



Universidad de San Carlos de Guatemala  
Facultad de Ingeniería  
Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial

**IMPLEMENTACIÓN Y GESTIÓN DEL DESARROLLO DEL RECURSO HUMANO,  
EN UNA INSTITUCIÓN PÚBLICA DE ADMINISTRACIÓN DE JUSTICIA**

**Hector Josué Dávila Contreras**

Asesorado por el Ing. Alberto Eulalio Hernández García

Guatemala, noviembre de 2022

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA



FACULTAD DE INGENIERÍA

**IMPLEMENTACIÓN Y GESTIÓN DEL DESARROLLO DEL RECURSO HUMANO, EN UNA  
INSTITUCIÓN PÚBLICA DE ADMINISTRACIÓN DE JUSTICIA**

TRABAJO DE GRADUACIÓN

PRESENTADO A LA JUNTA DIRECTIVA DE LA  
FACULTAD DE INGENIERÍA  
POR

**HECTOR JOSUÉ DÁVILA CONTRERAS**

ASESORADO POR EL ING. ALBERTO EULALIO HERNÁNDEZ GARCÍA

AL CONFERÍRSELE EL TÍTULO DE

**INGENIERO INDUSTRIAL**

GUATEMALA, NOVIEMBRE DE 2022

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA  
FACULTAD DE INGENIERÍA



**NÓMINA DE JUNTA DIRECTIVA**

DECANA	Inga. Aurelia Anabela Cordova Estrada
VOCAL I	Ing. José Francisco Gómez Rivera
VOCAL II	Ing. Mario Renato Escobedo Martínez
VOCAL III	Ing. José Milton de León Bran
VOCAL IV	Br. Kevin Vladimir Armando Cruz Lorente
VOCAL V	Br. Fernando José Paz González
SECRETARIO	Ing. Hugo Humberto Rivera Pérez

**TRIBUNAL QUE PRACTICÓ EL EXAMEN GENERAL PRIVADO**

DECANO	Ing. Pedro Antonio Aguilar Polanco
EXAMINADOR	Ing. Hugo Humberto Rivera Pérez
EXAMINADOR	Ing. Hugo Leonel Alvarado de León
EXAMINADORA	Inga. Helen Rocío Ramírez Lucas
SECRETARIA	Inga. Lesbia Magalí Herrera López

## **HONORABLE TRIBUNAL EXAMINADOR**

En cumplimiento con los preceptos que establece la ley de la Universidad de San Carlos de Guatemala, presento a su consideración mi trabajo de graduación titulado:

### **IMPLEMENTACIÓN Y GESTIÓN DEL DESARROLLO DEL RECURSO HUMANO, EN UNA INSTITUCIÓN PÚBLICA DE ADMINISTRACIÓN DE JUSTICIA**

Tema que me fuera asignado por la Dirección de la Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial, con fecha 29 de agosto de 2014.



**Hector Josué Dávila Contreras**

Guatemala 28 de septiembre de 2021

Ingeniero  
César Ernesto Urquizú Rodas  
Director Escuela Mecánica Industrial  
Su Despacho

Estimado Ingeniero:

Respetuosamente me dirijo a usted para indicarle que tuve a la vista la tesis del señor Hector Josué Dávila Contreras, con número de carnet: 2002-12581, que se titula **"IMPLEMENTACIÓN Y GESTIÓN DEL DESARROLLO DEL RECURSOS HUMANO, EN UNA INSTITUCIÓN PUBLICA DE ADMINISTRACIÓN DE JUSTICIA"** a la cual doy mi **APROBACIÓN** después de haberla revisado y asesorado, para que siga el trámite correspondiente dentro de la Escuela de Mecánica Industrial.

Sin otro particular, me despido de usted,

Atentamente,

  
Ing. Alberto Euralio Hernández García  
Colegiado 8658

Alberto E. Hernández García  
Ingeniero Industrial  
Colegiado 8658



ESCUELA DE  
INGENIERÍA MECÁNICA INDUSTRIAL  
FACULTAD DE INGENIERÍA  
UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA

REF.REV.EMI.052.022

Como Catedrático Revisor del Trabajo de Graduación titulado **IMPLEMENTACIÓN Y GESTIÓN DEL DESARROLLO DEL RECURSO HUMANO, EN UNA INSTITUCIÓN PÚBLICA DE ADMINISTRACIÓN DE JUSTICIA**, presentado por el estudiante universitario **Hector Josué Dávila Contreras**, apruebo el presente trabajo y recomiendo la autorización del mismo.

“ID Y ENSEÑAD A TODOS”

  
Ing. Danilo González Trejo  
INGENIERO INDUSTRIAL  
COLEGIADO ACTIVO 6182

Ing. Erwin Danilo González Trejo  
Catedrático Revisor de Trabajos de Graduación  
Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial

Guatemala, agosto de 2022.

/mgp



ESCUELA DE  
INGENIERÍA MECÁNICA INDUSTRIAL  
FACULTAD DE INGENIERÍA  
UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA

LNG.DIRECTOR.201.EMI.2022

El Director de la Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial de la Facultad de Ingeniería de la Universidad de San Carlos de Guatemala, luego de conocer el dictamen del Asesor, el visto bueno del Coordinador de área y la aprobación del área de lingüística del trabajo de graduación titulado: **IMPLEMENTACIÓN Y GESTIÓN DEL DESARROLLO DEL RECURSO HUMANO, EN UNA INSTITUCIÓN PÚBLICA DE ADMINISTRACIÓN DE JUSTICIA**, presentado por: **Hector Josué Dávila Contreras**, procedo con el Aval del mismo, ya que cumple con los requisitos normados por la Facultad de Ingeniería.

“ID Y ENSEÑAD A TODOS”



Ing. César Ernesto Urquizú Rodas  
Director  
Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial

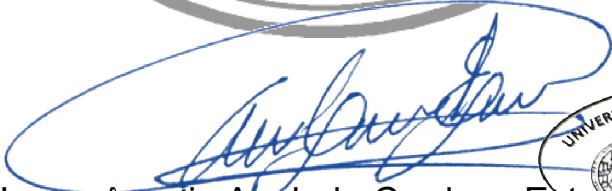
Guatemala, noviembre de 2022.


Decanato  
Facultad de Ingeniería  
24189101- 24189102  
secretariadecanato@ingenieria.usac.edu.gt

LNG.DECANATO.OI.677.2022

La Decana de la Facultad de Ingeniería de la Universidad de San Carlos de Guatemala, luego de conocer la aprobación por parte del Director de la Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial, al Trabajo de Graduación titulado: **IMPLEMENTACIÓN Y GESTIÓN DEL DESARROLLO DEL RECURSO HUMANO, EN UNA INSTITUCIÓN PÚBLICA DE ADMINISTRACIÓN DE JUSTICIA**, presentado por: **Hector Josué Dávila Contreras**, después de haber culminado las revisiones previas bajo la responsabilidad de las instancias correspondientes, autoriza la impresión del mismo.

IMPRÍMASE:

  
Inga. Aurelia Anabela Cordova Estrada  
Decana



Guatemala, noviembre de 2022

AACE/gaoc



## **ACTO QUE DEDICO A:**

<b>Dios</b>	Al Creador Supremo, por brindarme la sabiduría para lograr una meta más.
<b>Mi Madre</b>	Lilian Magdalena Contreras Racique por ser una importante influencia en mi vida, por ser mi principal motivación para salir adelante, que este éxito sea un pequeño triunfo de sus múltiples sacrificios.
<b>Mis hermanos</b>	Dulcemaria y Jorge Luis por brindarme su cariño y siempre estar conmigo en cada momento que los necesite.
<b>Mis tíos</b>	Habermelo brindado su cariño y apoyo.
<b>Mis primos</b>	Por ser una importante influencia en mi carrera, entre otras cosas.
<b>Mis abuelos</b>	Especialmente a mi abuela Tere.

## **AGRADECIMIENTOS A:**

**Universidad de San  
Carlos de Guatemala**

Por ser mi casa de estudios.

**Facultad de Ingeniería**

Por enseñarme y prepararme como profesional  
y ser parte de tan apreciada facultad.

**Catedráticos en general**

Por compartir sus conocimientos para mi  
desarrollo personal y profesional.

## ÍNDICE GENERAL

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES.....	VII
GLOSARIO .....	IX
RESUMEN.....	XI
OBJETIVOS.....	XIII
INTRODUCCIÓN .....	XV
1. ANTECEDENTES GENERALES .....	1
1.1. Generalidades de la institución.....	1
1.1.1. Ubicación .....	1
1.1.2. Historia .....	1
1.1.3. Misión .....	2
1.1.4. Visión.....	2
1.1.5. Valores y principios éticos .....	3
1.1.5.1. Valores fundamentales .....	3
1.1.5.2. La integridad .....	3
1.1.5.3. Transparencia.....	4
1.1.6. Justicia.....	4
1.1.7. Eficacia y eficiencia .....	4
1.2. Gestión .....	5
1.2.1. Importancia .....	5
1.2.2. Tipos.....	5
1.2.3. Gestión tecnológica .....	5
1.2.4. Gestión social .....	6
1.2.5. Gestión de proyectos.....	6
1.3. Indicadores .....	6

1.3.1.	Importancia de los Indicadores.....	6
1.4.	Recursos Humanos.....	7
1.4.1.	Finalidad.....	7
1.5.	Desarrollo del recurso humano .....	7
1.5.1.	Importancia.....	8
1.5.2.	Análisis de puestos .....	9
1.5.3.	Promoción .....	9
1.6.	Programas.....	9
1.6.1.	Clima organizacional .....	10
1.6.1.1.	Importancia.....	10
1.6.1.2.	Características .....	11
1.6.2.	Evaluación del desempeño .....	12
1.6.2.1.	Tipos de evaluación del desempeño ....	13
1.6.2.2.	Administración por objetivos.....	13
1.6.2.3.	Evaluación basada en retroalimentación.....	13
1.6.3.	Capacitación.....	14
1.6.3.1.	Objetivos .....	14
1.6.4.	Beneficios.....	15
1.7.	Estructura y diseño de la organización.....	15
1.8.	Empoderamiento.....	16
1.9.	Diagrama de flujo .....	17
1.9.1.	Ventajas .....	18
1.9.2.	Simbología .....	19
1.10.	Formas de contratación de personal .....	20
2.	SITUACIÓN ACTUAL DE LA INSTITUCIÓN .....	21
2.1.	Organización .....	21
2.1.1.	Organigrama .....	23

2.1.2.	Puestos.....	23
2.2.	Desarrollo del recurso humano.....	25
2.2.1.	Plan de carrera .....	26
2.2.1.1.	Registros de personal.....	26
2.2.1.2.	Procedimiento actual .....	26
2.2.2.	Ventajas.....	27
2.2.3.	Desventajas .....	27
2.2.4.	Carga de trabajo .....	27
2.3.	Otros programas.....	29
2.3.1.	Evaluación del desempeño.....	29
2.3.2.	Clima organizacional .....	29
2.3.3.	Clínica médica .....	30
2.3.4.	Clínica odontológica .....	30
2.3.5.	Clínica de salud mental .....	30
2.3.6.	Seguridad e higiene ocupacional.....	30
2.3.7.	Capacitación .....	31
3.	PROPUESTA PARA MEJORAR LA GESTIÓN DE DESARROLLO DEL RECURSO HUMANO.....	33
3.1.	Generalidades de la propuesta.....	33
3.2.	Organización .....	33
3.3.	Perfiles del puesto .....	34
3.3.1.	Identificación de competencias laborales .....	34
3.3.2.	Elaboración de perfiles .....	34
3.4.	Capacitación.....	35
3.4.1.	Programas de capacitación .....	35
3.4.2.	Necesidades de capacitación .....	35
3.5.	Fuentes de candidatos .....	36
3.5.1.	Fuentes de aspirantes internos.....	36

3.5.2.	Objetivos .....	36
3.5.3.	Funciones del área de desarrollo del recurso humano .....	37
3.5.4.	Selección de candidatos internos.....	38
3.5.4.1.	Vacante .....	38
3.5.4.2.	Solicitudes de candidatos.....	38
3.5.4.3.	Convocatoria .....	38
3.5.4.4.	Entrevista .....	38
3.5.4.5.	Pruebas de conocimiento .....	39
3.5.4.6.	Pruebas psicométricas .....	39
3.5.4.7.	Validación de los candidatos .....	39
3.5.4.8.	Toma de decisiones .....	39
3.5.4.9.	Beneficios.....	40
3.5.4.10.	Programas.....	40
3.6.	Flujograma .....	40
3.6.1.	Fuente de aspirantes externos .....	40
3.6.2.	Recepción y registro de documentos .....	44
3.6.3.	Desarrollo del personal.....	46
3.6.4.	Oportunidad de desarrollo .....	50
3.6.5.	Convocatoria .....	54
3.6.6.	Trámite de permuta .....	57
3.6.7.	Estudio de clima laboral .....	60
3.6.8.	Seguridad e higiene ocupacional .....	65
3.6.9.	Evaluación del desempeño .....	68
3.7.	Beneficios esperados .....	71
3.8.	Factores motivacionales.....	71
3.9.	Programa de socialización institucional.....	71
3.10.	Promoción de actividades .....	71

4.	IMPLEMENTACIÓN DE LA PROPUESTA.....	73
4.1.	Plan de acción .....	73
4.1.1.	Objetivo .....	74
4.1.2.	Responsables .....	74
4.2.	Recursos para la ejecución de la propuesta.....	74
4.2.1.	Tecnológicos.....	75
4.2.2.	Humanos .....	75
4.3.	Promoción institucional.....	75
4.3.1.	Contenido de la promoción .....	75
4.3.2.	Medios de divulgación .....	75
4.4.	Resistencia al cambio.....	76
4.5.	Establecimiento de los equipos de trabajo .....	76
4.5.1.	Importancia y manejo de los equipos de trabajo.....	79
4.5.2.	Procesos internos de acuerdo a los objetivos.....	81
4.6.	<i>Empowerment</i> aplicado en la gestión del recurso humano .....	82
4.6.1.	Desarrollo del liderazgo .....	83
4.6.1.1.	Fuerzas que actúan en el líder .....	85
4.6.1.2.	Fuerzas sobre los subalternos.....	86
4.6.1.3.	Fuerzas de diferentes situaciones .....	86
4.6.2.	<i>Empowerment</i> en grupos de trabajo.....	86
4.7.	Dirección del desarrollo del recurso humano.....	88
4.7.1.	Enfoque administrativo del departamento .....	88
4.7.2.	Directrices de gerencia .....	89
4.7.3.	Combinación de fuerzas motivacionales .....	90
4.7.4.	Manejo del entorno .....	92
5.	TÉCNICA DE MEJORAMIENTO DEL SISTEMA IMPLEMENTADO.....	95
5.1.	Sistematización del modelo administrativo .....	95
5.2.	Programa mejoramiento de personal .....	95

5.3.	Diseño del sistema de evaluación .....	96
5.3.1.	Evaluación del desempeño .....	96
5.3.2.	Modelo de evaluación del desempeño .....	96
5.3.3.	Implementación .....	97
5.3.4.	Calificación .....	97
5.3.5.	Elaboración de reportes para retroalimentación .....	97
5.4.	Clima organizacional .....	98
5.4.1.	Modelo.....	98
5.4.2.	Implementación .....	98
5.4.3.	Calificación y elaboración de reportes.....	98
5.5.	Programa de seguimiento .....	99
5.6.	Creación y manejo de un sistema de retroalimentación.....	99
5.7.	Sistema de retroalimentación .....	100
5.7.1.	Técnicas e indicadores de retroalimentación .....	101
5.7.2.	Ocho pasos en la solución de un problema.....	102
5.7.3.	Enfoque hacia la calidad .....	103
CONCLUSIONES .....		105
RECOMENDACIONES .....		107
BIBLIOGRAFÍA.....		109
APÉNDICES.....		111



## ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

### FIGURAS

1.	Pasos para una carrera exitosa .....	8
2.	Ejemplo de diagrama de flujo .....	18
3.	Simbología de la norma ANSI .....	19
4.	Organigrama .....	23
5.	Comparativa del recurso humano según su contratación .....	24
6.	Flujo de entradas y salidas del primer semestre de 2021 .....	28
7.	Departamento de desarrollo humano en la organización .....	33
8.	Flujograma del proceso de selección de candidatos externos .....	42
9.	Flujograma del proceso de recepción de documento .....	45
10.	Flujograma del proceso para tramite de elegibilidad .....	48
11.	Flujograma para terna de candidatos .....	52
12.	Flujograma para convocatoria interna .....	55
13.	Flujograma para trámite de permuta .....	58
14.	Flujograma para estudio de clima laboral .....	62
15.	Flujograma para revisiones de higiene y seguridad laboral .....	66
16.	Flujograma para la evaluación del desempeño .....	69
17.	Círculos de Calidad en el Equipo de Trabajo .....	81
18.	Progresividad en los estilos de liderazgo .....	85
19.	Enfoque a Procesos .....	89
20.	Ciclo de Deming .....	101

## TABLAS

I.	Distribución del recurso humano, según su modalidad de contratación .....	24
II.	Carga de trabajo, primer semestre del año 2021 .....	28
III.	Procedimiento de selección de candidatos externos .....	41
IV.	Proceso de recepción y registro de documentos .....	44
V.	Proceso para el desarrollo del personal.....	46
VI.	Proceso para la oportunidad de desarrollo .....	50
VII.	Proceso para convocatoria interna .....	54
VIII.	Proceso de permuta.....	57
IX.	Proceso para la ejecución de un estudio de clima laboral .....	60
X.	Proceso para revisión de seguridad e higiene ocupacional .....	65
XI.	Proceso de evaluación del desempeño .....	68
XII.	Criterios de efectividad para evaluar equipos de trabajo .....	87
XIII.	Manejo del entorno y sus dimensiones según Litwin y Stringer.....	92
XIV.	Manejo del entorno y sus dimensiones.....	93
XV.	Rangos de clima laboral .....	99
XVI.	Ciclo PHVA y 8 pasos en la solución de problemas .....	103

## **GLOSARIO**

<b>Eficacia</b>	Grado de optimización en que una persona, institución, programa, proyecto, actividad o función logra los objetivos previstos, las metas operativas establecidas y otros logros esperados.
<b>Eficiencia</b>	Relación entre los recursos utilizados y los bienes o servicios producidos. Logro de un objetivo al menor costo unitario posible. Se refiere al uso óptimo de recursos en programas, subprogramas y proyectos.
<b>Misión</b>	Es la razón de ser de la organización. Especifica el rol funcional que la organización va a desempeñar en su entorno e indica con claridad el alcance y dirección de sus actividades.
<b>Visión</b>	Hace alusión de la identidad a alcanzar por la empresa o institución a mediano o largo plazo, la cual se establece desde el inicio de la misma.
<b>ANSI</b>	Por sus siglas en inglés: <i>American National Standard Institute</i> , el cual se traduce como el Instituto Nacional Estadounidense de Estándares. Es una organización sin fines de lucro que supervisa el desarrollo de estándares para productos, servicios, procesos y sistemas en los Estados Unidos.

**ISO**

Sigla de la expresión ingles *Organization for Standardization*, el cual se traduce como Organización Internacional de Estandarización, es una organización para la creación de estándares internacionales compuesta por diversas organizaciones nacionales de estandarización.

**Calidad**

Grado en el que un conjunto de características inherentes a un objeto, producto, servicio, proceso, persona, organización, sistema o recurso, cumple con los requisitos.

**IGSS**

Sigla que corresponde a la expresión Instituto Guatemalteco de Seguridad Social, la cual es una institución gubernamental, autónoma, dedicada a brindar servicios de salud y seguridad social a la población que cuente con afiliación al instituto.

## **RESUMEN**

El desarrollo del presente trabajo de graduación busca abordar la importancia del recurso más importante en cualquier empresa o institución, el recurso humano, por lo que se busca profundizar en la institución y los diferentes aspectos que engloban o conforman el entorno laboral.

Determinaremos las generalidades de la institución así como los aspectos conceptuales más importantes sobre la misión, visión, valores y principios éticos, los cuales son una parte transcendental para comprender las directrices de la institución.

Visualizaremos la importancia de crear procesos que estén enfocados en el desarrollo de personal así como de sus beneficios, conoceremos diferentes motivadores que contribuyen a un ambiente laboral; por último se indicarán los procedimientos para el seguimiento y control de mejora.



## **OBJETIVOS**

### **Objetivo General**

Implementar y gestionar el desarrollo del recurso humano, en una institución pública de administración de justicia.

### **Objetivos Específicos**

1. Realizar acciones dirigidas a llevar a la práctica las disposiciones enmarcadas en las leyes, que se relacionan con movimientos del personal laborante.
2. Realizar procesos de ascensos a puestos superiores en responsabilidad y remuneración, sobre la base del rendimiento, experiencia, capacitación, disciplina y cumplimiento de metas y objetivos. Sus áreas de acción son: ascensos y traslados.
3. Brindar los medios adecuados a los empleados para que se conviertan en mejores trabajadores, tratando de crear un ambiente laboral en el que todos aporten sus habilidades y capacidades personales, en beneficio de la Institución.
4. Crear los mecanismos necesarios para fortalecer el proceso del crecimiento y perfeccionamiento de los trabajadores, para alcanzar así niveles más elevados de competencia y creatividad.

5. Desarrollar el plan de carrera, por medio de un sistema que regule el desarrollo del empleado, su movilidad horizontal o vertical.
6. Fortalecer la creatividad y satisfacción en el trabajo, creando creencias, actitudes, valores y estrategias para el propósito.
7. Crear elementos culturales que inciden en la eficacia del personal.
8. Potencializar el reclutamiento interno.



## INTRODUCCIÓN

La institución de la cual fue objeto el presente trabajo de graduación, tiene como campo de acción el impartir justicia, con independencia y potestad de juzgar, por lo que la administración es fundamental para lograr con eficiencia la conducción de los recursos actuales.

Dichos recursos, en la mayoría casos, deben de ser utilizados de manera óptima y eficaz, con el fin de alcanzar los objetivos de la Institución.

Considerando que uno de los recursos básicos con que cuentan las organizaciones es el talento humano que las integran, debe darse especial importancia al desarrollo del recurso humano, ya que se requiere de un enfoque integrado, que aborde los aspectos de los empleados, tales como: mejoramiento de las habilidades, técnicas, relaciones interpersonales y liderazgo, por nombrar algunos ejemplos.

Las organizaciones con altos índices de productividad han hecho del desarrollo de recursos humanos, una parte integral y primordial de su cultura organizacional.

Cuando se habla de la gestión del desarrollo humano se podrá observar este término como una práctica dinámica, que ayuda a desenvolver la experiencia humana con el objetivo de mejorar el rendimiento y la eficacia organizativa.

El desarrollo del personal tiene como finalidad la formación para eliminar las deficiencias de rendimiento, sean estas, presentes o futuras. Permite adaptar los conocimientos y capacidades de sus trabajadores a cualquiera de los cambios que se produzcan, lo que hace que el trabajador se sienta útil, motivado y capaz de formarse.

La propuesta para implementar y gestionar el desarrollo del recurso humano involucra los siguientes aspectos:

- El desarrollo de carrera y desarrollo del potencial humano.
- La integración de un nuevo equipo de trabajo, que tenga como objetivo el desarrollo del personal dentro de la organización, velando siempre por el buen servicio a los usuarios.
- Procesos definidos, que tengan como finalidad optimizar los tiempos.

En el capítulo 1 se da a conocer la estructura de la institución con el objetivo de familiarizarse con la cultura institucional, así mismo en el capítulo 2 se mostrará la situación actual, el cual permitirá reunir toda la información para determinar las mejores opciones de mejora. En el capítulo 3 se expondrá la propuesta para mejorar la gestión de desarrollo del recurso humano por lo que se determinaran los procesos óptimos para mejorar la situación actual, además en el capítulo 4 se presentará la implementación el cual reúne mecanismos de trabajo que darán apoyo al desarrollo del recurso humano; por último, el capítulo 5 en el cual se describe la técnica de mejoramiento del sistema implementado.

