asumir un papel activo en las decisiones que los afectan.

### **13. Planificación:**

Es el proceso de evaluar toda la información relevante y los desarrollos futuros probables, da como resultado un curso de acción recomendado.

### **14. Políticas:**

Es un plan permanente que proporciona guías generales para canalizar el pensamiento administrativo en direcciones específicas.

### **15. Políticas de Puertas Abiertas:**

Normas y procedimientos que alientan al empleado a que dirija a su supervisor, o al superior de su superior, siempre que enfrente un problema de importancia.

### **16. Políticas de Reubicación:**

Lineamientos generales determinados por la empresa para establecer el nivel de incentivos y apoyo que se proporcionará a los empleados que deban establecerse en plazas distintas de la ciudad en que residen actualmente, por razones profesionales.

### **17. Prácticas Laborales:**

Conjunto de Normas y políticas que determinan la forma en que se lleva a cabo la labor de la organización.

### **18. Proceso Comunicativo:**

Método mediante el cual el emisor establece contacto con su receptor. Requiere que el mensaje se codifique, se transmita, se reciba, se descodifique y se utilice.

### **19. Programa de Sugerencias:**

Método formal para la generación, evaluación y aplicación de las sugerencias e ideas aportadas por los empleados.

**20. Psicología:**

Es la ciencia que estudia la conducta de los seres vivos. Busca medir, explicar y a veces cambiar el comportamiento de los humanos y otros animales, los psicólogos están interesados en estudiar y tratar de entender el comportamiento humano.

**21. Psicología Industrial:**

Es la rama de la psicología aplicada que estudia los métodos de selección, formación, consejo y supervisión de personal en el comercio y la industria de cara a la eficacia en el trabajo.

**22. Recursos Humanos:**

Grupo de personas que se encuentra dispuesto, capaz y deseoso de trabajar para contribuir a los objetivos de la empresa.

**23. Valor Comparable:**

Técnica para determinar niveles de aportación a la organización, al establece niveles de sueldos y salarios.

**24. Visión:**

Se refiere a lo que la empresa quiere crear, la imagen futura de la organización.

---