# **1. ANTECEDENTES GENERALES**

## **1.1. Generalidades de la institución**

Es uno de los tres organismos del Estado de Guatemala. Su función es la de impartir justicia de conformidad con la Constitución Política de la República de Guatemala, las leyes del país y tratados ratificados por el Congreso de la Republica.<sup>1</sup>

### **1.1.1. Ubicación**

La Dirección de Recursos Humanos se encuentra ubicada en la 7ª. Avenida 9-20, zona 9, del departamento de Guatemala.

### **1.1.2. Historia**

Guatemala tiene un sistema democrático y republicano, fundamentalmente en la base del derecho escrito. Los poderes que conforman el Estado son Ejecutivo, Legislativo y Judicial. El núcleo del funcionamiento del sistema judicial son las leyes y procedimientos que están incorporados en la Constitución Política, la Ley del Organismo Judicial y los Códigos Civil, Procesal Civil, Procesal Penal y Penal, entre otros.

La Primera Constitución de Guatemala corresponde a la República Federal y fue decretada el 22 de noviembre de 1824, por la Asamblea Nacional Constituyente y contempla la integración de la Corte Suprema de Justicia con seis o siete individuos elegidos por el pueblo.

Actualmente, el sistema de justicia en Guatemala está integrado de la siguiente forma:

El Organismo Judicial, incluye a la Corte Suprema de Justicia, Tribunales de Apelaciones, y otros órganos colegiados de igual categoría, Juzgados de Primera Instancia y Juzgados de Paz. La Corte Suprema de Justicia es el tribunal de mayor rango y tiene la responsabilidad de la administración del Organismo Judicial, incluyendo la labor de presupuesto y los recursos humanos.

---

<sup>1</sup> Unidad de Educación. *Conociendo el Organismo Judicial*. p. 2.

La Corte de Constitucionalidad es el máximo tribunal en materia constitucional. El Ministerio Público, dirigido por el Fiscal General de la Nación, ejerce la acción penal con exclusividad y dirige la investigación penal.

El Procurador General de la Nación es el representante y asesor jurídico del Estado. El Procurador de los Derechos Humanos es el delegado del Congreso de la República y su función es promover y velar por el respeto y defensa de los derechos humanos.

El Ministerio de Gobernación es el responsable de la seguridad ciudadana, la administración del sistema penitenciario y de la Policía Nacional Civil. El Instituto de Defensa Pública Penal apoya a la ciudadanía proporcionando asistencia legal en forma gratuita. Otras entidades vinculadas al sector de justicia son el Colegio de Abogados y Notarios y las facultades de derecho de las universidades del país.<sup>2</sup>

### **1.1.3. Misión**

“La misión hace referencia a la razón de ser de la empresa, es decir, el fin que persigue, su finalidad básica.”<sup>3</sup>

Siendo la misión de la institución, “Administrar justicia con acceso a la población, en velando por la paz y armonía social.”<sup>4</sup>

### **1.1.4. Visión**

“Representa la máxima aspiración de nuestra empresa. Como tal, motiva a los miembros de la empresa a mirar hacia el futuro de forma positiva.”<sup>5</sup>

La visión de la institución es ser un organismo de Estado con credibilidad y aprobación social, con personal especializado e íntegro, en condiciones óptimas de funcionamiento, velando por la tramitación oportuna y por la dignidad e igualdad de todas las personas usuarias.<sup>6</sup>

---

<sup>2</sup> Organismo Judicial República de Guatemala. *Historia*. <http://www.oj.gob.gt>. Consulta: 26 de noviembre 2020.

<sup>3</sup> MORENO GARCÍA, Virginia. *Gestión de Recursos Humanos*. p. 35.

<sup>4</sup> Unidad de Educación. *Conociendo el Organismo Judicial*. p. 6.

<sup>5</sup> TORÁN, Félix. *Emprendimiento con sentido y rumbo*. p. 50.

<sup>6</sup> Organismo Judicial República de Guatemala. *Visión*. <http://www.oj.gob.gt>. Consulta: 18 julio 2019.

### **1.1.5. Valores y principios éticos**

“Los valores son cualidades en nuestro interior que nos permiten e impulsan a vivir bien, a ser mejores cada día y triunfar en la vida”<sup>7</sup> y los principios éticos como el actuar con vocación al servicio y el valor que se le da a esa buena acción.

Siendo los valores y principios de la institución los de “presentar un servicio público orientado a la solución de conflictos, la preservación de la paz, la estabilidad del sistema democrático, los derechos humanos y la seguridad entre los ciudadanos, con base en los siguientes valores y principios de comportamiento ético.”<sup>8</sup>

Para lo cual la institución también cuenta con los siguientes principios que dirigen sobre ella.

#### **1.1.5.1. Valores fundamentales**

“El personal de la institución debe tratar a todas las personas con equidad, dándoles a todas ellas un trato igualitario, tomando en cuenta la diversidad.”<sup>9</sup>

#### **1.1.5.2. La integridad**

“Los trabajadores deben ser leales, fieles a los valores, principios éticos y objetivos plasmados en la misión y visión de la institución.”<sup>10</sup>

---

<sup>7</sup> CARIAGA VALDEZ, Luis. *Tú y los valores humanos*. p. 16.

<sup>8</sup> Diario Oficial. *Normas de Comportamiento Ético del Organismo Judicial*. p. 2.

<sup>9</sup> *Ibíd.*

<sup>10</sup> Diario Oficial. *Normas de Comportamiento Ético del Organismo Judicial*. p. 3.

### **1.1.5.3. Transparencia**

Procurar mecanismos de registro de sus actos y permitir el acceso a los mismos, sin perjuicio de las excepciones a la publicidad legalmente establecidas.<sup>11</sup>

### **1.1.6. Justicia**

Mostrar a cada individuo lo que le corresponde. El personal de la institución debe:

- Tratar a cada individuo con igualdad y respeto, en todas las circunstancias que los usuarios necesiten el servicio de administración de justicia.
- Tener el cuidado con los prejuicios culturales como origen o estatus, más si puede transgredir de forma negativa en la evaluación de los hechos y la mala ejecución de las normas.
- Brindar mayor apoyo a los usuarios que se presenten en escenarios sensibles o capacidades diferentes.

### **1.1.7. Eficacia y eficiencia**

Eficacia reside en lograr las metas implantadas dentro de la institución, mientras que la eficiencia se describe como, alcanzar las metas con la mínima cantidad de recursos posible. Para lo cual la institución cuenta con una definición dirigida hacia los colaboradores la cual es, “manejar sensatamente los bienes y suministros fijados para la realización de sus funciones,

---

<sup>11</sup> Ibíd. p. 4.

impidiendo el derroche o mala utilización, en el logro de los objetivos y metas planificadas por la Institución en el tiempo óptimo.”<sup>12</sup>

## **1.2. Gestión**

Se define como el grupo de decisiones y acciones que llevan al logro de objetivos previamente establecidos.

### **1.2.1. Importancia**

Es indispensable para potencializar y ejecutar las tareas para cumplir con los objetivos de la institución.

### **1.2.2. Tipos**

Entre los tipos de gestión podemos mencionar: gestión tecnológica, gestión social y gestión de proyectos.

### **1.2.3. Gestión tecnológica**

La tecnología es el conjunto de conocimientos, máquinas, herramientas, métodos y relaciones económicas y sociales del medio orientados a la satisfacción de necesidades a través de la producción de productos, servicios o procesos. De acuerdo con la Fundación para la Cooperación Tecnológica (Fundación COTEC, 1999), la tecnología consiste en conocimiento y experiencia, equipamiento e instalaciones, software y hardware, además de servicios y sistemas, productos y procesos.<sup>13</sup>

---

<sup>12</sup> Normas de Comportamiento Ético del Organismo Judicial. *Artículo 4.*

<sup>13</sup> SOLLEIRO, José Luis; HERRERA MENDOZA, Alejandra. *Gestión tecnológica: conceptos y prácticas.* p. 15 y 16.

#### **1.2.4. Gestión social**

Ha sido definida como la construcción de diversos espacios para la interacción social. Se trata de un proceso que se lleva a cabo en una comunidad determinada y que se basa en el aprendizaje colectivo, continuo y abierto para el diseño y la ejecución de proyectos que atiendan necesidades y problemas sociales. La gestión social implica el diálogo entre diversos actores, como los gobernantes, las empresas, las organizaciones civiles y los ciudadanos.<sup>14</sup>

#### **1.2.5. Gestión de proyectos**

“Es la organización y administración de los recursos que intervienen en un proyecto de manera tal que éste se pueda culminar dentro del alcance, del tiempo y del coste definido.”<sup>15</sup>

### **1.3. Indicadores**

“Un indicador se define como la relación entre las variables cuantitativas o cualitativas, que permite observar la situación y las tendencias de cambio generadas en el objeto o fenómeno observado, respecto de objetivos y metas previstas e influencias esperadas.”<sup>16</sup>

#### **1.3.1. Importancia de los Indicadores**

La estimación cualitativa y cuantitativa del desempeño, conlleva a los involucrados a la responsabilidad para la generación del servicio o producto que ofrece la empresa, y permite revelar debilidades entre las actividades de la

---

<sup>14</sup> PINHO DE OLIVEIRA, María Fátima. *Los consejos comunales y la gerencia social comunitaria. Revista de Investigación.* p. 12.

<sup>15</sup> PINO DÍAZ, José. *Gestión y Administración de proyectos.* p 2.

<sup>16</sup> MUJICA DE GONZÁLEZ, Mariálida; PÉREZ DE MALDONADO, Isabel. *Construcción de un indicador de gestión fundamentado en el clima organizacional.* p. 395.



organización y sus objetivos, provoca ajustes en los procesos internos y aporta mayor transparencia a la gestión pública y privada.

#### **1.4. Recursos Humanos**

Acciones indispensables para dotar de personal a la empresa y conservar el alto rendimiento de los empleados. Los pasos indispensables que pertenecen a la planificación de recursos humanos: la incorporación de nuevo personal mediante el reclutamiento y la reducción de personal en base al desempeño.

##### **1.4.1. Finalidad**

Atraer a los candidatos calificados al puesto de trabajo y retener los mejores empleados y motivándolos, esto se realiza mediante el desarrollo de personal, capacitación y programa de beneficios.

#### **1.5. Desarrollo del recurso humano**

El desarrollo de los recursos humanos requiere de un enfoque integrado que aborde los aspectos multidimensionales de los empleados, que abarque la mejora de las habilidades técnicas e interpersonales para el pensamiento creativo y el liderazgo. Las organizaciones con altos niveles de productividad, han hecho del desarrollo de recursos humanos, una parte integral de su cultura empresarial.

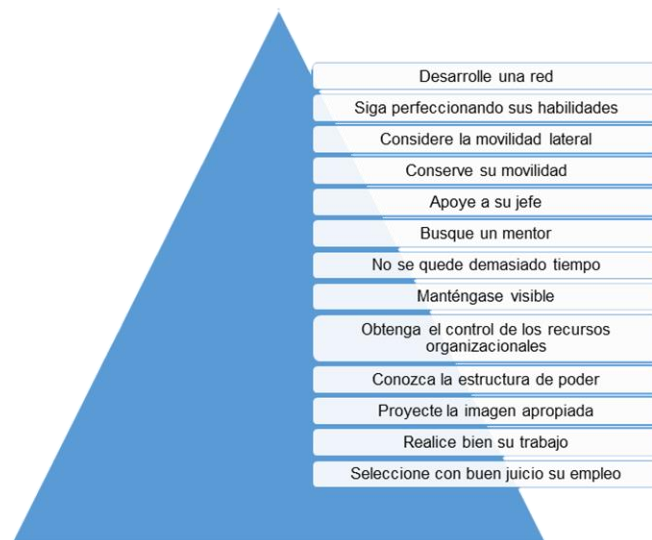
### 1.5.1. Importancia

La importancia radica, en su habilidad para responder con voluntad oportuna y favorable a los objetivos, las oportunidades y esfuerzos por obtener la satisfacción buscada por la empresa.

Las organizaciones requieren de gente adecuada y bien preparada, combinando actitudes conocimientos y habilidades esto se reflejará directamente, en el comportamiento organizacional que la empresa busca o requiere.

Hay ciertos pasos primordiales que tienen como fin, la conducción del empleado al desarrollo exitoso en su empresa o institución. La siguiente figura contiene sugerencias comprobadas.

Figura 1. **Pasos para una carrera exitosa**



Fuente: ROBBINS, Stephen. *Administración*. p. 359.

### **1.5.2. Análisis de puestos**

Proceso de investigación mediante el cual, se determinan las tareas que componen el puesto, así como los conocimientos y características que debe reunir una persona para que la pueda desempeñar adecuadamente.

### **1.5.3. Promoción**

La promoción es el traspaso de un empleado de un puesto de trabajo a otro al que le corresponde mayor salario, mayor autoridad y responsabilidad, un nivel más elevado en la organización, o varios de esos aspectos. Al promocionado le supone una mejora en su situación económica y social, en definitiva, mayor prestigio.

La promoción de personal tiene que ser motivadora, por lo que la política para esta debe ser:

- Un proceso que conduzca a la selección de la persona más adecuada para el puesto de trabajo.
- Un proceso de comunicación, en el que las personas sepan con antelación cómo se selecciona a quienes se promociona, o al menos se conozcan las razones o motivos de la escogencia, esto con el fin de evitar la apatía y la desmotivación en los no seleccionados.

### **1.6. Programas**

Entre los programas que benefician el desarrollo del recurso humano se encuentran los siguientes:

### **1.6.1. Clima organizacional**

El clima organizacional se refiere al ambiente interno entre los miembros de la organización, y se relaciona íntimamente con el grado de motivación de sus integrantes. El término clima organizacional se refiere de manera específica a las propiedades motivacionales del ambiente organizacional; es decir, a los aspectos de la organización que llevan a la estimulación o provocación de diferentes tipos de motivaciones en sus integrantes.<sup>17</sup>

Se puede deducir que los cambios que se suscitan en el ambiente laboral están relacionados en gran medida por los individuos que interactúan en las instituciones, de la idoneidad, los valores, las expectativas y los objetivos individuales; por lo que el clima organizacional, influido por las relaciones que se van creando entre los involucrados, forma parte de los factores importantes para facilitar los procesos y gestión.

El clima organizacional guarda estrecha relación con el grado de motivación de sus integrantes. Cuando ésta es alta, el clima organizacional sube y se traduce en relaciones de satisfacción, ánimo, interés, colaboración, etcétera. Sin embargo, cuando la motivación entre los miembros es baja, ya sea por frustración o por barreras en la satisfacción de las necesidades, el clima organizacional tiende a bajar, y se caracteriza por estados de depresión, desinterés, apatía, insatisfacción, etc., y en casos extremos, por estados de agresividad, tumulto, inconformidad, entre otros, comunes en los enfrentamientos frontales con la organización (huelgas o manifestaciones, entre otros).<sup>18</sup>

#### **1.6.1.1. Importancia**

El clima organizacional es un termómetro que indica la sensación de bienestar y malestar en la institución. Su estudio brinda una imagen de las percepciones que los empleados tienen de la institución en la cual trabajan.

Todos factores condicionan el comportamiento de trabajadores, influyendo en los niveles de productividad y efectividad organizacional. Por ello, en el

---

<sup>17</sup> CHIAVENATO, Idalberto. *Administración de Recursos Humanos. El capital Humano*. p. 50.

<sup>18</sup> CHIAVENATO, Idalberto. *Administración de Recursos Humanos. El capital Humano*. p. 49.

marco del proceso de reformas administrativas del sector público, el conocimiento de estas dimensiones, constituye un insumo de consideración.

Un Clima Organizacional estable, es una inversión a largo plazo. Una organización con una disciplina demasiado rígida, con demasiadas presiones al personal, sólo obtendrá logros a corto plazo. Estos preconceptos reaccionan frente a diversos factores relacionados con el trabajo cotidiano: el estilo de liderazgo del jefe, la relación con el resto del personal, la rigidez/flexibilidad, las opiniones de otros, su grupo de trabajo.

#### **1.6.1.2. Características**

A fin de comprender mejor el concepto de Clima Organizacional es necesario resaltar las siguientes características:

- El Clima organizacional representa las características del ambiente de trabajo estas pueden ser dentro de la institución o ajena a la misma.
- Estas particulares son percibidas de forma directa o indirecta por los colaboradores que trabajan en ese ambiente laboral.
- El Clima influye en gran medida en el entorno laboral.
- El Clima es un factor que interviene y trata de mediar con las altas autoridades y empleados de la institución.
- Las particularidades de cada institución muchas veces son permanentes, sin embargo, puede haber diferencia entre los departamentos de la institución o empresa.
- El Clima Organizacional, como un todo, en donde se involucra a los colaboradores y la estructura de la organización, forman un sistema dinámico.

Los estudios de clima organizacional según varios autores están concretamente vinculados a ciertas dimensiones o aspectos de análisis inherentes al clima y que han sido definidos como variables de evaluación y medición.

### **1.6.2. Evaluación del desempeño**

La evaluación del desempeño es una apreciación sistemática de cómo se desempeña una persona en un puesto y de su potencial de desarrollo. Toda la evaluación es un proceso para estimular o juzgar el valor, excelencia y cualidades de una persona. Para evaluar a los individuos que trabajan en una organización se aplican varios procedimientos que se conocen por distintos nombres, como evaluación del desempeño, evaluación de méritos, evaluación de empleados, informes de avance, evaluación de la eficiencia en las funciones, etcétera.<sup>19</sup>

Además, una evaluación del desempeño constituye una gestión de suma importancia para la empresa ya que a través de ella se puede detectar problemas de control en el personal, integración del empleado a su entorno laboral, capacitaciones o desperdicio del talento humano. Con una adecuada evaluación del personal es posible identificar:

- Puntos débiles y fuertes del personal de la organización.
- Calidad de los subordinados.
- Nivel de cumplimiento de las funciones administrativas: planeación, organización, integración, dirección y control.
- Eficacia y eficiencia en el cumplimiento de las funciones.

---

<sup>19</sup> CHIAVENATO, Idalberto. *Administración de Recursos Humanos. El capital Humano*. p. 202 - 203.

#### **1.6.2.1. Tipos de evaluación del desempeño**

Entre los tipos de evaluación del desempeño se encuentran: administración por objetivos y evaluación basada en retroalimentación.

#### **1.6.2.2. Administración por objetivos**

La gestión por objetivos es otra técnica de evaluación del desempeño. Esta técnica requiere que un supervisor y un empleado estén de acuerdo sobre los objetivos específicos y obtenibles con una fecha límite establecido.

Por ejemplo, un supervisor de ventas puede requerir incrementar sus ganancias un 25 % dentro de tres meses. Una vez que la meta está establecida, la responsabilidad recae sobre el supervisor de ventas para dirigirse hacia el objetivo.

#### **1.6.2.3. Evaluación basada en retroalimentación**

Una técnica frecuente de evaluación de desempeño es la retroalimentación de 360 grados. Este método permite que la persona que evalúa obtenga una idea completa del empleado. Adicionalmente, recibe una retroalimentación profunda de la conducta del trabajador. Computar áreas de subjetividad, como la personalidad y el liderazgo, le permite al jefe manejar el progreso de un empleado.

### **1.6.3. Capacitación**

Proceso de preparación y perfeccionamiento técnico para mantener o mejorar un desempeño eficaz y eficiente en el cargo actual.

#### **1.6.3.1. Objetivos**

Entre los principales objetivos de la capacitación se encuentran:

- Incrementar la productividad.
- Promover un ambiente de mayor seguridad en el empleo.
- Facilitar la supervisión de personal.
- Proporcionar a la organización recursos humanos altamente calificados en términos de conocimiento, habilidades y actitudes para el eficiente desempeño del trabajador.
- Desarrollar el sentido de responsabilidad hacia la empresa u organización a través de una mayor competitividad y conocimientos apropiados.
- Lograr que se perfeccionen los ejecutivos y empleados en el desempeño de sus puestos tanto actuales como futuros.

Bajo este marco, la función de la capacitación es:

- Promover el desarrollo integral del personal, y como consecuencia el desarrollo de la organización.
- Propiciar y fortalecer el conocimiento técnico necesario para el mejor desempeño de las actividades laborales.



#### **1.6.4. Beneficios**

Entre las ventajas de las capacitaciones podemos mencionar las siguientes:

- Provoca un incremento de la productividad, porque un incremento en las capacidades usualmente da como resultado una mejora, tanto en la cantidad como en la calidad.
- Desarrolla una alta moral en los empleados, porque sienten que la empresa los tiene en cuenta, desea que se desarrollen y mejoren.
- Reduce la necesidad de supervisión, porque el empleado capacitado es una persona que puede desarrollar su labor con una supervisión mínima, alcanzando mayor grado de independencia en sus labores.
- Mejora la estabilidad de la organización y su flexibilidad, la habilidad de una organización para mejorar su efectividad a pesar de la pérdida de personal clave, se pueden desarrollar solamente mediante la creación de una reserva de personal de reemplazo entrenado.

#### **1.7. Estructura y diseño de la organización**

Es el marco formal mediante el cual las tareas se dividen, agrupan y coordinan. Cuando los gerentes desarrollan o modifican la estructura de una organización, están aplicando en realidad el diseño organizacional, un proceso que implica tomar decisiones acerca de seis elementos clave: especialización del trabajo, departamentalización, cadena de mando, amplitud del control, centralización, descentralización y formalización.<sup>20</sup>

- Especialización del trabajo: grado en el cual las tareas de una organización están divididas en trabajos separados. Se le conoce también como la división del trabajo.

---

<sup>20</sup> ROBBINS, Stephen; COULTE Mary. *Administración*. p. 299.

- Departamentalización: base sobre la cual los empleos se agrupan para el logro de metas organizacionales. Existen: departamentalización por productos, departamentalización geográfica, departamentalización por procesos y departamentalización por clientes.
- Cadena de mando: línea ininterrumpida de autoridad que se extiende desde los niveles más altos de la organización hasta los niveles más bajos y aclara quien debe rendir cuentas a quien.
- Amplitud del control: número de subordinado que un gerente puede supervisar con eficacia y eficiencia.
- Centralización: grado en el cual la toma de decisiones está concentrada en los altos niveles de la organización.
- Descentralización: transferencia de la autoridad de toma de decisiones a niveles más bajos dentro de una organización.
- Formalización: grado en que las actividades de una organización están estandarizadas, y medida en la cual el comportamiento de los empleados se guía con una serie de reglas y procedimientos.

## **1.8. Empoderamiento**

Empoderamiento significa delegar y confiar en todo el personal de la institución y otorgar el sentimiento de que son dueños de su propio trabajo dejando de lado las estructuras piramidales y donde las decisiones eran realizadas por los altos directivos de la institución.

El empoderamiento es un proceso multidimensional de carácter social en donde el liderazgo, la comunicación y los grupos auto dirigidos reemplazan la estructura piramidal mecanicista por una estructura más horizontal en donde la participación de todos y cada uno de los individuos dentro de un sistema forman parte activa del control del mismo con el fin de fomentar la riqueza y el potencial

del capital humano que posteriormente se verá reflejado no solo en el individuo sino también en la comunidad en la cual se desempeña.<sup>21</sup>

Dentro de los beneficios del *empowerment* podemos enumerar:

- Aumento de la satisfacción y confianza de las personas que integran la organización.
- Aumentar la responsabilidad, autoridad y compromiso en la satisfacción del cliente.
- Aumenta la creatividad y disminuye la resistencia al cambio.
- Los integrantes de la organización comparten el liderazgo.
- Se mejoran la confianza en las comunicaciones y las relaciones.
- Incrementa el entusiasmo y una actitud positiva.
- Tener unos procesos más eficientes para la toma de decisiones.

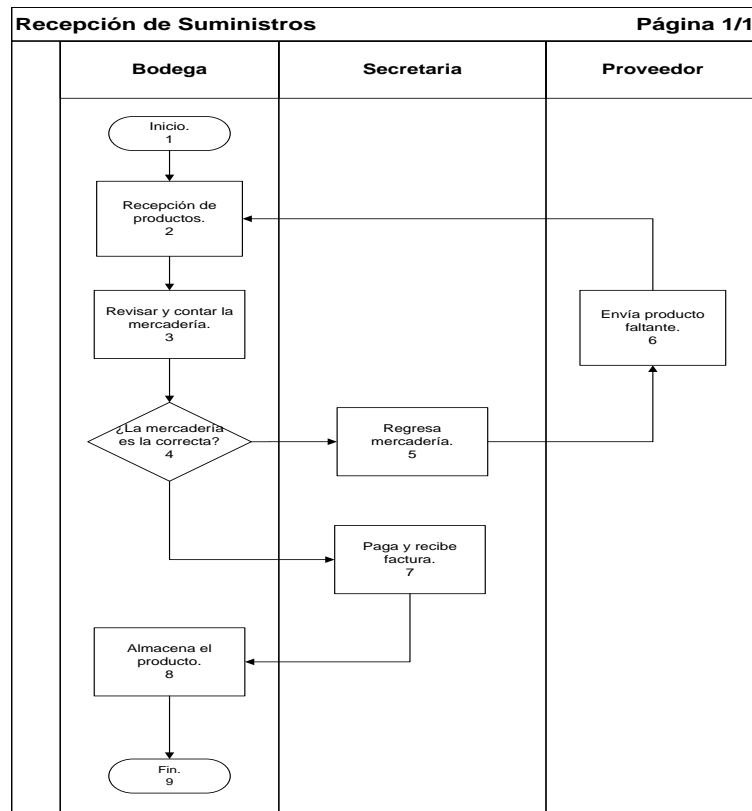
### **1.9. Diagrama de flujo**

Es la representación gráfica, que divide en partes un proceso, en cualquier tipo de actividad, tanto en empresas de productos o servicios y en todos los niveles de su estructura organizacional. Tiene como objetivo representar gráficamente las distintas etapas de unos procesos y sus interacciones, para facilitar la comprensión de su funcionamiento. Es útil para analizar el proceso actual, proponer mejoras, entre otros.

---

<sup>21</sup> DHpedia *Empoderamiento*. <https://dhpedia.wikis.cc/wiki/Empoderamiento>. Consulta el 26 noviembre 2021.

Figura 2. Ejemplo de diagrama de flujo



Fuente: elaboración propia.







### 1.9.1. Ventajas

- Ayudar al personal a entender los procesos, con lo que facilita su incorporación a la organización.
- Ayuda en la búsqueda de mejoras del proceso y sus deficiencias.
- Permite a cada empleado situarse en el proceso, lo que ayuda a distinguir quien es su cliente y proveedor interno dentro del proceso.
- Mejora la comunicación entre los departamentos y personas de la organización.

### 1.9.2. Simbología

Existen dos normas de símbolos para la diagramación de diagramas de flujo, estas son conocidas como los nombres de norma ASME y norma ANSI. La simbología para las normas ANSI ha desarrollado una simbología que ha sido adoptado ampliamente para la elaboración de los diagramas de flujo dentro de la diagramación administrativa.

Figura 3. Simbología de la norma ANSI

Símbolo	Nombre	Descripción
	Inicio o finalización	Señala donde inicia o termina un procedimiento
	Actividad	Representa la ejecución de una o más tareas de un procedimiento
	Decisión	Indica las opciones que se puedan seguir en caso de que sea necesario tomar caminos alternativos
	Conector	Mediante el símbolo se puede unir, dentro de la misma hoja, dos o más tareas separadas físicamente en el diagrama de flujo, utilizando para su conexión el número arábigo, indicando la tarea con la que se debe continuar.
	Conector de pagina	Se pueden unir, cuando las tareas quedan separadas en diferentes paginas; dentro del símbolo se utilizara un número arábigo que indicara la tarea a la cual continua el diagrama
	dirección de flujo o línea de unión	Se utiliza para unir los símbolos conforme a la secuencia lógica del procedimiento. El sentido de la flecha indica la dirección hacia a donde continúa la acción.

Fuente: elaboración propia, simbología por normas ANSI.

## 1.10. Formas de contratación de personal

En el Manual de Clasificaciones Presupuestarias para el Sector Público de Guatemala, se contempla la retribución de los servicios personales prestados en relación de dependencia o sin ella, se abordará únicamente los renglones que para el efecto se consideran pertinentes en esta investigación.

- “011 Personal permanente: comprende las remuneraciones en forma de sueldo a los funcionarios, empleados y trabajadores estatales, cuyos cargos aparecen detallados en los diferentes presupuestos analíticos de sueldos.”<sup>22</sup>
- 022 Personal por contrato: contempla los egresos por concepto de sueldo base a trabajadores públicos, contratados para servicios, obras y construcciones de carácter temporal, en los cuales en ningún caso los contratos sobrepasarán el período que dura el servicio, proyecto u obra; y, cuando éstos abarquen más de un ejercicio fiscal, los contratos deberán renovarse para el nuevo ejercicio.<sup>23</sup>
- 031 Jornales: comprende los egresos por concepto de salario diario que se paga a los obreros, operarios y peones, que presten sus servicios con carácter temporal en talleres, principalmente en mantenimiento y similares; así como en la ejecución de proyectos y obras públicas, que no requieren nombramiento por medio de Acuerdo y cuyo pago se hace por medio de planilla y la suscripción del contrato que establece la ley.<sup>24</sup>

---

<sup>22</sup> Manual de Clasificaciones Presupuestarias para el Sector Público de Guatemala. *Distribución servicios presupuestarios*. p. 247.

<sup>23</sup> *Ibíd.* p. 248.

<sup>24</sup> *Ibíd.* p. 250.

## **2. SITUACIÓN ACTUAL DE LA INSTITUCIÓN**

### **2.1. Organización**

Para dar cumplimiento a la misión de la institución, la Dirección de Recursos Humanos, debe velar porque el recurso humano asignado sea siempre el óptimo, tomando en cuenta las diferentes especialidades y funciones que hay dentro de la institución como son:

- Sala de Apelaciones: es donde se tramitan y resuelven los recursos que se plantean contra las resoluciones de los Jueces de Primera Instancia y de Sentencia.
- Juzgados de Ejecución Penal: son juzgados unipersonales constituidos únicamente en la ciudad capital, encargados de la ejecución de las penas, es decir, de controlar el cumplimiento de la condena emitida por un tribunal de sentencia, así como la distribución de los reos a las diferentes cárceles del país.
- Tribunales de Sentencia: tienen a su cargo la realización del juicio oral y dictar sentencia, absolutoria o condenatoria, al finalizar el debate oral y público. Lo conforman tres jueces: un presidente y dos vocales.
- Juzgados de Primera Instancia Penal, Narcoactividad y Delitos contra el Ambiente: controlan la investigación que realiza el Ministerio Público. Tramitan y resuelven la fase intermedia del proceso penal.
- Juzgado de Primera Instancia Civil: resuelven problemas que surgen entre personas individuales por asuntos de uso, tenencia, posesión, propiedad de bienes y las obligaciones que se deriven de los negocios o contratos que celebran entre ellos.
- Juzgados de Primera Instancia Económico Coactivo: son los encargados de conocer demandas que hace el Estado (sus instituciones) contra los particulares por deudas que se derivan de obligaciones tributarias, sanciones administrativas o multas por infringir las leyes y reglamentos. Por ejemplo: multas por declaraciones inexactas, por impuestos del Valor Agregado (IVA) o Sobre la Renta (ISR), y el incumplimiento en el pago por parte del patrono al IGSS.
- Juzgado de Primera Instancia de Trabajo: resuelven los problemas que surgen entre los trabajadores y sus patronos, tanto en lo individual como en lo colectivo.
- Juzgado de Primera Instancia de Familia: resuelven asuntos de problemas familiares. Por ejemplo: divorcios, custodia de los hijos, pensiones alimenticias, adopciones y otros.

- Juzgado de Primera Instancia de la Niñez y Adolescencia: conocen, tramitan y resuelven aquellos hechos o casos remitidos, denunciados o conocidos de oficio, que constituyan una amenaza o violación a los derechos de la niñez y adolescencia. Mediante resoluciones judiciales se restituye el derecho violado o cesa la amenaza o violación al menor.
- Juzgados de Primera Instancia de Adolescentes en Conflicto con la Ley Penal: conocen, tramitan y resuelven con relación a aquellas conductas que violen la ley penal atribuibles a adolescentes y deciden las medidas aplicables.
- Juzgados de Paz: juzgan en caso de faltas contra personas y contra la propiedad considerados de menor gravedad, en que la pena a imponer sea una multa. Interviene a prevención en donde no hay juzgado de Primera Instancia. Practican diligencias urgentes. Toman declaración de detenidos. Autorizan la aplicación del criterio de oportunidad.
- Juzgados de Paz Comunitarios: integrados por tres personas de reconocida honorabilidad y arraigo que pueden comunicarse en el idioma predominante de la región y en español. Preside la persona de mayor edad; resuelven por mayoría conforme a los usos y costumbres, la equidad y los principios generales del derecho. Entre sus funciones están: realizar audiencias conciliatorias y aprobar acuerdos entre las partes en casos de acción privada y pública, recibir las primeras declaraciones del imputado y aplicar el criterio de oportunidad.
- Juzgado de Paz Móvil: son órganos jurisdiccionales itinerantes que atienden varias áreas geográficas en forma rotativa. Para su funcionamiento están instalados en un vehículo automotor debidamente habilitado y cuentan con un Centro de Mediación. Su fin es brindar a la población acceso a la justicia y garantizar la solución rápida, gratuita y transparente de los litigios que se suscitan, así como aplicar procedimientos judiciales y mecanismos de justicia, incluso la mediación y conciliación, en zonas que tienen dificultades de acceso a los servicios judiciales.
- Existen Juzgados de Paz ambulantes localizados en: Guatemala, El progreso, Huehuetenango, Izabal, Jalapa, Quetzaltenango, San Marcos, Suchitepéquez y Zacapa.
- Juzgados Penales de Turno: son juzgados que funcionan las 24 horas del día los 365 días del año, incluyendo los fines de semana y días de asueto. Fueron creados para conocer de los asuntos de su competencia y resolver la situación jurídica de una persona, en el menor tiempo posible de conformidad con la ley. Los detenidos deberán ser puestos a disposición de la autoridad judicial competente en un plazo que no exceda de 6 horas y está deberá resolver su situación jurídica dentro de las 24 horas, a partir de su detención. En el mismo lugar se ubica las oficinas del Ministerio Público, la Defensa Pública Penal y la Policía Nacional Civil. Existen en la Ciudad de Guatemala, Mixco, Villa Nueva, Escuintla y Sacatepéquez.<sup>25</sup>

---

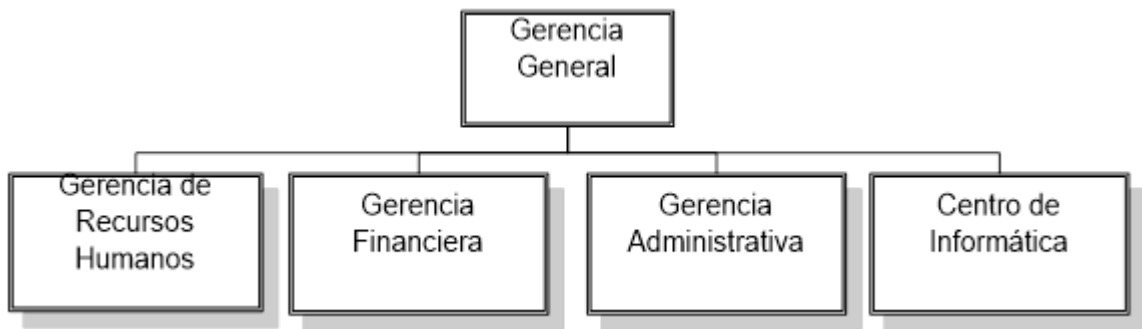
<sup>25</sup> Organismo Judicial. *Especialidades y Funciones*. [www.oj.gob.gt](http://www.oj.gob.gt). Consulta: 14 de septiembre de 2017.



### 2.1.1. Organigrama

Tomando en cuenta el organigrama general, el departamento del desarrollo humano se encuentra bajo la supervisión de la Dirección de Recursos Humanos:

Figura 4. Organigrama



Fuente: elaboración propia.

### 2.1.2. Puestos

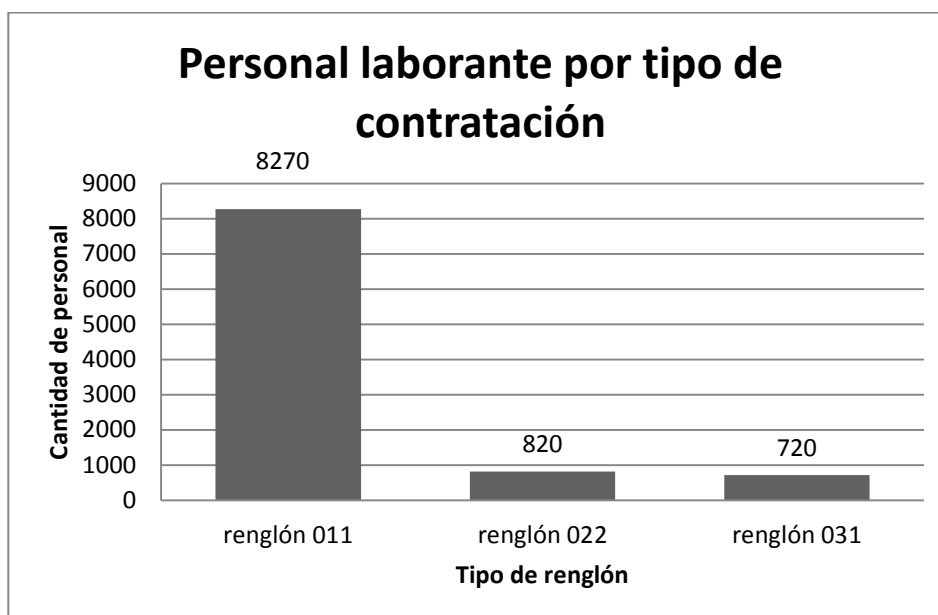
Para la institución laboran 9 810 personas, distribuidas en todo el territorio nacional, entre los cuales figuran diferentes renglones presupuestarios. El recurso humano está distribuido de la siguiente forma:

Tabla I. **Distribución del recurso humano, según su modalidad de contratación**

<b>Tipo de contratación</b>	<b>Cantidad</b>
renglón 011	8 270
renglón 022	820
renglón 031	720
<b>Total</b>	<b>9 810</b>

Fuente: elaboración propia.

Figura 5. **Comparativa del recurso humano según su contratación**



Fuente: elaboración propia.

Actualmente el renglón 011 con 8 270 plazas se encuentra distribuidas de forma en que 7 200 pertenecen al área judiciales y 1 070 al área administrativas; para el personal del renglón 022 con 420 que pertenecen al área judicial y 400 al

área administrativa, contabilizando un total de 820 plazas; por último, el personal del renglón 031 las 720 plazas se encuentran asignadas al área administrativa.

## **2.2. Desarrollo del recurso humano**

La institución cuenta con una unidad responsable de desarrollar al recurso humano de la organización, a través de programas orientados al crecimiento personal y laboral del trabajador, de manera que aporten sus conocimientos, habilidades y actitudes en apoyo de los objetivos y metas de la Dirección de Recursos Humanos con el fin último, de contribuir a la administración de justicia.

El concepto Desarrollo del recurso humano se describe como el crecimiento laboral y perfeccionamiento de los laborantes para adquirir niveles elevados de competitividad y satisfacción en el trabajo.

Actualmente la gestión del desarrollo humano contempla seis áreas esenciales, siendo estas:

- Administración de carreras.
- Evaluación del desempeño.
- Clima organizacional.
- Seguridad e higiene ocupacional.
- Clínicas médicas.

### **2.2.1. Plan de carrera**

El plan de carrera son los puntos que se analizan para determinar si la personal es la indicada a desempeñar otro puesto de igual o mayor salario. En la actualidad la institución cuenta con un plan de carrera que contempla los siguientes aspectos:

- Confirmación del cargo: la persona laborante que desee un ascenso o traslado debe de estar debidamente confirmada, lo cual se logra aprobando la evaluación del desempeño correspondiente.
- Cumplimiento del perfil: el personal debe de cumplir a cabalidad los requisitos de estudio y experiencia que solicita el perfil.
- Evaluaciones técnicas: el personal es sometido a evaluaciones técnicas relacionadas al puesto solicitado, el cual es aprobado con una nota de 70 puntos.

Una vez el personal haya cumplido los tres puntos anteriores, se determina que es elegible.

#### **2.2.1.1. Registros de personal**

Actualmente se cuenta con un banco de datos elaborado en Excel, en el cual se puede apreciar un registro de todas las personas interesadas en ser promovidas, ya sea por medio de un ascenso o traslado.

#### **2.2.1.2. Procedimiento actual**

Para que actualmente se tome en cuenta a una persona para un ascenso o traslado, el interesado debe ingresar un oficio solicitando su interés, uno de

los analistas lo ingresa a una base de Excel, el cual sirve como base y llevar el control de todas las solicitudes. El cual será tomado en cuenta cuando se solicite cubrir alguna vacante.

#### **2.2.2. Ventajas**

- Intenta aprovechar mejor el potencial humano de la institución.
- Incentiva a los empleados y su fidelidad a la institución.
- Probabilidad de mejor selección, pues los candidatos son bien conocidos.
- Existe personal muy competitivo dentro de la institución.

#### **2.2.3. Desventajas**

- No se aprovecha mejor el potencial humano de la institución.
- No se motiva el desarrollo profesional de los actuales empleados, ya que no hay credibilidad en el sistema.
- Probabilidad de mejor selección, pues los candidatos son bien conocidos.
- Proceso tardío para indicar cuales son los candidatos elegibles.

#### **2.2.4. Carga de trabajo**

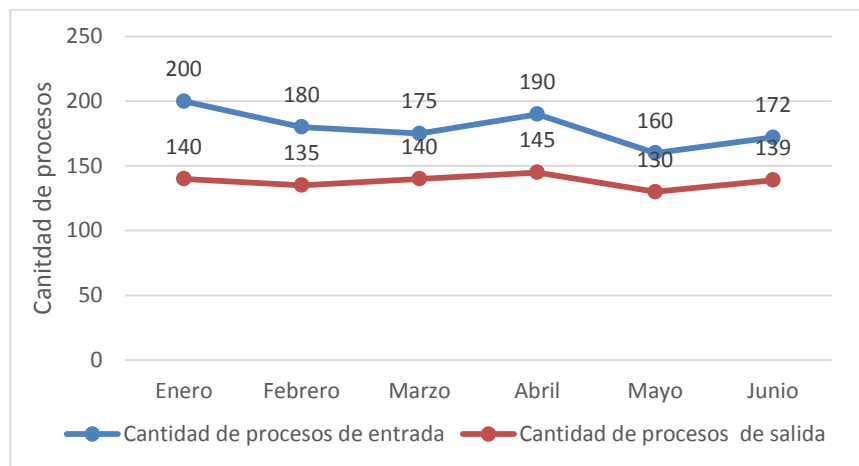
Se analizó el flujo de trabajo, en relación a la cantidad de solicitudes de candidatos por diferentes vacantes que se dan dentro de la institución, de lo cual se determinó lo siguientes:

Tabla II. **Carga de trabajo, primer semestre del año 2021**

Mes	Cantidad de procesos de entrada	Cantidad de procesos de salida
Enero	200	140
Febrero	180	135
Marzo	175	140
Abril	190	145
Mayo	160	130
Junio	172	139

Fuente: elaboración propia.

Figura 6. **Flujo de entradas y salidas del primer semestre de 2021**



Fuente: elaboración propia.

Como se puede observar el flujo de salida es menor que el de entrada, lo cual hace que el proceso de cubrir alguna vacante sufra retrasos importantes.

## **2.3. Otros programas**

Entre otros programas orientados al crecimiento personal y laboral del trabajador, se encuentran los siguientes:

### **2.3.1. Evaluación del desempeño**

Área creada con el propósito de fomentar una cultura de mejoramiento y aprendizaje continuo, para poder incrementar los niveles de desempeño y desarrollo de personal a través, de la capacitación periódica.

El proceso consiste en la calificación justa y objetiva, de los servicios desempeñados por los laborantes, con el objeto de determinar su eficiencia y rendimiento laboral, esta calificación, se aplica dentro del período de prueba; y por lo menos una vez al año, al personal que ya ha sido confirmado en su puesto.

### **2.3.2. Clima organizacional**

En el área de clima laboral, se realizan diagnósticos sobre la percepción que tienen los trabajadores de la institución del ambiente laboral. La función principal en ésta área, es investigar, analizar y evaluar a través de instrumentos establecidos y de entrevistas, el medio ambiente humano y físico en el que se desarrolla el trabajo cotidiano y que influye directa o indirectamente en la satisfacción del trabajador y como fin último en la productividad individual y grupal.

Se evalúan entre otros aspectos, los comportamientos de las personas, su manera de trabajar y de relacionarse. Uno de los fines primordiales, de este programa es aportar recomendaciones para la mejora del ambiente laboral.

#### **2.3.3. Clínica médica**

Es el área encargada de velar por la protección de la salud de los funcionarios y trabajadores del Organismo Judicial, efectuando chequeos médicos completos en forma periódica y jornadas médicas y de vacunación.

#### **2.3.4. Clínica odontológica**

Es el área que se encarga de diagnosticar, dar tratamiento y prevención de enfermedades bucales, proporcionando una mejor calidad de vida al trabajador.

#### **2.3.5. Clínica de salud mental**

A través de un conjunto de técnicas se brinda terapia al colaborador, creando un espacio de escucha, seguridad y apoyo en el que se pueda expresar libremente y que en acompañamiento de un profesional se encuentren las herramientas que posee la persona, para poder afrontar las diversas dificultades que se le presentan en la vida.

#### **2.3.6. Seguridad e higiene ocupacional**

El área de Seguridad e Higiene, es la encargada de asesorar, capacitar, auditar y coordinar las actividades que velan por el bienestar físico y psicológico de los empleados del Organismo Judicial.



### **2.3.7. Capacitación**

La Unidad de Capacitación Institucional es la encargada de las capacitaciones del personal para lo cual debe de planificar, organizar, evaluar y preparar las capacitaciones de todo el personal de la institución.

Los procedimientos de capacitación y formación están dirigidos para resaltar el talento humano de los trabajadores, para que estos puedan laborar de forma eficiente y eficaz en sus actividades diarias y brindar un buen servicio en todo momento.

El objetivo de la capacitación es brindar más herramientas y conocimientos renovados, con el propósito de que se responda a las necesidades actuales de nuestra sociedad y mejorar la administración de justicia eficazmente.



### **3. PROPUESTA PARA MEJORAR LA GESTIÓN DE DESARROLLO DEL RECURSO HUMANO**

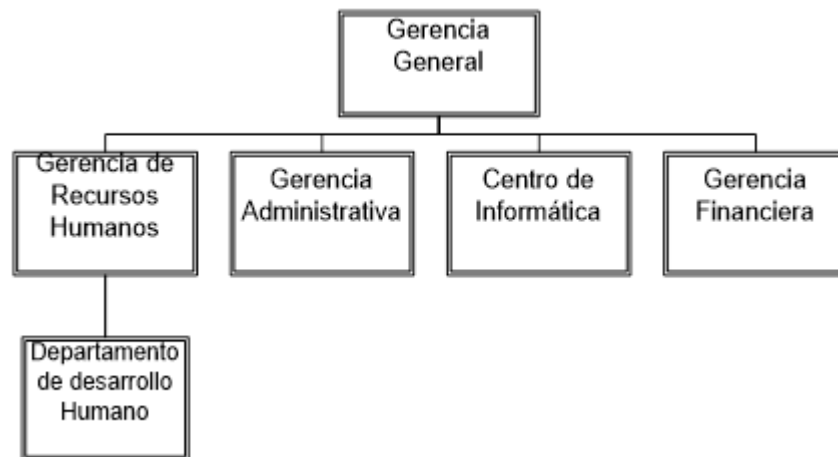
#### **3.1. Generalidades de la propuesta**

En este capítulo se desarrolla la propuesta para mejorar la gestión del desarrollo del recurso humano, por lo cual es necesario definir, mejorar e implementar los procesos involucrados.

#### **3.2. Organización**

La organización de la Institución se muestra en la figura 7.

Figura 7. **Departamento de desarrollo humano en la organización**



Fuente: elaboración propia.

### **3.3. Perfiles del puesto**

El objetivo es que cualquier individuo tenga una perspectiva generalizada de la función del puesto dentro de la organización, las competencias y conocimientos solicitados de quien lo ocupa; logrando así ordenar los procesos de reclutamiento, operación y capacitación.

#### **3.3.1. Identificación de competencias laborales**

Método establecido por el cual se consigue a partir de una actividad de trabajo, las competencias necesarias con el fin de desempeñar una actividad de forma productiva, en sus diferentes argumentos laborales, para lo cual se requiere un análisis cualitativo y cuantitativo.

- Análisis cualitativo: es la identificación de las funciones principales que describe la razón de ser de la actividad.
- Análisis cuantitativo: se lleva a cabo a partir de la medición numérica de las conductas, según la escala de valor establecida a cada una.

#### **3.3.2. Elaboración de perfiles**

Para el formato del perfil de puesto se deberá de consolidar la siguiente información:

- Nombre del puesto
- Dependencia a la que pertenece
- Puesto del jefe inmediato
- Objetivo
- Funciones principales

- Educación
- Experiencia
- Conocimientos
- Habilidades humanas
- Sueldo

### **3.4. Capacitación**

La capacitación va encaminado a desarrollar el potencial de los trabajadores, para que estos desempeñen de forma productiva sus labores cotidianas y ofrezcan un servicio de calidad a los usuarios.

#### **3.4.1. Programas de capacitación**

Se desarrollan con los modos de formación siguientes: cursos, diplomados, talleres, conversatorios, pasantías u otros que surjan y que se adecuen a las necesidades de la institución. Las modalidades de entrega de la formación más comúnmente empleadas son la presencial, a distancia y semipresencial. La población que se atiende con acciones de formación está conformada para todos los puestos de trabajo de la institución.

#### **3.4.2. Necesidades de capacitación**

El diseño curricular general contiene toda la información que describe la acción formativa para ser desarrollada en cualquier temporalidad, los elementos que contiene son los siguientes:

- Nombre del programa de formación o de capacitación
- Justificación

- Objetivos que pretende lograr la acción formativa o de capacitación
- Competencias que se pretende alcancen los participantes
- Cobertura de ser necesario
- Duración total de la actividad
- Modo de formación: taller, seminario, cursos o conversatorio.
- Modalidad de entrega: presencial, semipresencial o a distancia.
- Sistema de evaluación
- Tiempos de duración de cada módulo.

### **3.5. Fuentes de candidatos**

Las fuentes de los aspirantes se muestran a continuación.

#### **3.5.1. Fuentes de aspirantes internos**

Impulsar el ascenso y movimiento vertical en la institución, a través del reclutamiento del personal calificado, promocionando su formación y desarrollo de los empleados de la institución. Aportar valor a la institución garantizando una correcta gestión del potencial humano en toda la institución.

#### **3.5.2. Objetivos**

- Atender de forma óptima los requerimientos de ascenso, traslado o permuta que por distintos motivos solicita el personal interno del área jurisdiccional y administrativa de la institución.
- Facilitar el acceso a los diferentes programas de beneficio al personal, para el mantenimiento de su integridad física, atención familiar y emocional.

- Velar por la seguridad e higiene ocupacional, dentro de los lugares de trabajo.
- Velar por la evaluación anual del desempeño de todo el personal: auxiliares judiciales y personal administrativo de la institución.

### **3.5.3. Funciones del área de desarrollo del recurso humano**

De conformidad con las necesidades de la institución, se establecen las funciones y atribuciones que en lo sucesivo deberá desarrollar el personal encargado del desarrollo del recurso humano.

- Fortalecer el proceso de crecimiento y perfeccionamiento del recurso humano, para alcanzar niveles más elevados de competencia, creatividad y satisfacción en el trabajo, creando y fortaleciendo las creencias, actitudes, valores y estrategias convenientes para tal propósito.
- Realizar la Administración del Desempeño, que consiste en un sistema administrativo de retroalimentación que proporciona información pertinente, la que puede utilizarse para toda la gama de actividades que la administración de recursos humanos realiza.
- Velar por el bienestar personal, su seguridad e higiene, buscando un ambiente de trabajo idóneo, crear y mantener en las dependencias del Organismo Judicial un ambiente libre de riesgos de lesión, enfermedad o eliminación en lo posible de los mismos.
- Realizar procesos que permitan la carrera y desarrollo profesional del personal, como: traslados, permutas y ascensos a puestos de mayor retribución económica, basado en la educación, entrenamiento y disciplina.

#### **3.5.4. Selección de candidatos internos**

Para la selección de candidatos internos es necesario tener en cuenta algunas definiciones que serán necesarias en el transcurso de los procesos.

##### **3.5.4.1. Vacante**

Se dice que un puesto de trabajo se encuentra vacante por los siguientes motivos: renuncia, suspensión del IGSS, licencia con goce de salario o licencia sin goce de salario.

##### **3.5.4.2. Solicitudes de candidatos**

Cuando se declara una vacante, la Gerencia de Recursos Humanos realiza un requerimiento solicitando candidatos para poder cubrir la plaza vacante.

##### **3.5.4.3. Convocatoria**

Llamado público que realiza la institución con el objetivo de atraer personas a participar en las plazas vacantes, dicha convocatoria conlleva los requisitos necesarios para participar y se publican por medio del correo interno de la institución.

##### **3.5.4.4. Entrevista**

Plática entablada entre dos, en el cual el entrevistador formula preguntas y el entrevistado las responde. Se establece las necesidades para la vacante y,



posteriormente, a través de la entrevista, se establecen fortalezas y debilidades del candidato.

#### **3.5.4.5. Pruebas de conocimiento**

Son las evaluaciones que se realizan a los candidatos por medio escrito o práctico, con el objetivo de medir los conocimientos básicos necesarios para el cargo solicitado, estas pruebas pueden ser escritas o prácticas, y se aprueban con una puntuación mayor o igual a 70 puntos.

#### **3.5.4.6. Pruebas psicométricas**

A través de ellas se pretende conocer el potencial de un candidato en relación con unas tareas a desempeñar, en ella se puede evaluar la personalidad del individuo y sus aptitudes.

#### **3.5.4.7. Validación de los candidatos**

Esto conlleva a determinar que los candidatos tengan calidad de elegibles, esto significa que deben de cumplir con los requisitos de la plaza vacante, así como también con la prueba de conocimiento.

#### **3.5.4.8. Toma de decisiones**

Son elecciones que toma el coordinador o jefe de la dependencia para beneficiar la captación del talento y la gestión correcta de reclutamiento.

#### **3.5.4.9. Beneficios**

Es una forma de compensación no monetaria con la que cuenta la institución a beneficio de los trabajadores la cual cuenta con una serie de programas.

#### **3.5.4.10. Programas**

Dichos programas son de alto impacto para los trabajadores ya que numerosa gente es beneficiada, siendo estos: Clínica médica y clínica dental.

### **3.6. Flujograma**

Se detallan a continuación.

#### **3.6.1. Fuente de aspirantes externos**

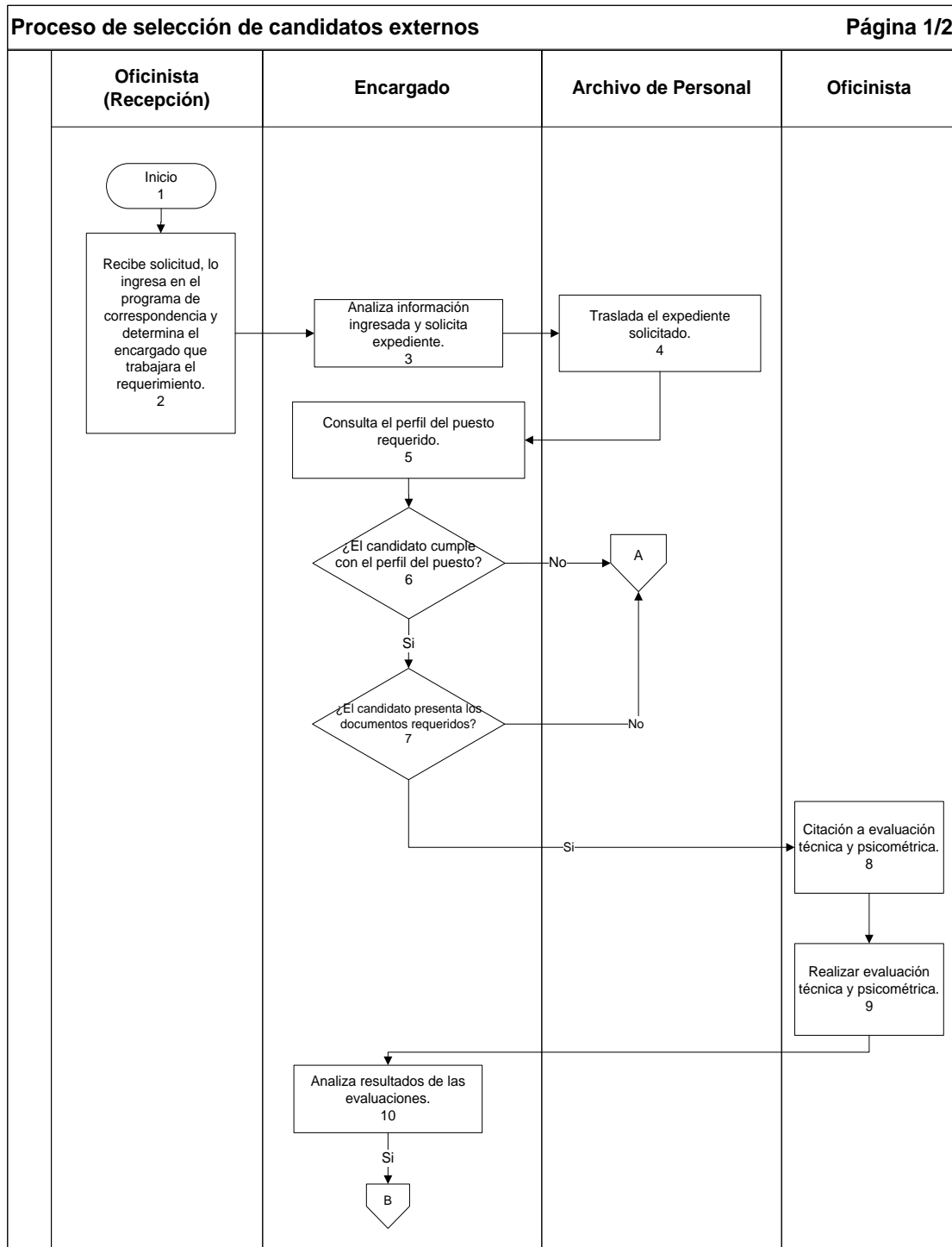
Su objetivo principal es seleccionar un aspirante que no tenga relación con la institución y sea el apropiado para un puesto de trabajo, sin embargo el objetivo principal es cubrir las vacantes con el personal que ya se encuentra laborando dentro de la institución y poder impulsar el desarrollo del recurso humano.

Tabla III. **Procedimiento de selección de candidatos externos**

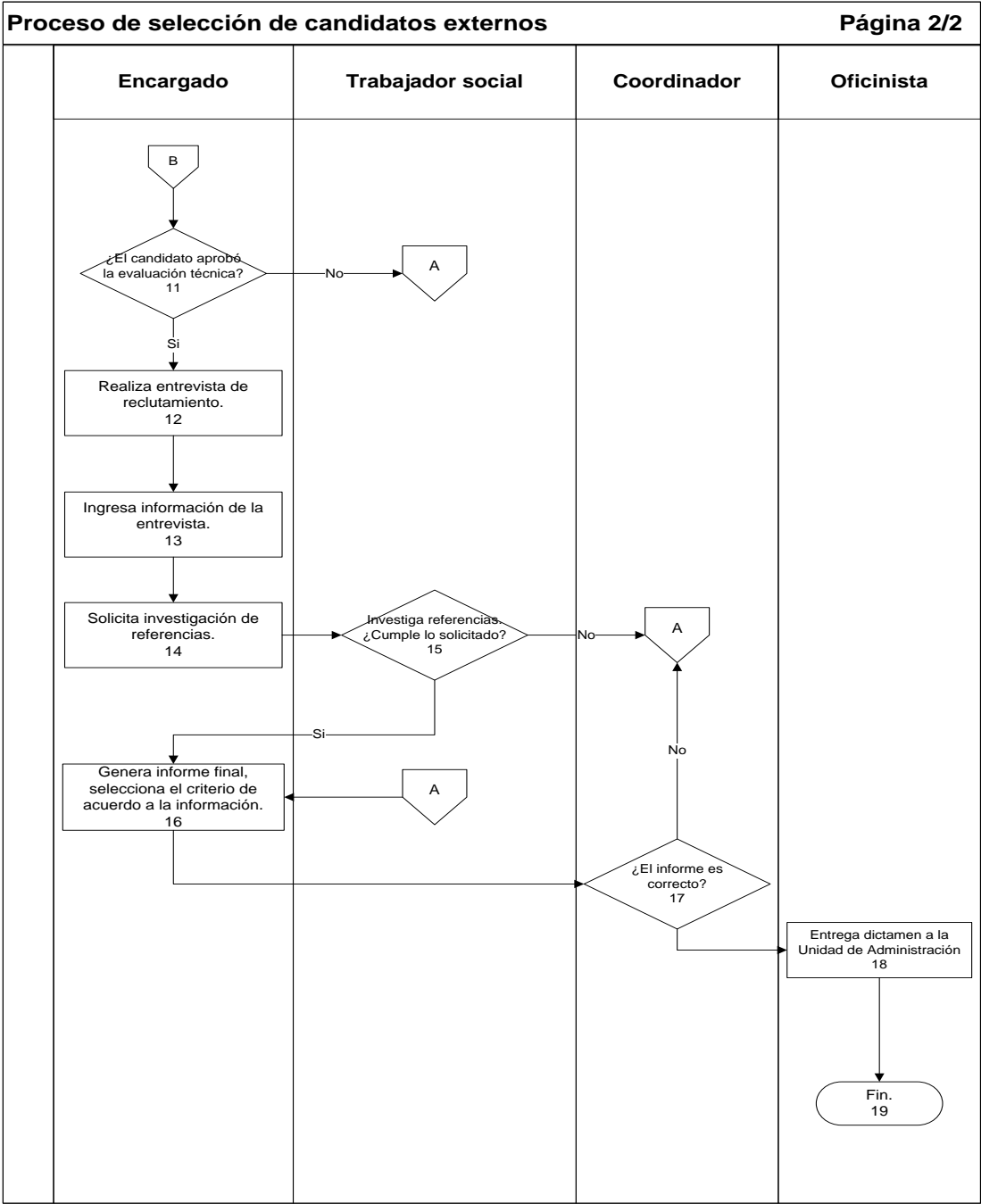
Paso	Puesto funcional	Descripción
1		Inicio.
2	Oficinista (Recepción)	Recibe solicitud y traslada al encargado que trabajara el requerimiento.
3	Encargado	Analiza información ingresada y solicita expediente a la Sección de Archivo de Personal.
4	Sección de Archivo de Personal	Traslada el expediente solicitado.
5	Encargado	Consulta el perfil del puesto requerido.
6	Encargado	Continúa en el paso 7 si el candidato cumple con el perfil requerido, si no cumple con el perfil continúa en el paso 16.
7	Encargado	Solicita al candidato documentos, si presenta los documentos continúa en paso 8. Si no presenta los documentos solicitados, continúa en paso 16.
8	Oficinista	Cita al candidato para la evaluación técnica y psicométrica.
9	Oficinista	Realiza Evaluación técnica y psicométrica.
10	Encargado	Analiza resultados de las evaluaciones practicadas.
11	Encargado	Continua con el paso 12 si el candidato aprobó la evaluación técnica, si no aprobó la evaluación técnica, continua paso 16.
12	Encargado	Realiza entrevista de reclutamiento.
13	Encargado	Ingresa información entrevista.
14	Encargado	Solicita investigación de referencias.
15	Trabajador Social	Investiga referencias. Si el candidato cumple o no continúa con el paso 16.
16	Encargado	Genera informe final, selecciona el criterio de acuerdo al resultado de la información recabada.
17	Coordinador	Revisa y verifica información del informe final: si el informe es correcto continua con el paso 18, si el informe es incorrecto continúa con el paso 16.
18	Oficinista	Entrega el dictamen a la Unidad de Administración de Recursos Humanos
19		Fin.

Fuente: elaboración propia.

Figura 8. Flujograma del proceso de selección de candidatos externos



Continuación de la figura 8.



Fuente: elaboración propia.

### 3.6.2. Recepción y registro de documentos

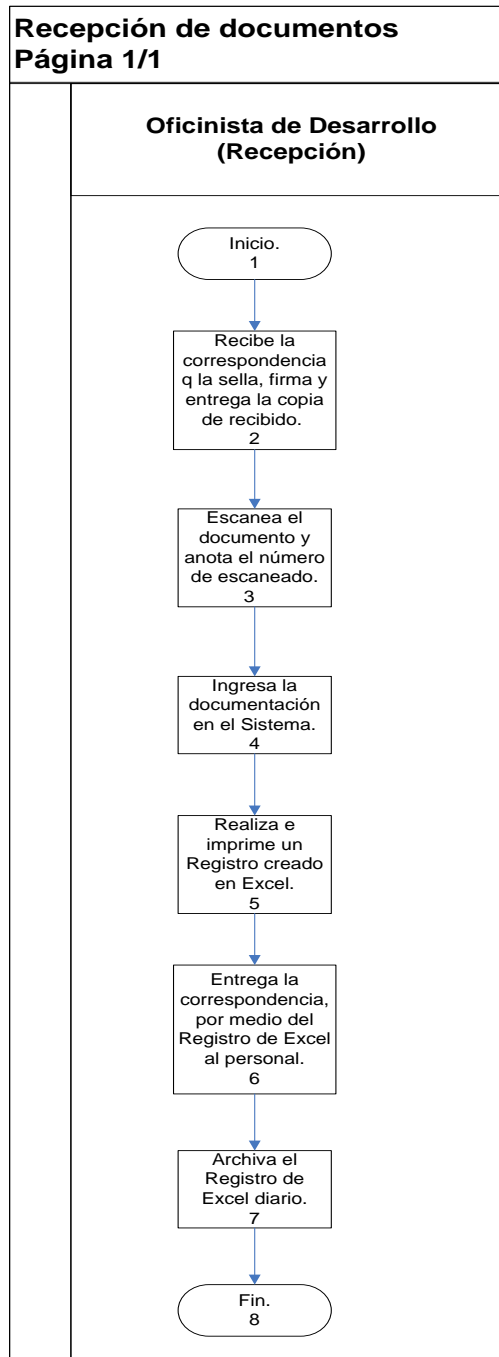
Recibir y digitar el ingreso de los documentos, para los diferentes programas de carrera y desarrollo del personal del Organismo Judicial.

Tabla IV. **Proceso de recepción y registro de documentos**

<b>Paso</b>	<b>Descripción</b>
1	Inicio.
2	Recibe la correspondencia que ingresa a la unidad: oficios, providencias, expedientes, la sella, firma y entrega la copia de recibido.
3	Escanea el documento y anota el número de escaneado.
4	Ingresa la documentación en el Sistema de Correspondencia.
5	Realiza e imprime un Registro creado en Excel, "Control de Correspondencia entregada al personal de Desarrollo Integral"
6	Entrega la correspondencia, por medio del Registro de Excel, "Control de Correspondencia entregada al personal de Desarrollo Integral"
7	Archiva el Registro de Excel diario "Control de Correspondencia entregada al personal de Desarrollo Integral"
8	Fin.

Fuente: elaboración propia.

Figura 9.      **Flujograma del proceso de recepción de documento**



Fuente: elaboración propia.

### 3.6.3. Desarrollo del personal

Procesos en el cual se determina si la persona llena todos los requisitos del cargo y pueda optar para un ascenso dentro de la institución.

Tabla V. Proceso para el desarrollo del personal

Paso	Puesto funcional	Descripción
1		Inicio.
2	Oficinista de Desarrollo (Recepción)	Recibe solicitud o formulario de ascenso y lo ingresa en el programa de Correspondencia y determina al Oficinista de Desarrollo que trabajara el requerimiento.
3	Oficinista de Desarrollo	Ingresa la solicitud a la Base de Datos del Área de Carrera Administrativa.
4	Oficinista de Desarrollo	Verifica que el trabajador cuente con la documentación, que cumple con los requisitos de estudio y experiencia que indica el perfil del cargo requerido.
5	Oficinista de Desarrollo	Si no cuenta con los documentos, continúa en paso 6. Si cuenta con los documentos, continúa en paso 9.
6	Oficinista de Desarrollo	Solicita al laborante, la documentación que acredite los estudios y experiencia que requiere el perfil del puesto.
7	Personal laborante	Si presenta los documentos requeridos, continúa en paso 8. Si no presenta los documentos solicitados, continúa en paso 7.
8	Oficinista de Desarrollo	Rechaza la solicitud, se le informa el motivo verbalmente, se archiva la solicitud en el banco de no elegibles y se hace la anotación respectiva en la Base de Datos.
9	Oficinista de Desarrollo	Verifica que el laborante cuente con evaluación vigente y aprobada.
10	Oficinista de Desarrollo	Si la evaluación está vigente y aprobada, continúa en paso 15. Si la evaluación no está vigente y aprobada, continúa en paso 11.

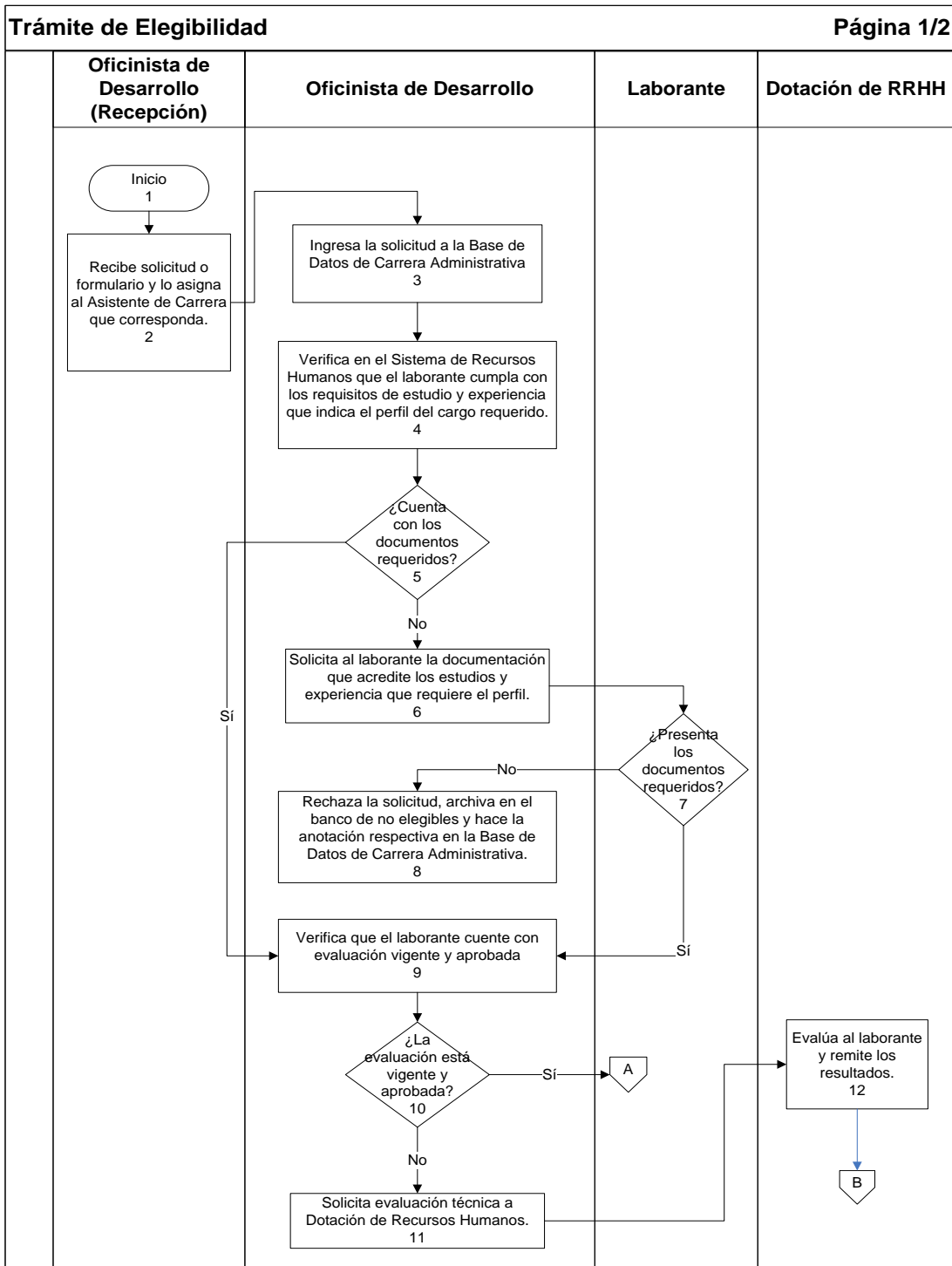


Continuación de la tabla V.

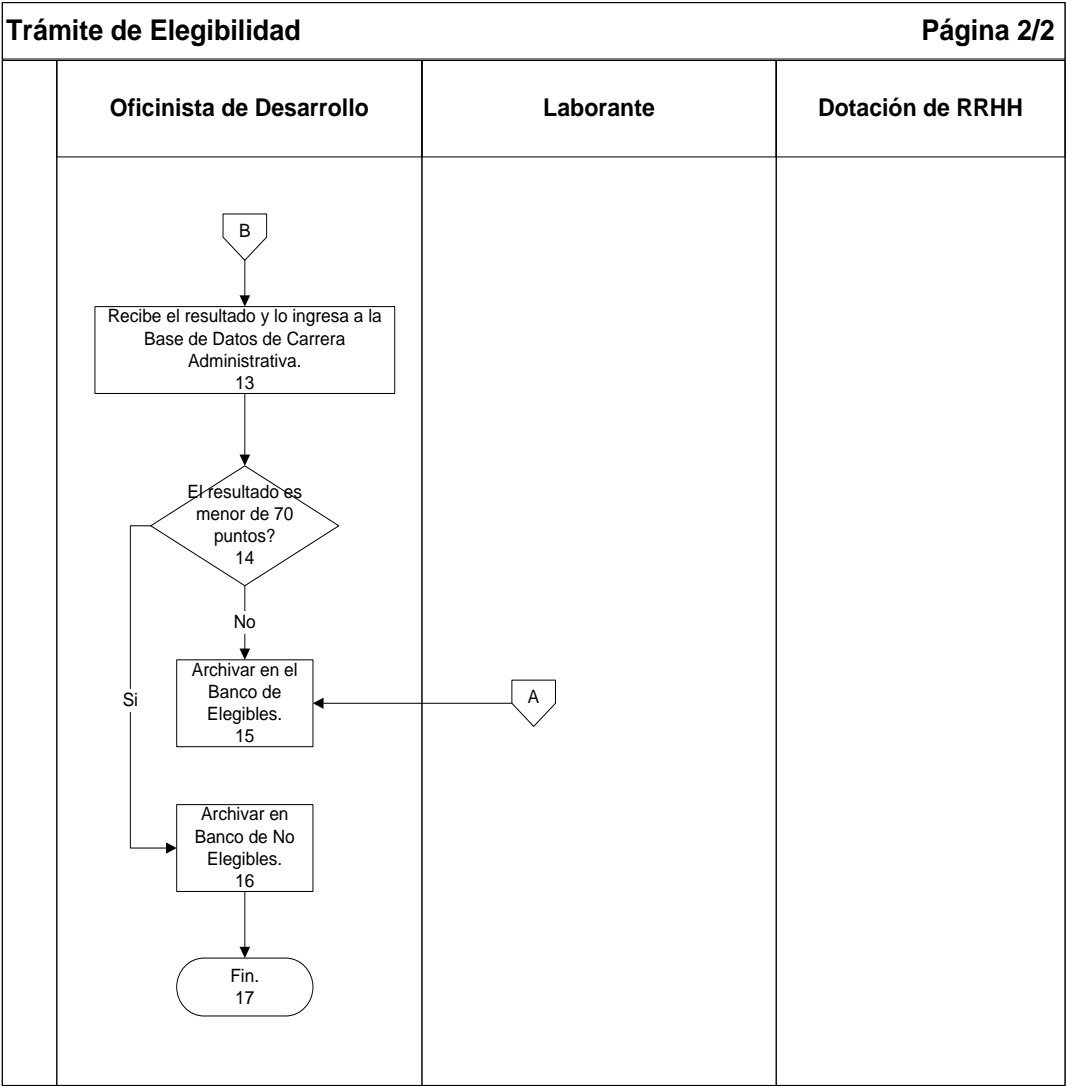
11	Oficinista de Desarrollo	Solicita la evaluación técnica a la Unidad de Dotación de Recursos Humanos.
12	Unidad de Dotación de Recursos Humanos.	Evalúa al candidato y remite los resultados de la evaluación al Oficinista de Desarrollo Administrativo o Judicial.
13	Oficinista de Desarrollo	Recibe el resultado y lo ingresa a la Base de Datos de Carrera Administrativa.
14	Oficinista de Desarrollo	Si el resultado es menor de 70 puntos, continua en paso 16. Si el resultado es igual o mayor de 70 puntos, continúa en paso 15.
15	Oficinista de Desarrollo	Archiva en Banco de Elegibles.
16	Oficinista de Desarrollo	Archiva en Banco de No Elegibles.
17		Fin.

Fuente: elaboración propia.

Figura 10. Flujograma del proceso para tramite de elegibilidad



Continuación de la figura 10.



Fuente: elaboración propia.

### 3.6.4. Oportunidad de desarrollo

Se da al contar con una plaza vacante, el primer objetivo es permitir el desarrollo del personal por lo que la primera alternativa es obtener candidatos dentro de la institución e incentivar el desarrollo del personal a través de ascensos.

Tabla VI. Proceso para la oportunidad de desarrollo

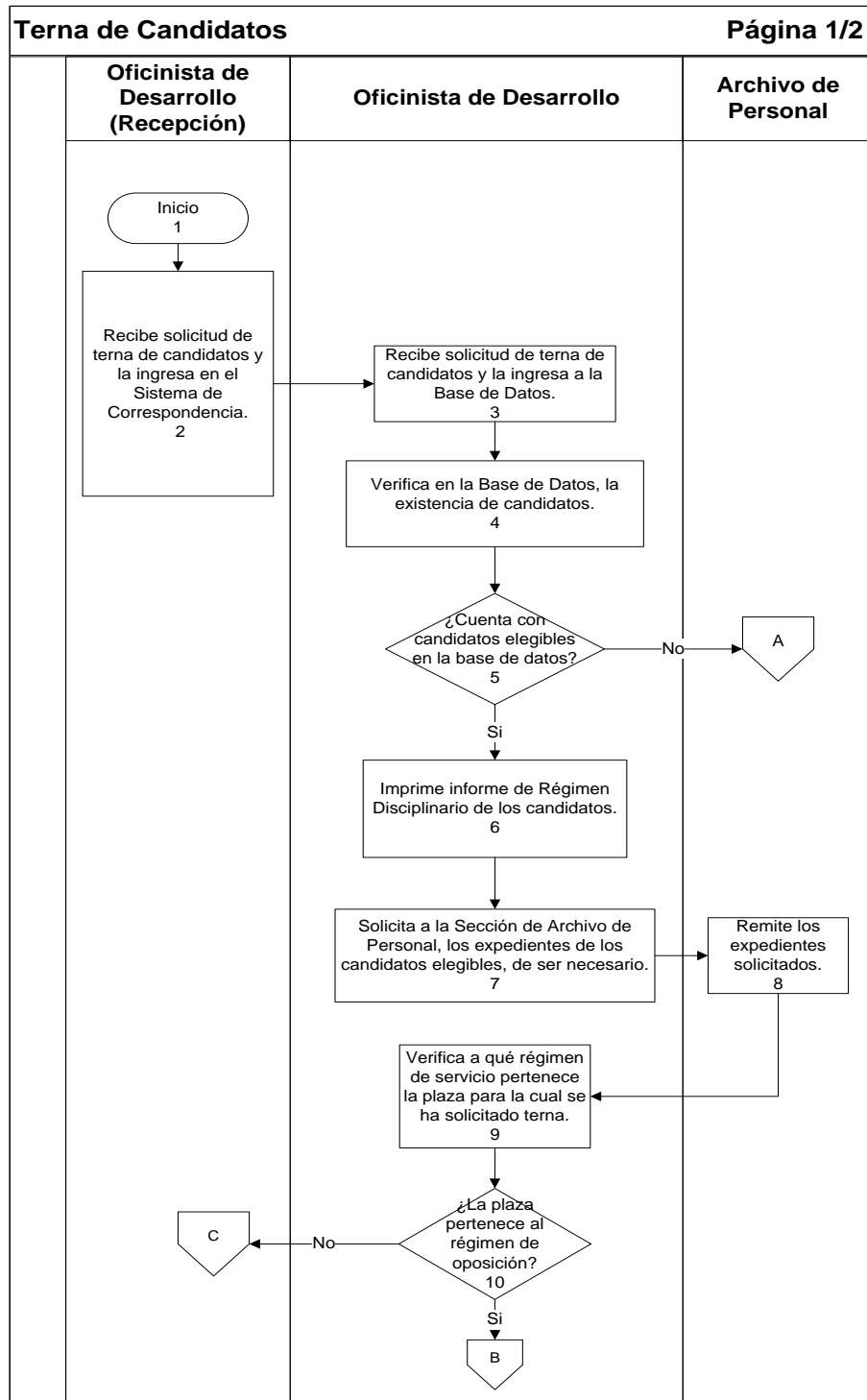
Paso	Puesto funcional	Descripción
1		Inicio.
2	Oficinista de Desarrollo (Recepción)	Recibe solicitud de terna de candidatos y la ingresa en el Sistema de Correspondencia
3	Oficinista de Desarrollo	Recibe solicitud de terna de candidatos y la ingresa a la Base de Datos.
4	Oficinista de Desarrollo	Verifica en la Base de Datos, la existencia de candidatos.
5	Oficinista de Desarrollo	a) Si no se cuenta con candidatos, continúa en Procedimiento 15. b) Si cuenta con candidatos, continúa en paso 6.
6	Oficinista de Desarrollo	Imprime informe de Régimen Disciplinario de los candidatos.
7	Oficinista de Desarrollo	Solicita a la Sección de Archivo de Personal, los expedientes de los empleados elegibles, de ser necesario.
8	Sección de Archivo de Personal	Traslada los expedientes solicitados a la Unidad de Desarrollo Integral.
9	Oficinista de Desarrollo	Verifica a qué régimen de servicio pertenece la plaza para la cual se ha solicitado terna.
10	Oficinista de Desarrollo	a) Si la plaza pertenece al régimen de oposición, continúa en paso 11. b) Si la plaza no pertenece al régimen de oposición, continúa en paso 13.
11	Oficinista de Desarrollo	Requiere a la Unidad de Dotación de Recursos Humanos, realizar las pruebas técnicas correspondientes a la plaza a cubrir.

Continuación de la tabla VI.

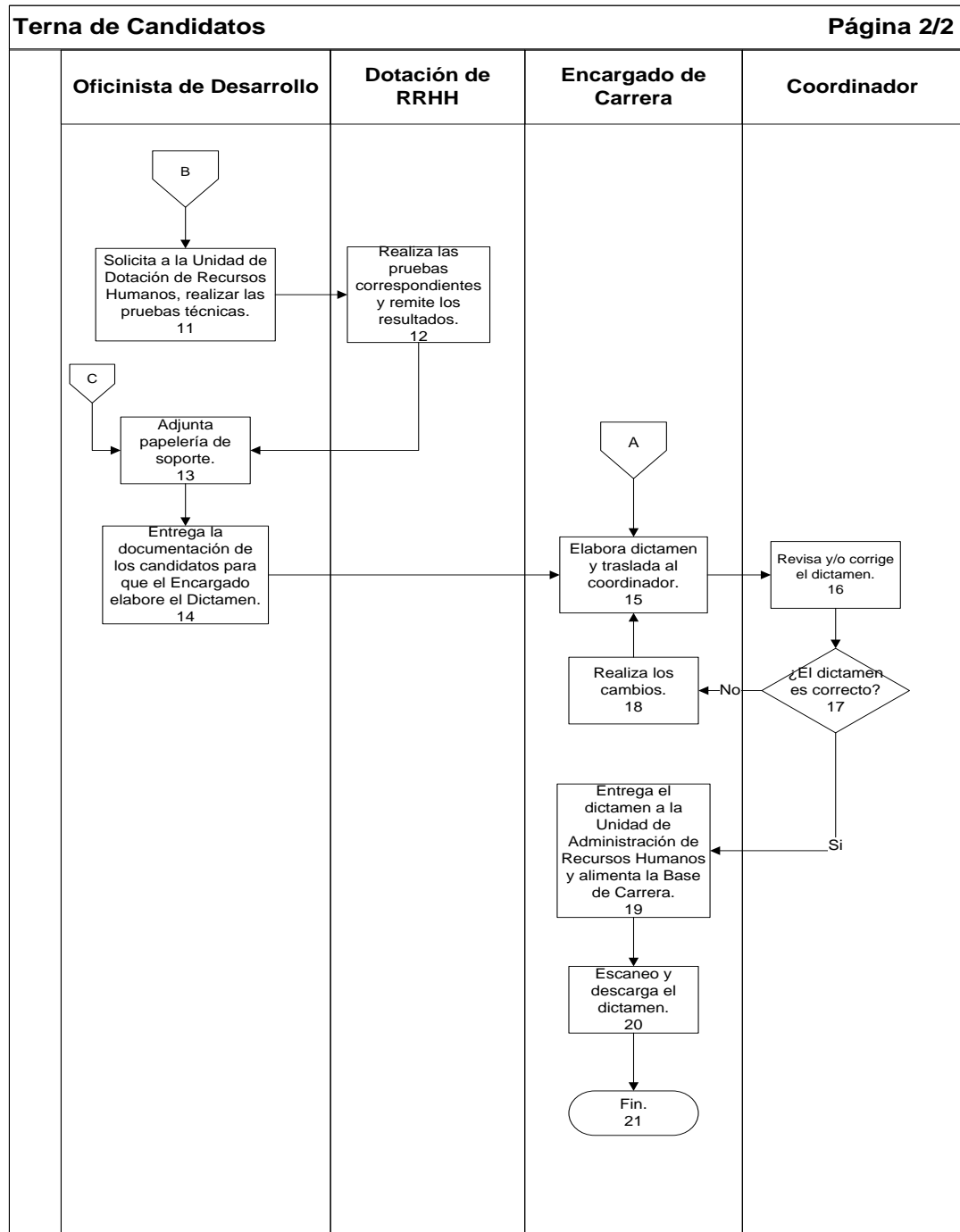
12	Unidad de Dotación de Recursos Humanos	Realiza las evaluaciones correspondientes y remite los resultados al Oficinista de Desarrollo de Desarrollo Integral.
13	Oficinista de Desarrollo	Adjunta papelería de soporte.
14	Oficinista de Desarrollo	Entrega la documentación de los candidatos para que el Encargado de Carrera, elabore el Dictamen de candidatos elegibles y no elegibles.
15	Encargado de Carrera	Elabora dictamen y traslada al coordinador.
16	Coordinador	Revisa el Dictamen.
17	Coordinador	a) Si el dictamen está correctamente elaborado, lo firma y continúa con paso 19. b) Si el Coordinador no está de acuerdo con la información del Dictamen, continúa en paso 18.
18	Encargado de Carrera	Realiza los cambios, continua en paso 15.
19	Encargado de Carrera	Entrega el dictamen a la Unidad de Administración de Recursos Humanos e ingresa información a la Base de Carrera.
20	Encargado de Carrera	Escaneo y descarga del dictamen.
21		<b>Fin.</b>

Fuente: elaboración propia.

Figura 11. Flujograma para terna de candidatos



Continuación de la figura 11.



Fuente: elaboración propia.

### 3.6.5. Convocatoria

Coadyuvar al desarrollo profesional de los trabajadores, atrayendo a la mayor cantidad de personal interno interesado.

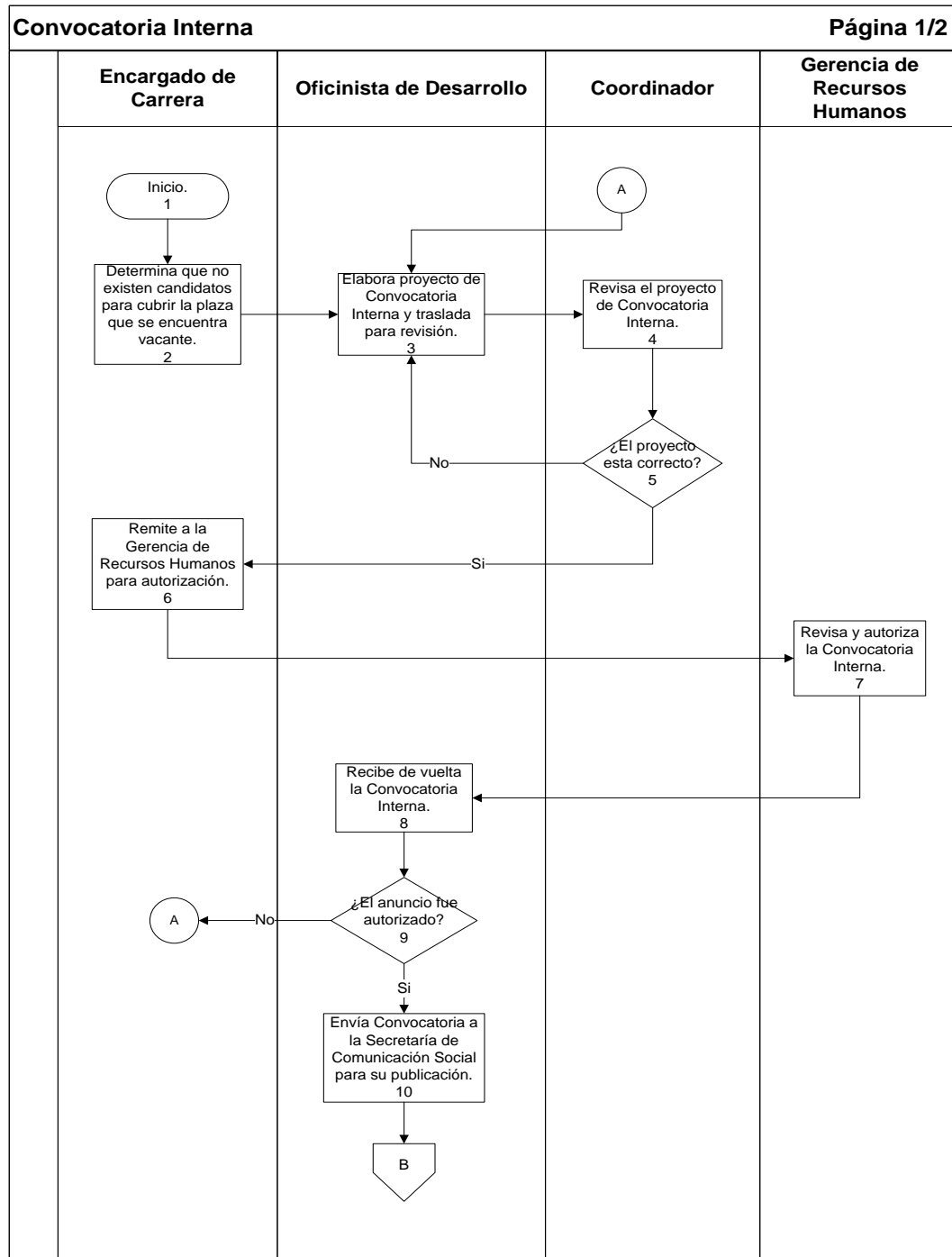
Tabla VII. **Proceso para convocatoria interna**

Paso	Puesto funcional	Descripción
1		Inicio.
2	Encargado de Carrera	Determina que no existen candidatos para cubrir la plaza que se encuentra vacante, por lo que es necesario realizar Convocatoria Interna.
3	Oficinista de Desarrollo	Realiza un borrador de la Convocatoria Interna y traslada para revisión.
4	Coordinador	Revisa el borrador de Convocatoria Interna.
5	Coordinador	a) Si el proyecto es correcto, pasa a paso 6. b) Si el proyecto no es correcto, vuelve paso 3.
6	Encargado de Carrera	Remite a la Dirección de Recursos Humanos para autorización.
7	Dirección de Recursos Humanos	Revisa y autoriza la Convocatoria Interna.
8	Oficinista de Desarrollo	Recibe de vuelta la Convocatoria Interna.
9	Oficinista de Desarrollo	a) Si el anuncio no fue autorizado, realiza los cambios necesarios y regresa a paso 3. b) Si el anuncio fue autorizado, sigue en paso 10.
10	Oficinista de Desarrollo	Envía Convocatoria Interna vía correo electrónico a la Secretaría de Comunicación Social y Protocolo para su publicación.
11	Personal Laborante	Presenta papelería solicitada para participar en la Convocatoria Interna.
12	Oficinista de Desarrollo	Recibe la papelería solicitada y la ingresa a la Base de Datos de Carrera Administrativa o Judicial.
13	Oficinista de Desarrollo	Realiza procedimiento de ascenso o traslado.
14	Encargado de Carrera	Envía dictamen de candidatos elegibles a Dirección de Recursos Humanos para continuar con el proceso.
15	Encargado de Carrera	Escaneo y descarga del dictamen.
16		<b>Fin.</b>

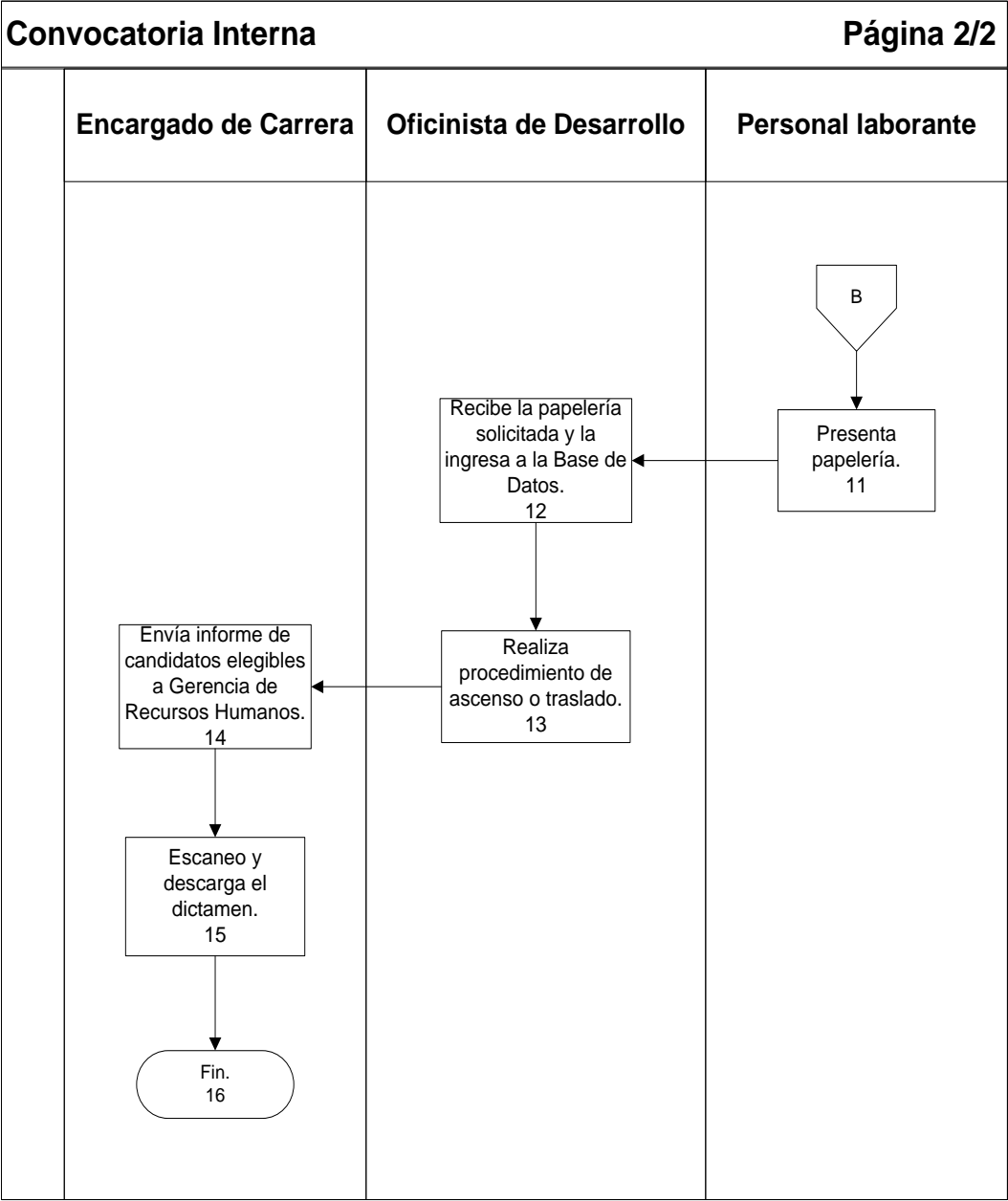
Fuente: elaboración propia.



Figura 12. Flujograma para convocatoria interna



Continuación de la figura 12.



Fuente: elaboración propia.

### 3.6.6. Trámite de permuta

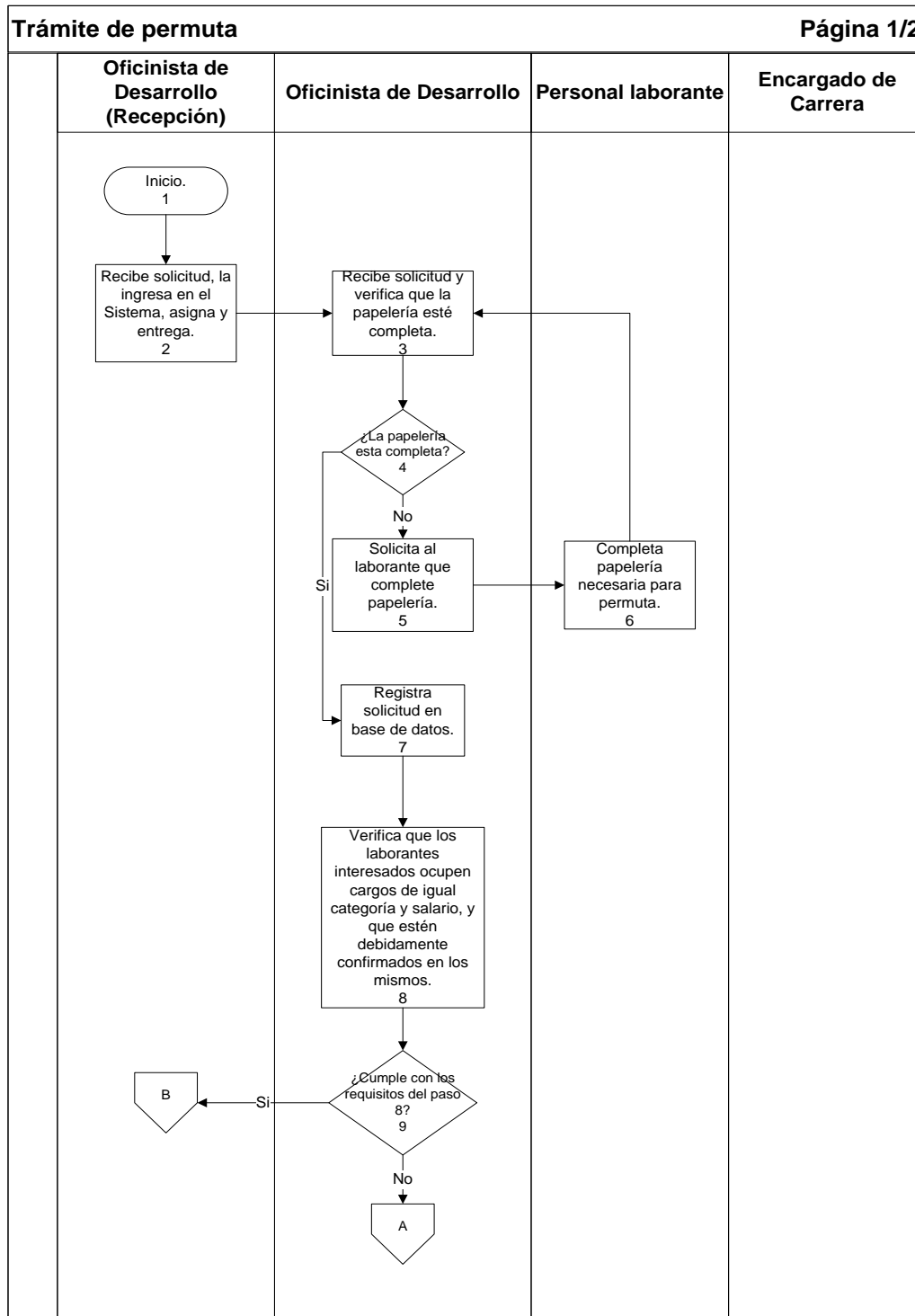
Dos o más laborantes intercambian puestos de igual salario, con la anuencia de cada uno de ellos.

Tabla VIII. Proceso de permuta

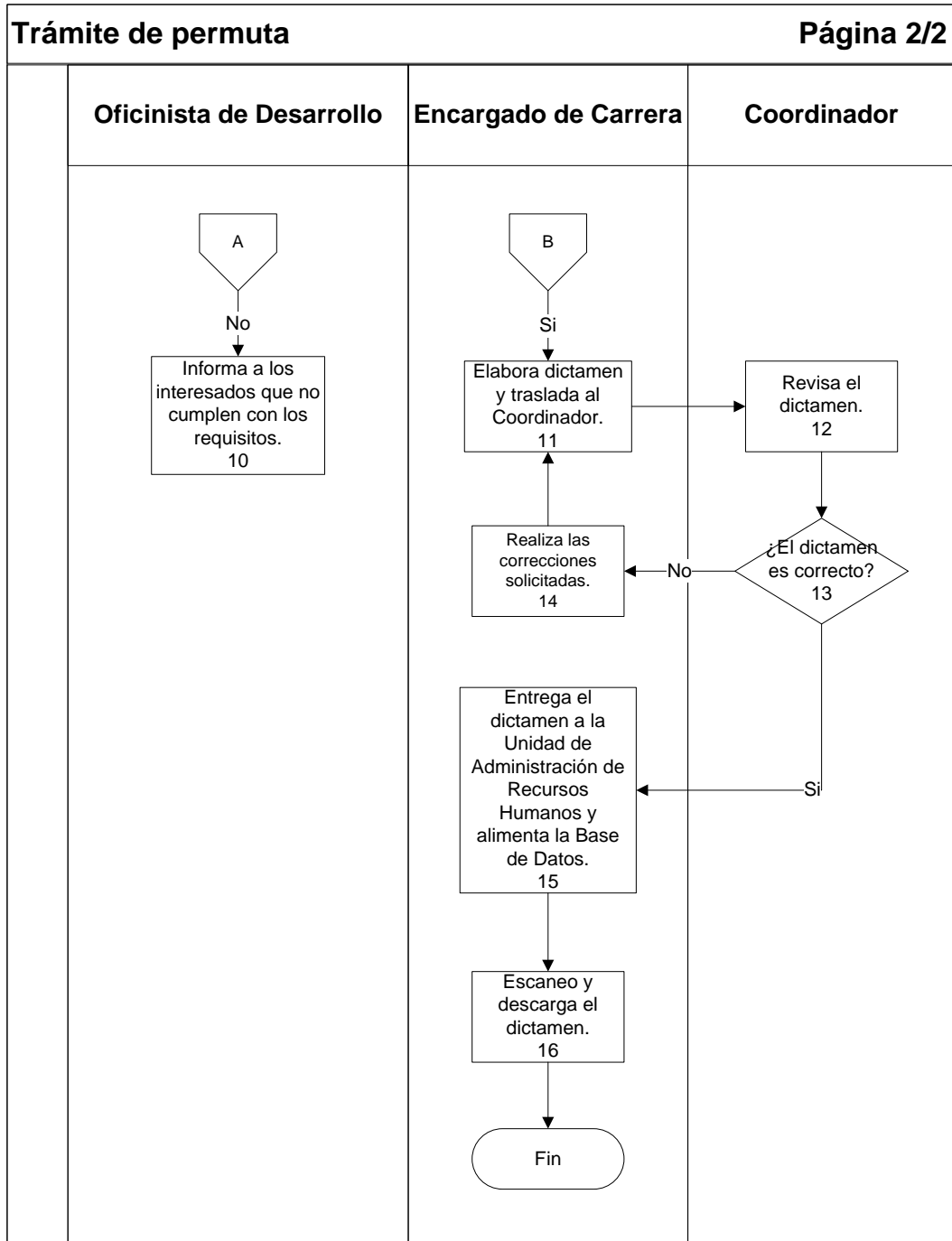
Paso	Puesto funcional	Descripción
1	Oficinista de Desarrollo (Archivo)	Recibe solicitud de permuta, la ingresa en el Sistema de Correspondencia, asigna y entrega según corresponda.
2	Oficinista de Desarrollo	Recibe solicitud y verifica que la papelería esté completa.
3	Oficinista de Desarrollo	Si no está completa continúa en paso 4. Si está completa continúa en paso 6.
4	Oficinista de Desarrollo	Solicita al laborante que complete papelería, previo a dar trámite a su solicitud.
5	Personal laborante	Completa papelería necesaria para permuta.
6	Oficinista de Desarrollo	Registra solicitud en base de datos.
7	Oficinista de Desarrollo	Verifica que los laborantes interesados ocupen cargos de igual categoría y salario, y que estén debidamente confirmados en los mismos.
8	Oficinista de Desarrollo	Si no cumplen con los requisitos, continúa en paso 9. Si cumplen con los requisitos, continúa en paso 10.
9	Oficinista de Desarrollo	Se informa a los interesados que no cumplen con los requisitos.
10	Encargado de Carrera	Recibe la papelería de los candidatos, elabora informe y lo remite al Coordinador de Desarrollo Integral para su revisión y firma
11	Coordinador	Revisa el dictamen.
12	Coordinador	Si está correctamente elaborado, lo firma y continúa en paso 14. Si el Coordinador no está de acuerdo con la información del dictamen, continúa en paso 13.
13	Encargado de Carrera	Realiza las correcciones solicitadas y continúa en paso 11.
14	Encargado de Carrera	Entrega el dictamen a la Unidad de Administración de Recursos Humanos y alimenta la Base de Datos.
15	Encargado de Carrera	Escaneo y descarga del dictamen.
		FIN

Fuente: elaboración propia.

Figura 13. Flujograma para trámite de permuta



Continuación de la figura 13.



Fuente: elaboración propia.

### 3.6.7. Estudio de clima laboral

El estudio de clima laboral permite analizar y determinar el nivel de satisfacción laboral del personal de todas las dependencias, con el fin de proponer soluciones viables, objetivas y concretas que permitan a la autoridad competente la toma de decisiones que correspondan en torno a mejorar las condiciones laborales, incrementando la productividad y eficiencia del servicio a usuarios.

Tabla IX. Proceso para la ejecución de un estudio de clima laboral

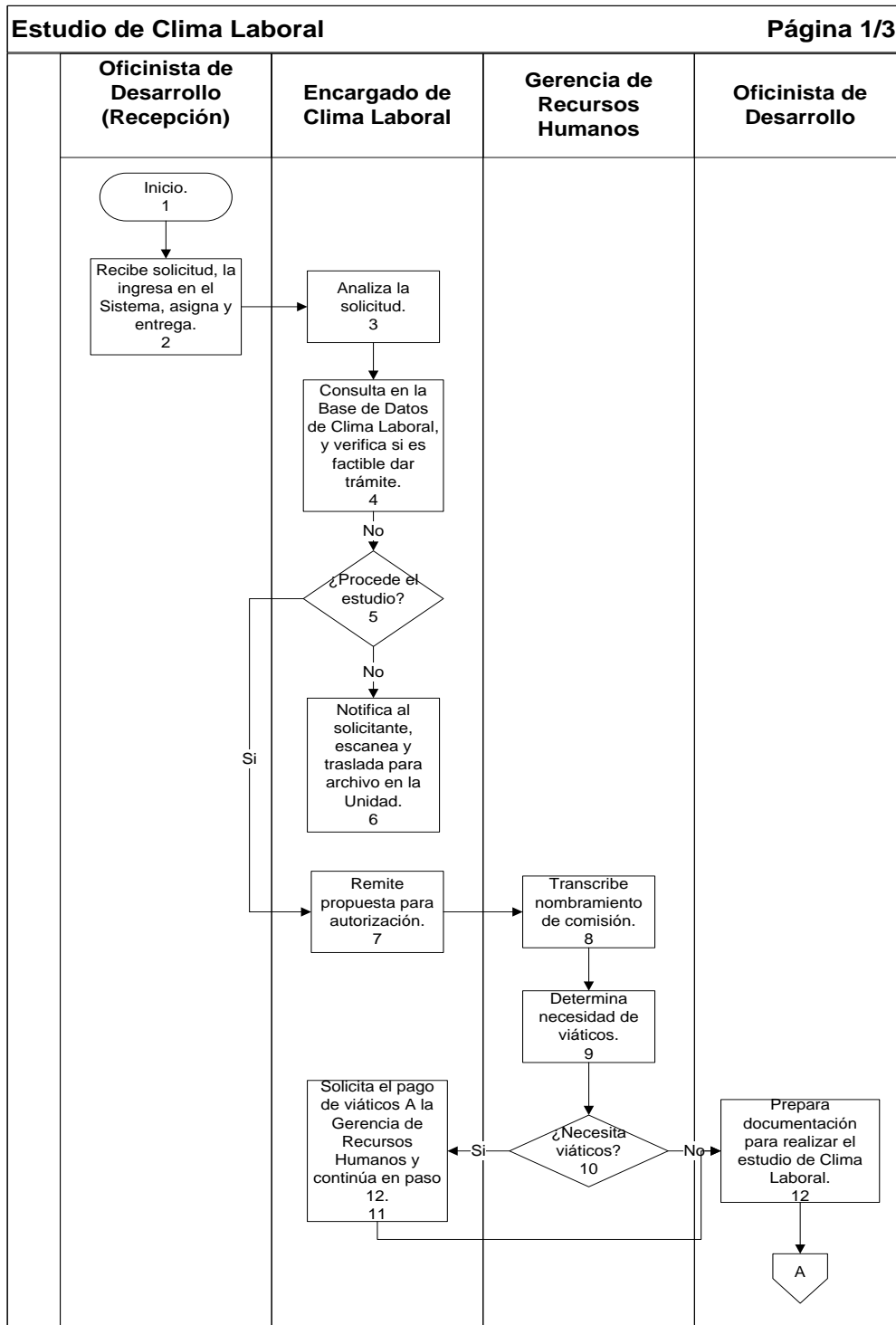
Paso	Puesto funcional	Descripción
1		Inicio
2	Oficinista de Desarrollo (Archivo)	Recibe solicitud, la ingresa en el Sistema, asigna y entrega al Encargado de Clima Laboral.
3	Encargado de Clima Laboral	Analiza la solicitud.
4	Encargado de Clima Laboral	Consulta en la Base de Datos de Clima Laboral, y verifica si el estudio ya fue realizado anteriormente para determinar si es factible dar trámite a la solicitud.
5	Encargado de Clima Laboral	Si procede el estudio, continúa en paso 7. Si no procede el estudio, continúa en paso 6.
6	Encargado de Clima Laboral	Notifica al solicitante, escanea y traslada para archivo en la Unidad.
7	Oficinista de Desarrollo	Remite propuesta de estudio de clima laboral a la Dirección de Recursos Humanos para autorización.
8	Dirección de Recursos Humanos	Transcribe nombramiento de comisión.
9	Dirección de Recursos Humanos	Determina necesidad de viáticos.
10	Dirección de Recursos Humanos	Si existe necesidad de viáticos, continúa paso 11. Si no existe necesidad de viáticos, continúa paso 12.
11	Encargado de Clima Laboral	Solicita se realice procedimiento para pago de viáticos en la Dirección de Recursos Humanos y continúa en paso 12.
12	Oficinista de Desarrollo	Prepara documentación para llevar a cabo la visita para el Estudio de Clima Laboral: copia de solicitud de estudio de Clima Laboral, encuestas de Clima Laboral y listados de asistencia.

Continuación de la tabla IX.

13	Encargado de Clima Laboral	Acude a la dependencia a realizar Estudio de Clima Laboral acompañado de un Oficinista de Desarrollo como testigo y apoyo.
14	Encargado de Clima Laboral	Solicita reunirse con el Jefe de la dependencia, y le describe el proceso.
15	Jefe de la Dependencia	Convoca al personal de la dependencia y se les describe cómo funciona el estudio.
16	Oficinista de Desarrollo	Entrega la Encuesta de Clima Laboral a cada trabajador, haciendo énfasis en la confidencialidad, anonimato e individualidad con la que debe realizarse.
17	Personal Laborante	Responde con objetividad los enunciados que figuran en la Encuesta de Clima Laboral.
18	Encargado de Clima Laboral	Solicita le sea brindado un espacio privado para recibir cada una de las Encuestas de Clima Laboral y Entrevistar al personal laborante.
19	Personal Laborante	Entrega su Encuesta personalmente al Encargado de Clima Laboral, es entrevistado y firma el listado de asistencia.
20	Oficinista de Desarrollo	Anota lo manifestado en las entrevistas.
21	Encargado de Clima Laboral	Finaliza las entrevistas, agradeciéndole al Jefe inmediato por su colaboración.
22	Oficinista de Desarrollo	Tabula la información recopilada.
23	Oficinista de Desarrollo	Traslada los resultados tabulados del estudio para que pueda realizar el informe.
24	Encargado de Clima Laboral	Elabora informe y traslada al Coordinador, para revisión y firma.
25	Coordinador	Revisa informe.
26	Coordinador	Si está de acuerdo con el informe elaborado, firma y continúa en paso 27. Si el Coordinador no está de acuerdo con las propuestas, devuelve al Encargado de Clima Laboral, para corregir las observaciones realizadas y vuelve a paso 24.
27	Oficinista de Desarrollo	Traslada informe a Dirección de Recursos Humanos para lo que corresponda.
28	Oficinista de Desarrollo	Escaneo y descarga del dictamen.
30		Fin

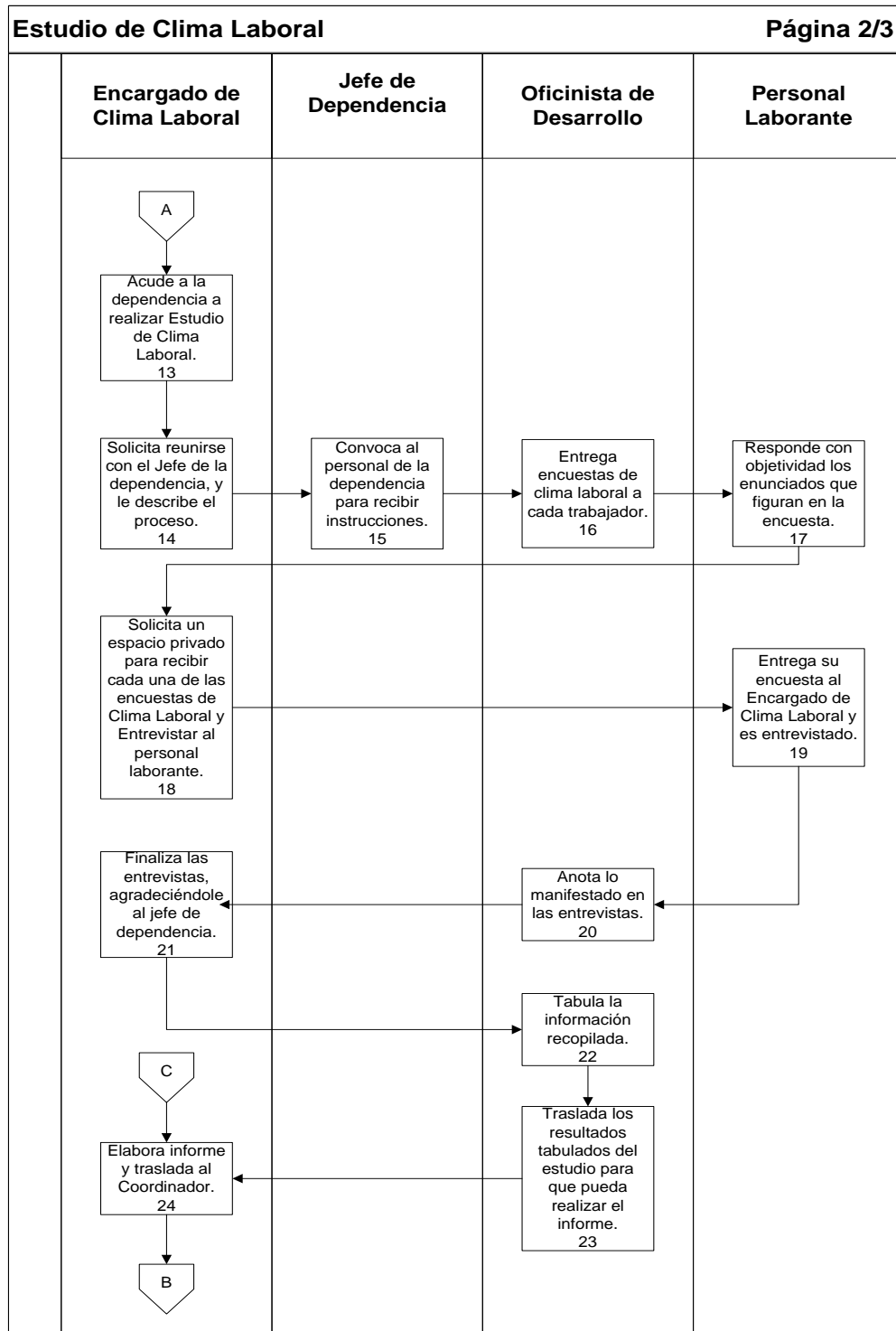
Fuente: elaboración propia.

Figura 14. Flujograma para estudio de clima laboral

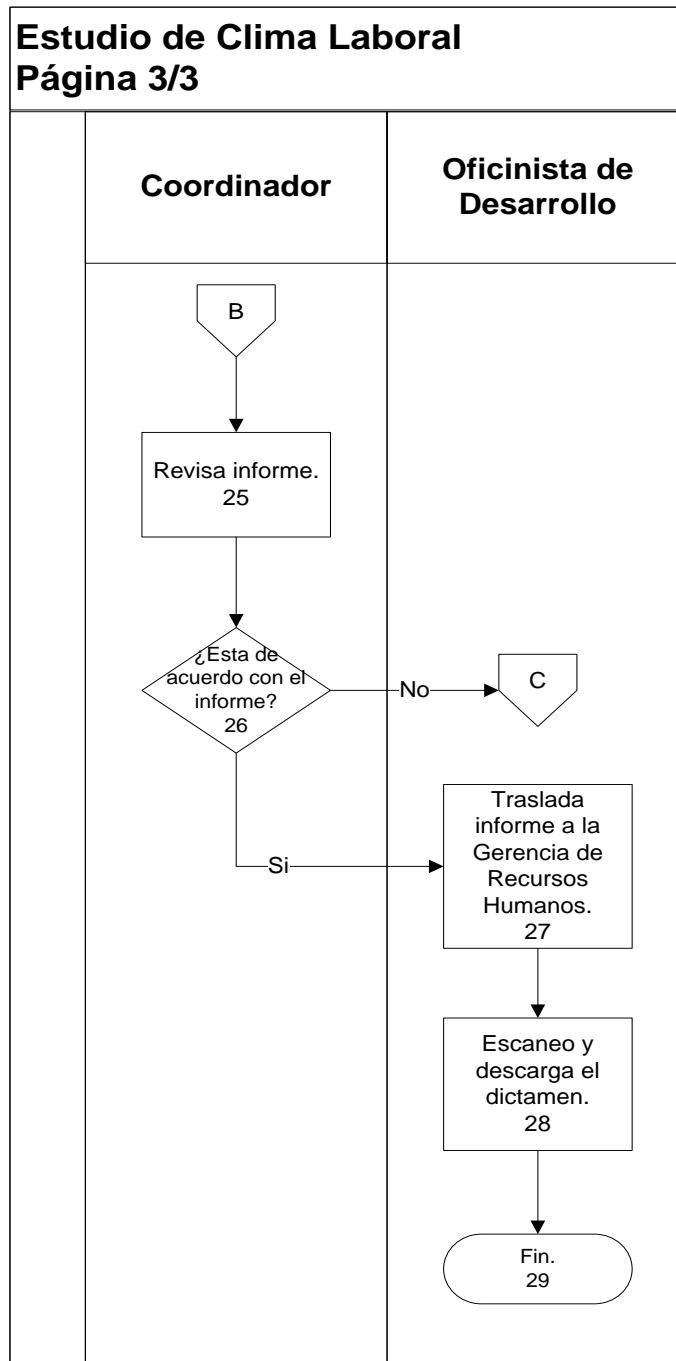




Continuación de la figura 14.



Continuación de la figura 14.



Fuente: elaboración propia.

### 3.6.8. Seguridad e higiene ocupacional

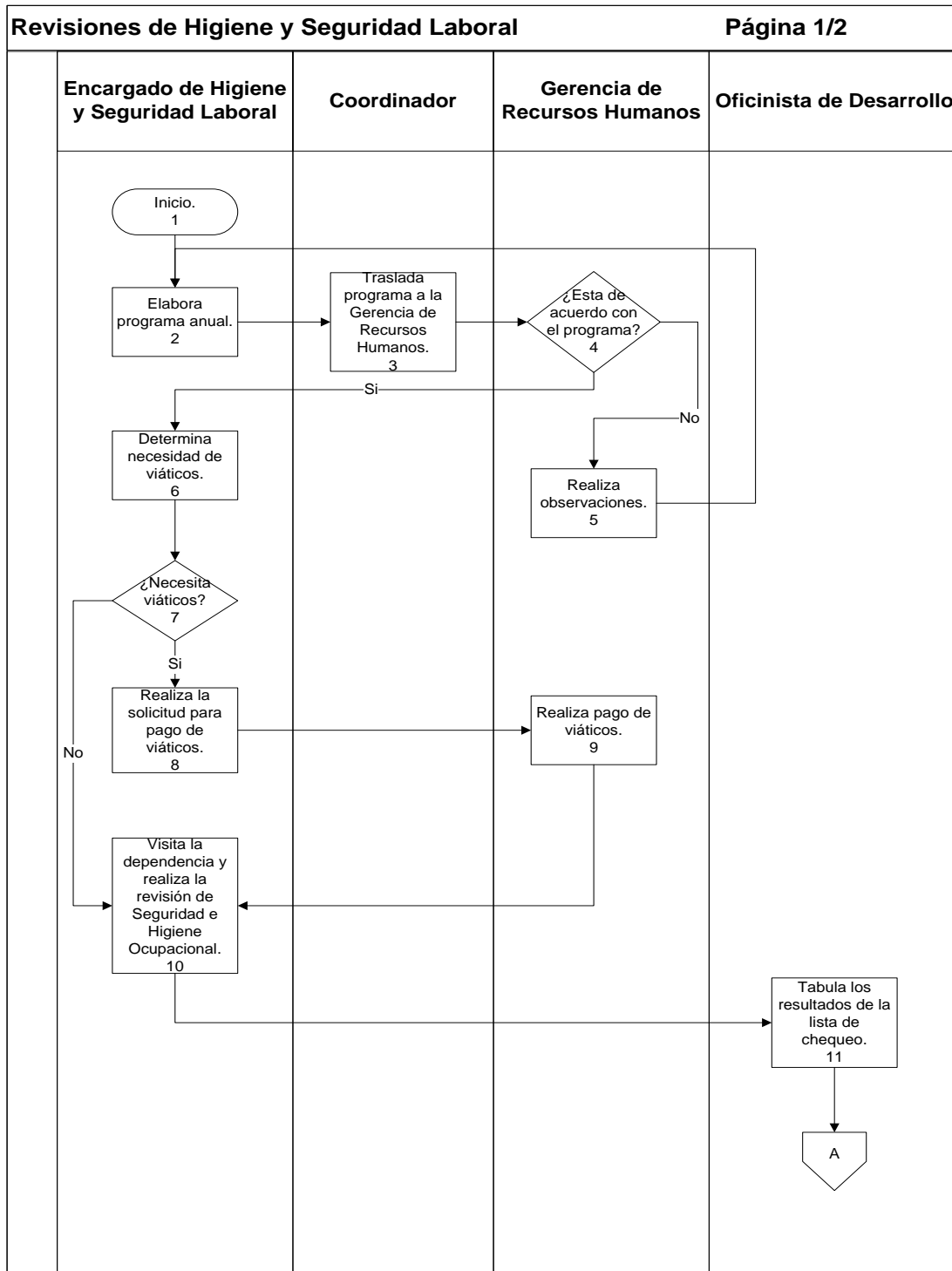
Evaluar y plantear una situación de bienestar personal en el puesto de trabajo, un ambiente de trabajo ideal, ergonómico, así como la reducción de enfermedades ocupacionales y un ambiente libre de riesgos de lesión.

Tabla X. **Proceso para revisión de seguridad e higiene ocupacional**

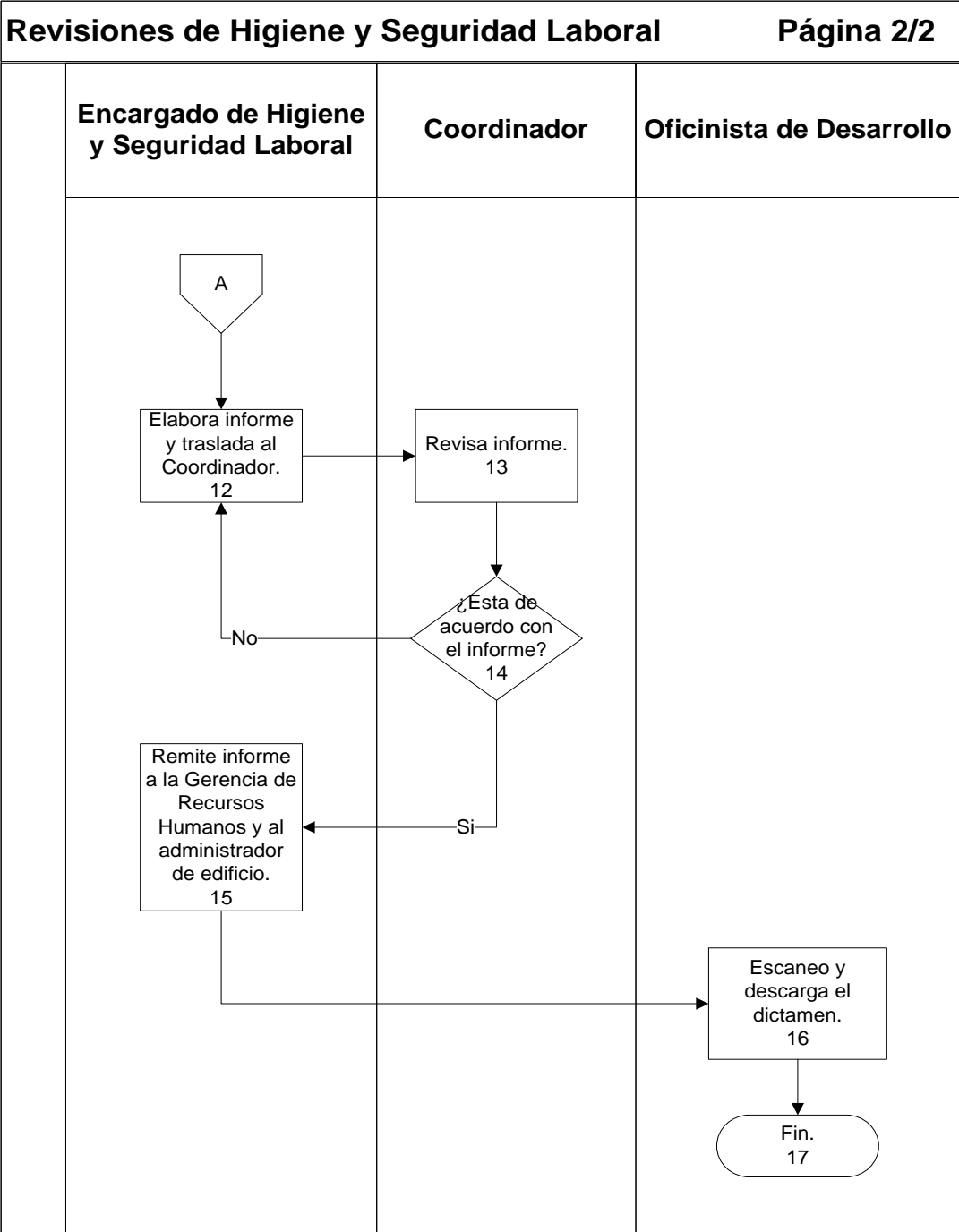
Paso	Puesto funcional	Descripción
1		Inicio.
2	Encargado de Higiene y Seguridad Laboral	Elabora programa anual, incluyendo dependencias en la ciudad capital y el interior de la República.
3	Coordinador	Traslada programa a la Dirección de Recursos Humanos para autorización
4	Dirección de Recursos Humanos	Si está de acuerdo, autoriza y continúa en paso 6. Si no está de acuerdo, continúa en paso 5.
5	Dirección de Recursos Humanos	Realiza observaciones y vuelve a operación 2.
6	Encargado de Higiene y Seguridad Laboral	Determina necesidad de viáticos.
7	Encargado de Higiene y Seguridad Laboral	Si son necesarios, continúa en paso 8. Si no son necesarios, continúa en paso 10.
8	Encargado de Higiene y Seguridad Laboral	Realiza la solicitud para pago de viáticos a Dirección de Recursos Humanos.
9	Dirección de Recursos Humanos	Realiza pago de viáticos y continúa en paso 10.
10	Encargado de Higiene y Seguridad Laboral	Visita la dependencia y realiza la revisión de Seguridad e Higiene Ocupacional, apoyándose en una lista de chequeo
11	Oficinista de Desarrollo	Tabula los resultados de la lista de chequeo.
12	Encargado de Higiene y Seguridad Laboral	Elabora informe y remite al Coordinador de la Unidad de Desarrollo Integral.
13	Coordinador	Revisa informe.
14	Coordinador	a) Si está de acuerdo con el informe continúa en paso. 15. b) Si no está de acuerdo vuelve a paso 12.
15	Encargado de Higiene y Seguridad Laboral	Remite el informe a la Dirección de Recursos Humanos y Administrador /Jefe de edificios.
16	Oficinista de Desarrollo	Escaneo y descarga del dictamen.
		Fin.

Fuente: elaboración propia

Figura 15. Flujograma para revisiones de higiene y seguridad laboral



Continuación de la figura 15.



Fuente: elaboración propia.

### 3.6.9. Evaluación del desempeño

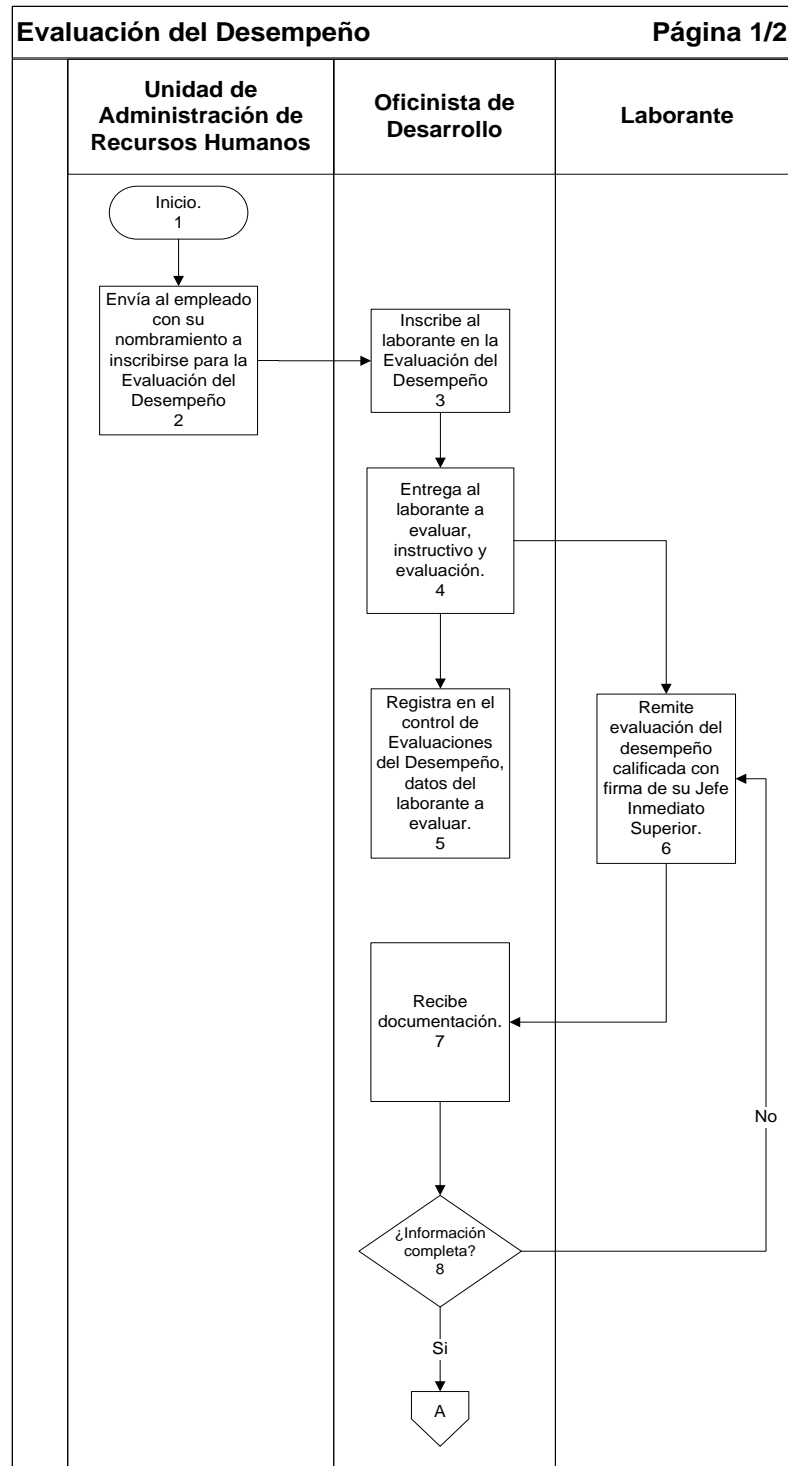
En la tabla XI se describe el proceso de evaluación del desempeño.

Tabla XI. Proceso de evaluación del desempeño

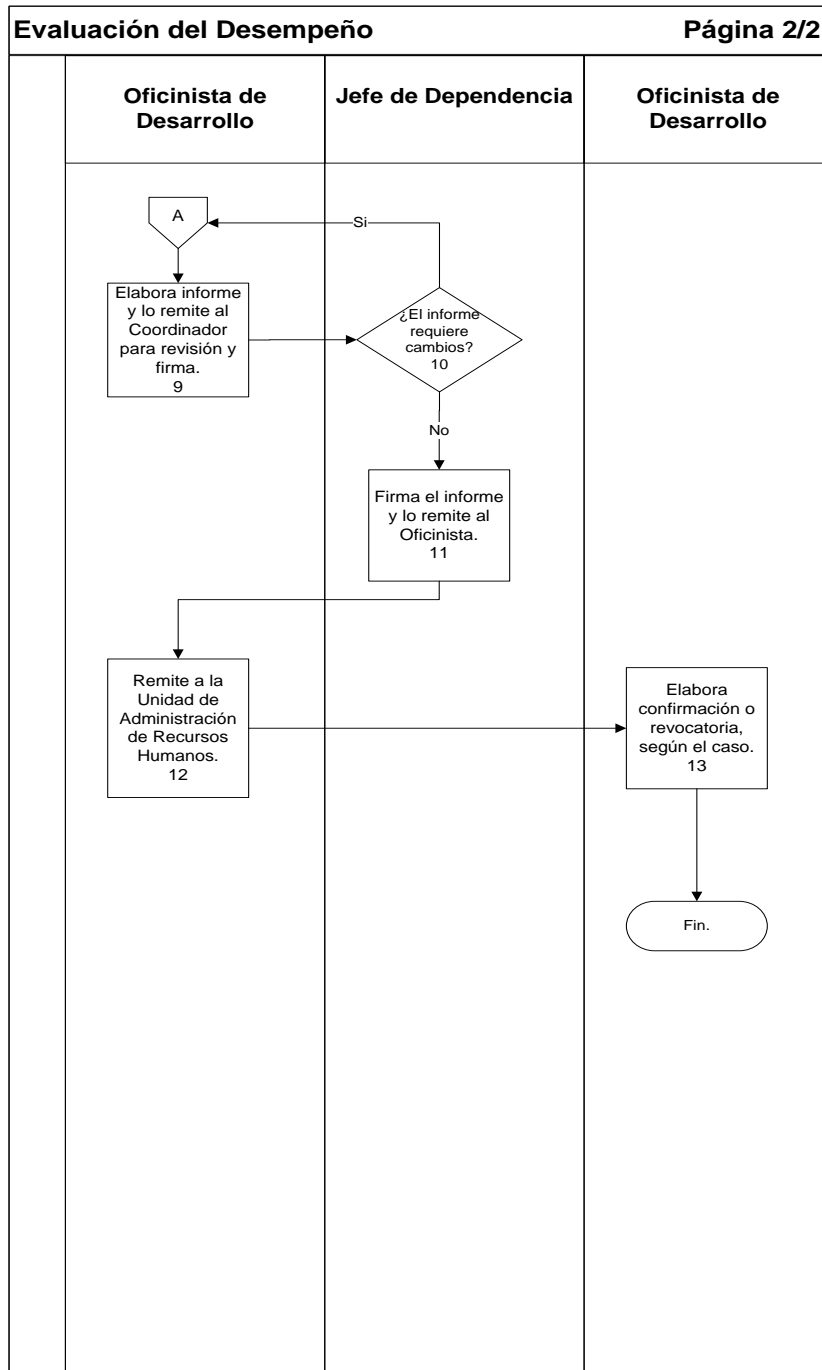
Paso	Puesto funcional	Descripción
1		Inicio
2	Unidad de Administración de Recursos Humanos	Envía al empleado con su nuevo nombramiento a inscribirse para la Evaluación del Período de prueba.
3	Oficinista de desarrollo	Inscribe al laborante en la evaluación del desempeño.
4	Oficinista de desarrollo	Entrega al laborante a evaluar, instructivo y evaluación.
5	Oficinista de desarrollo	Registra en control de evaluaciones del desempeño los datos del laborante a evaluar.
6	Laborante	Remite evaluación del desempeño calificada y firmada por su jefe superior.
7	Oficinista de desarrollo	Recibe documentación.
8	Oficinista de desarrollo	Si la información está completa, continua en el paso 9. Si la información no está completa, continua en el paso 6.
9	Oficinista de desarrollo	Elabora informe y lo remite al Coordinador para su revisión y firma.
10	Coordinador	Si el informe no requiere cambios, continua en paso 11. Si el informe requiere cambios, vuelve al paso 9.
11	Coordinador	Firma el informe y remite al Oficinista.
12	Oficinista de desarrollo	Remite a la Unidad de Administración de Recursos Humanos.
13	Unidad de Administración de Recursos Humanos	Elabora confirmación o revocatoria, según sea el caso.
		FIN

Fuente: elaboración propia.

Figura 16. **Flujograma para la evaluación del desempeño**



Continuación de la figura 16.



Fuente: elaboración propia.



### **3.7. Beneficios esperados**

Contar con procesos establecidos aportará beneficios para la institución, tanto el personal que labora en la institución, como los usuarios.

- Mayor productividad
- Innovación
- Mayor compromiso
- Reducción de problemas

### **3.8. Factores motivacionales**

Con esta estructura enfocaremos a que el personal pueda obtener una auto realización, reconocimiento y logro dentro de la institución.

### **3.9. Programa de socialización institucional**

Promover e impulsar el cambio del comportamiento a través de la unificación de la cultura institucional del personal, a efecto de que se cumpla sus funciones con identidad institucional, capacidad, vocación de servicio y disciplina.

### **3.10. Promoción de actividades**

Llevar a conocer los diferentes programas que son de beneficio del personal laborante, así como también analizar propuestas que puedan tener un impacto social de beneficio con futuros programas.



## **4. IMPLEMENTACIÓN DE LA PROPUESTA**

El planteamiento fundamental del presente trabajo propone las estrategias de los cambios sugeridos en el capítulo anterior, así como la institucionalización de la carrera administrativa, como mecanismos que permitirá administrar y desarrollar efectivamente el recurso humano.

### **4.1. Plan de acción**

En términos específicos del desarrollo del personal en una institución es importante considerar mecanismos que son primordiales para el correcto desempeño y que el modelo se acople a las necesidades de la empresa. En esta investigación se tomó en consideración que debe hacerse investigaciones previas a la implementación de los procesos.

Es necesaria la realización de un análisis de puestos con el fin de obtener evidencias objetivas del desempeño del personal. De igual forma, es necesario conocer el inventario del personal actual para obtener una descripción del personal con que se cuenta y datos reales de los niveles del personal apto para ascensos o para ocupar vacantes dentro de la empresa.

Un aspecto importante que se ha tratado en el modelo del departamento de recursos humanos es una evaluación del desempeño con el fin de conocer los niveles de motivación del empleado actualmente. Sin duda alguna, es de carácter primordial la implementación de manuales de procedimientos, tanto administrativos como operativos, coordinado por el resto de los departamentos y de la gerencia.

El área encargada del desarrollo del recurso humano es el ente asignado para atender los requerimientos de ascenso, traslado o permuta que por distintos motivos solicita el personal interno de la institución.

#### **4.1.1. Objetivo**

Definir el procedimiento para que las promociones de cada puesto de trabajo estén en función de los requisitos y especialidad asignada. Obtener la profesionalización del recurso humano en el desempeño de los puestos, al proporcionar los incentivos necesarios.

#### **4.1.2. Responsables**

Para dar cumplimiento a la propuesta es necesario la intervención de las autoridades para poder realizar los cambios necesarios, como lo son:

- Alta directiva: ente encargado de dar el aval y autorización para implementar los nuevos procesos.
- Gerencia de recursos humanos: jefe inmediato del proyecto encargado de brindar el visto bueno y las correcciones necesarias.
- Coordinadores y jefes: encargados de realizar el proyecto, así como la inducción al personal involucrado.

#### **4.2. Recursos para la ejecución de la propuesta**

A continuación, se describen los recursos empleados.

#### **4.2.1. Tecnológicos**

Se necesitará la compra de dos equipos de cómputo ya que algunos de ellos manifiestan dificultad para manejar tanta información. El costo estimado es de Q. 5 000,00 por cada una siendo un total de Q. 10 000,00.

#### **4.2.2. Humanos**

Derivado a que ya se cuenta con personal, únicamente será necesario una inducción sobre los nuevos procesos y los beneficios que podrían proporcionarnos.

### **4.3. Promoción institucional**

Está diseñada para demostrar la voluntad de la organización para ejecutar las buenas relaciones públicas, con el fin de educar, sensibilizar, orientar e informar a todo el público interesado.

#### **4.3.1. Contenido de la promoción**

Por este medio se formula, diseña y ejecuta programas y campañas de comunicación social con proyección interna y externa para una divulgación precisa y oportuna.

#### **4.3.2. Medios de divulgación**

Actos por el cual la institución hace pública la información al alcance de las personas interesadas, siendo estos:

- Afiches: estos constituyen impresos de tamaño grande con algún mensaje visual para transmitir información.
- Correo electrónico interno: es el sistema más utilizado dentro de la institución, por lo que la divulgación de información por este medio es el más utilizado, ya sea para circulares, memoriales, convocatorias, entre otros.

#### **4.4. Resistencia al cambio**

Esta se presenta de diferente forma en cada persona, según su experiencia, capacidad y disposición; por lo que debemos realizar un diagnóstico, definir los objetivos y realizar un seguimiento periódico. Algunas estrategias que podremos utilizar para vencer la resistencia al cambio pueden ser:

- Crear un ambiente abierto a las sugerencias en la cual se pueden exponer las necesidades.
- Elegir líderes que pueden exponer la información de forma adecuada.
- Asegurar que los cambios propuestos y su implementación son beneficiosos para el bien común.

#### **4.5. Establecimiento de los equipos de trabajo**

Los equipos de trabajo funcionan como componentes básicos de las organizaciones y su estructura, debe ser analizada con el fin de elevar el nivel de productividad de la institución. Debe evaluarse criterios dentro de los sistemas de organización, así como elementos teóricos que influyan en la eficacia del grupo.

Debe evaluarse el grupo de trabajo como un sistema social, en el cual involucre los siguientes elementos:

- Las Normas o valores: este elemento es de suma importancia en los grupos de trabajo, debido a que es un factor que es prácticamente inevitable. Las normas son mecanismos que la institución considera útiles y son propios en cada organización, y en algunos casos en cada departamento. Estas normas van ligadas e interactúan directamente con los principios éticos de la institución. Las normas constituyen el ancla que afianza al grupo, manteniéndolo unido. La función básica de las normas es la de dar indicios, a todos los miembros del equipo, sobre los comportamientos que se consideran aceptables y apropiadas en situaciones específicas. En este caso se abordan elementos que dictan los principios y la ética de la institución, acorde a los elementos de la política y objetivos de la organización. Dichos principios y normativa ética son trasladados a los trabajadores por medio del proceso de inducción que se maneja.
- Roles sociales: otro aspecto que debe evaluarse en la organización son los roles sociales que rigen a los equipos de trabajo. La sociología y la psicología estudian los roles como elementos importantes en el funcionamiento de los grupos de trabajo, debido a que son comportamientos actitudes vinculadas a la ocupación de puestos en la organización. Cualquier persona que ocupe un puesto, sus compañeros y los demás miembros del grupo manifestarán que es lo que esperan de esta persona.
- Liderazgo: es otro elemento que debe analizarse detenidamente, ya que su desarrollo, en una institución debe seguirse para un correcto funcionamiento del grupo y para lograr implementar un sistema de gestión efectivo en todos los campos de la organización. Todos los

grupos tienen líderes informales establecidos, los cuales son individuos que están disfrutando un estatus especial en el grupo. Por ello, estas personas pueden influir a los demás miembros. El liderazgo es de gran importancia en la creación del grupo y en su funcionamiento, son los líderes los que asumen funciones vitales dentro del equipo de trabajo; en ellos recae el cumplimiento de la misión y de los objetivos del grupo. Es importante conocer que el liderazgo debe ser desarrollado en la institución, analizándose la toma de decisiones basadas en hechos y la implementación de técnicas administrativas como “*empowerment*”, delegando autoridad por medio de un liderazgo efectivo. Se deben tomar en cuenta las opiniones y expectativas de los miembros de la institución, para obtener así una retroalimentación de los procesos desde la parte interna y para mejorar la comunicación dentro de la organización. Se considera óptimo tener dos líderes como mínimo en el equipo de trabajo le brinda estabilidad al grupo al grupo. De esta forma los líderes podrán alcanzar mejor los fines y objetivos del equipo de trabajo, proponiendo planes de acción evaluando el progreso del grupo, previniendo las actividades inútiles y ofreciendo soluciones.

- **Objetivos:** son el motor que impulsa al grupo de trabajo a funcionar de manera más eficiente. Los objetivos alcanzables para el grupo de trabajo hacen que los miembros del equipo logren cumplirlos. Los objetivos de los equipos de trabajo deben ser medibles y alcanzables, de preferencia da corto plazo; esto ayuda a la motivación de los grupos de trabajo, debido a que alcanzar y cumplir sus metas y objetivos hace que el nivel de satisfacción de los miembros de equipo se incremente.



#### **4.5.1. Importancia y manejo de los equipos de trabajo**

Para la correcta formación de grupos de trabajo, deben evaluarse los aspectos que enmarcan la naturaleza de los equipos. En la organización se manejan actualmente áreas de trabajo, que por la funcionalidad misma de la institución, permiten que se desarrollen equipos en las áreas que están dentro de los departamentos.

Se debe entonces establecer parámetros medibles para evaluar y conocer el estado de funcionamiento y eficacia de los grupos de trabajo actuales y de los nuevos grupos en formación, esto podría ser viable mediante los siguientes modelos:

- Creación de grupos formales: existen muchos grupos formales que funcionan en la organización: comités, equipos de gestión, departamentos y coordinaciones. Lo que debe añadirse a estos equipos de trabajo para mejorar su eficacia y formalidad son objetivos y metas claras, evaluación del desempeño y la función del grupo. La mejor forma de evaluar los grupos es por medio del cumplimiento de metas u objetivos en periodos de tiempo.
- Grupos de tarea: los objetivos en los grupos, permite enfocarlos en grupos llamados de tarea, esta modalidad de agrupación los cuales los miembros de los equipos de trabajo persiguen y cumplen sus tareas asignadas.
- Grupos cerrados: la formación de grupos cerrados en la organización sería más beneficiosa, debido a que estos son menos flexibles a cambios, son más tradicionales y son poco inclinados al cambio una vez establecidos.

Otro elemento que refleja la conexión en los grupos es que los líderes asignados en los equipos de trabajo puedan representar, sin ninguna oposición por parte del equipo de trabajo, las opiniones y sentimientos de todo el equipo de trabajo.

Este es un factor importante, pues enmarca que la empresa está aplicando correctamente el *empowerment*, lo que conlleva también al desarrollo del liderazgo y a una mejora de la comunicación interna. Debe evaluarse la metodología por parte del departamento de desarrollo humano para la formación de nuevos grupos de trabajo y para la evaluación de los grupos ya existentes:

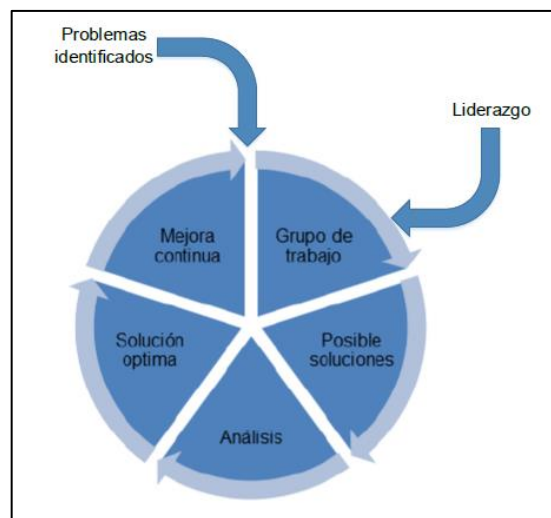
- El funcionamiento del grupo: un equipo de trabajo debe evaluar aspectos como lo es su funcionamiento. Un elemento importante es evaluar el nivel de éxito en sus actividades cumplidas o no cumplidas.
- El tamaño del equipo: los grupos de trabajo deben ser de dos a veinte personas. Es ideal que los grupos de veinte personas se trabajen con dos líderes como mínimo, debido a que muchas veces el éxito o fracaso de los equipos de trabajo está ligado al número de miembros. Por supuesto debe evaluarse la tarea y magnitud de las actividades para elegir el número de miembros de un grupo.
- Homogeneidad de los equipos de trabajo: la entidad tiene en funcionamiento grupos bastante parecidos. La mayoría de las personas que labora en los equipos son estudiantes universitarios, las edades del personal promedia 35 años.

#### 4.5.2. Procesos internos de acuerdo a los objetivos

Los procedimientos internos de los equipos funcionales se basan principalmente en el cumplimiento de metas u objetivos. Los grupos deben ser elementos de cooperación en conjunto con los líderes del equipo.

Se puede integrar la modalidad de los grupos, técnicas que beneficiaran a todos los niveles de la institución. Los círculos de calidad, es una técnica conocida también como la administración de la calidad total y se da primeramente en equipos de trabajo. Para llevar a cabo los Círculos de Calidad los equipos de trabajo de una misma área se reúnen con regularidad para identificar, analizar y proponer soluciones a diversos tipos de problemas en el lugar de trabajo. Se plantea un modelo de círculos de calidad, para obtener personal capacitado, para que los grupos de trabajo, junto con su líder, puedan proponer soluciones en su área de trabajo.

Figura 17. Círculos de Calidad en el Equipo de Trabajo



Fuente: elaboración propia.

La estructura que el modelo plantea para los círculos de calidad en los grupos de trabajo pretende que los integrantes de los grupos obtengan:

- Identificación de los problemas: el grupo de trabajo se encargará de identificar los problemas que ha dificultado la buena prestación del servicio.
- Análisis del problema: es la búsqueda de información relacionada o pertinente.
- Búsqueda de posibles soluciones: el grupo plantea las posibles soluciones por medio de discusiones y sugerencias por los miembros de los equipos. Es importante considerar que los posibles cambios sugeridos deben ser presentada al jefe superior, debidamente estructurada y documentada.
- Ejecución de la solución: la solución que se presente a través del sistema de retroalimentación será ejecutada en coordinación con el Jefe Superior y la Gerencia con el fin de elevar el nivel de servicio.

Los objetivos de la implementación de los círculos de calidad en los equipos de trabajo es mejorar y proporcionar un ambiente de colaboración y apoyo mutuo en el trabajo a favor de la mejora continua de los servicios.

#### **4.6. *Empowerment* aplicado en la gestión del recurso humano**

El *empowerment* se basa en la delegación de autoridad en los niveles que se consideran aptos y apropiados regularmente instituidos en el liderazgo.

Análisis previos, permiten considerar que el personal que actualmente se encuentra incorporado no presentará problemas en cuanto a la resistencia al

cambio con los nuevos procesos, debido a que el sistema es bastante flexible y los niveles de comunicación de la empresa son buenos.

La instauración del empowerment ira de la mano con el establecimiento y desarrollo del liderazgo. El modelo plantea la utilización del empowerment con el fin de descentralizar los niveles de jerarquía y de autoridad en los niveles medios y altos.

Deberá organizarse en grupos funcionales y mediante la departamentalización de los equipos se tendrán equipos con diversas habilidades; haciéndolo muy competitivo. El uso de *empowerment* debe cumplir con estos dos valores:

- Integridad: que los grupos de trabajo y el personal se maneje con ética y honestidad.
- Imparcialidad: que los grupos de trabajo mantengan una característica de justicia hacia todas las partes interesada.

#### **4.6.1. Desarrollo del liderazgo**

La identificación de los líderes debe darse en todos los niveles a través de la observación de los líderes informales que han surgido en la empresa como consecuencia de la interacción, existente entre los miembros dentro de los grupos de trabajo. Los elementos esenciales del liderazgo se enmarcan por los niveles de influencia que ejercen los líderes en sus compañeros.

Para poder elegir a un líder se debe evaluar el nivel de influencia que genera en los demás por medio de aportes de ideas y por la conducción de discusiones. Definitivamente la influencia que es ejercida por parte de los

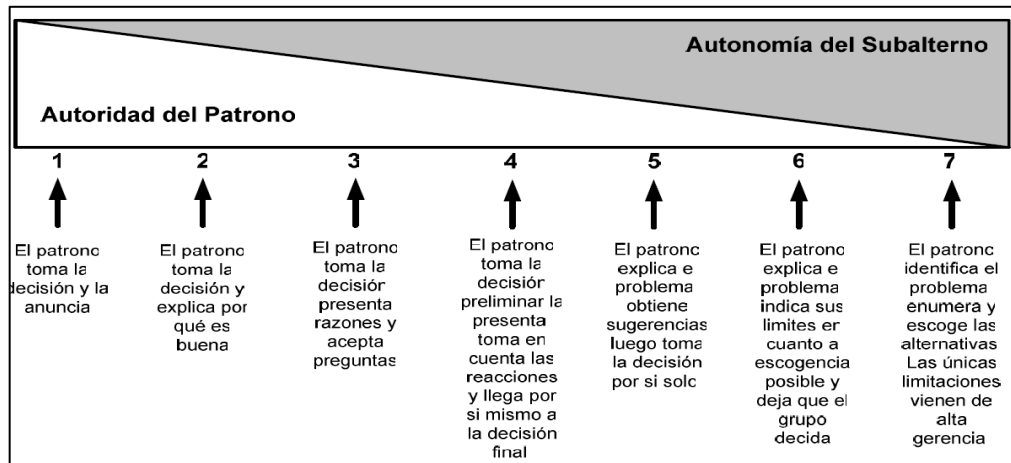
líderes potenciales no se da por medio de la autoridad, sino que se da en forma natural.

Mediante la investigación del psicólogo Stogdill, experto en análisis de la conducta, se dedujo que los líderes deben poseer ciertas características que pueden evaluarse. Sus investigaciones afirman que los rasgos siguientes están asociados al liderazgo:

- El deseo de asumir responsabilidades y de lograr alguna cosa.
- La iniciativa, la audacia y la originalidad en la selección de los objetivos y de los medios.
- La energía y la perseverancia en la que prosecución de los objetivos.
- La confianza en sí mismo.
- La capacidad de resistir el estrés y las frustraciones.
- La voluntad de tomar decisiones y de aceptar las consecuencias. Estos rasgos pueden servir para distinguir a los líderes de los no líderes, los líderes eficaces de los que no los son, los líderes de los niveles superiores de los líderes menos elevados en jerarquía.
- La inteligencia.
- La capacidad para expresarse verbalmente.
- La capacidad para establecer contactos personales.

Tennenbaum y Schmidt, investigadores expertos en el desarrollo del liderazgo enmarcan una teoría sobre siete elementos que enmarcan el estilo del liderazgo, evaluado sobre la dimensión participativa que varía desde la ausencia de participación hasta la autonomía. A continuación se muestran los niveles de evolución del liderazgo:

Figura 18. **Progresividad en los estilos de liderazgo**



Fuente: elaboración propia, liderazgo sobre dimensiones de participación de Tannenbaum y Schmidt.

Si se consideran estos siete elementos, con los que se puede ir midiendo los niveles de autoridad y liderazgo, se pueden obtener evidencias claras y precisas de como el nivel de liderazgo se encuentra en la actualidad.

Es necesario conocer tres tipos de factores o fuerzas generadoras de liderazgo:

#### 4.6.1.1. **Fuerzas que actúan en el líder**

- Es necesario conocer los motivadores personales de los líderes potenciales en la empresa. Algunos de los líderes creen tener el deber de asumir las responsabilidades por obligación y por ello dan a sus subalternos las responsabilidades.
- Debe evaluarse los niveles de confianza que los líderes tienen en sus subalternos y su capacidad de manejar a los grupos. Este elemento es el

más importante, debido a que debe evaluarse en los líderes potenciales su capacidad de convivir en un estilo participativo.

#### **4.6.1.2. Fuerzas sobre los subalternos**

- El nivel de autonomía e independencia de los líderes se evalúa al momento de conocer su nivel de preferencia en ejecutar tareas establecidas en vez de tener la capacidad de tomar decisiones.
- El deseo de asumir responsabilidades adicionales a las que se les ha asignado.
- El nivel de comprensión de los objetivos de la organización, su adhesión y su motivación por cumplirlos.
- El nivel de capacidad de comprensión de los objetivos de la organización, su adhesión y su motivación por cumplirlos.
- El nivel de capacidad de resolver problemas y su experiencia ante ellos.

#### **4.6.1.3. Fuerzas de diferentes situaciones**

- Deben considerarse elementos que afecten el entorno organizacional donde los líderes funcionaran, como: número de trabajadores del área, filosofía y objetivos a niveles de aislamiento.
- Capacidad de trabajar en equipo.
- Tiempo consumido en toma de decisiones y para poder desarrollarlas.
- Nivel de complejidad del problema.

#### **4.6.2. *Empowerment* en grupos de trabajo**

La institución ha manejado grupos de trabajo eficazmente y ha tenido un funcionamiento aceptable en el transcurso de las actividades. La necesidad de



crear grupos de trabajo, se da en el momento que los elementos individuales no podrían alcanzar los objetivos por si solos.

Debe evaluarse la eficacia del desempeño de los grupos aun cuando los grupos alcancen su potencial, pueden existir elementos negativos. Los llamados criterios de efectividad son indicadores que miden los resultados obtenidos por los grupos con el fin de evaluar los niveles de eficacia actuales y elevarlos.

Estos por supuesto repercuten en la productividad. Para la evaluación de la eficiencia de los nuevos grupos, debe considerarse elementos como los que citan a continuación.

Tabla XII. **Criterios de efectividad para evaluar equipos de trabajo**

<b>Efectividad del equipo</b>		
<b>Resultados de la tarea</b>	<b>Desarrollo del equipo</b>	<b>Satisfacción de los otros participantes</b>
Precisión	Cohesión	Satisfacción para el cliente con los procedimientos y productos del equipo.
Velocidad	Flexibilidad	Satisfacción del equipo con sus procedimientos y productos.
Creatividad	Preparación para nuevas tareas	Satisfacción de otros equipos con los procedimientos y productos del equipo
Costos		
<b>Efectividad individual</b>		
<b>Desempeño de la Tarea</b>	<b>Relación con los demás</b>	<b>Desarrollo personal</b>
Velocidad	Mayor comprensión de los puntos de vista de los otros	Desarrollo de competencias para el trabajo en equipo, la comunicación, la acción estratégica, la conciencia global, la planeación, la administración y el conocimiento personal
Precisión	Ganarse la confianza de los demás	Desarrollo de una red de colegas dentro y fuera de la organización
Creatividad	Nuevas amistades	Obtención de conocimientos y habilidades técnicas
Eficiencia		

Fuente: HELLRIEGEL, Jackson Slocum. *Administración, un enfoque en competencias*.

#### **4.7. Dirección del desarrollo del recurso humano**

El departamento del desarrollo humano actuara bajo la dirección de la Dirección de Recursos Humanos, y en base a los objetivos, misión, visión y políticas que la institución considere aceptables y apropiadas.

La planificación y la dirección, debe ser establecida por medio de la satisfacción de dos condiciones básicas:

- Valor agregado: es un elemento intangible, son los miembros del personal los que ofrecen esa fuente de valor agregado al servicio prestado. Elementos que permiten evaluar la satisfacción del cliente indican que cuando el cliente está satisfecho con el trabajo, los empleados sienten una sensación de orgullo y se siente identificados como parte de la institución.
- Modelo único: el instituir un modelo sacado de la teoría no permitirá enfocar las necesidades reales del recurso humano en la organización. Existen teorías que se acoplan en las organizaciones pero debe instituirse un sistema único que identifique sus necesidades y que determine el enfoque de la dirección que se pretende lleva, el modelo no debe ser copiado de otra empresa.

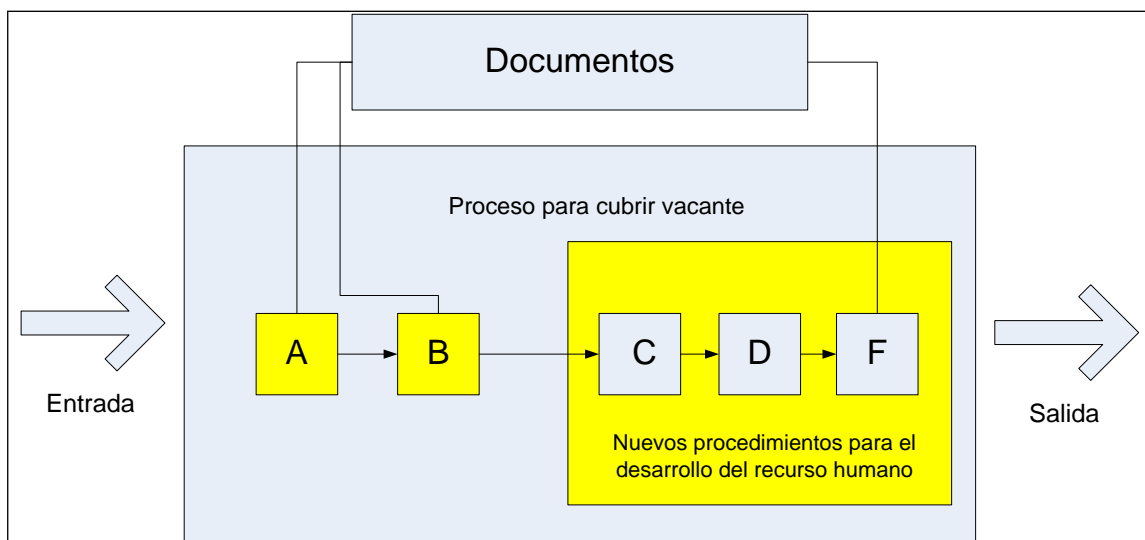
##### **4.7.1. Enfoque administrativo del departamento**

El departamento del desarrollo humano debe tener enfoque hacia un sistema de gestión de calidad, debido a que el modelo, considera elementos para el desarrollo del programa propuesto. Los sistemas de gestión de calidad se manejan de una manera metodológica y sistemática para formar un enfoque a procesos, es decir, se integran los elementos que forma el requerimiento del

servicio como insumos de entrada y los productos del servicio en la salida; a la manera de un proceso.

Para implementar el departamento de desarrollo es necesario plantear sus tareas y elementos de acuerdo a enfoque a procesos.

Figura 19. **Enfoque a Procesos**



Fuente: elaboración propia.

La figura muestra un esquema del cómo debe funcionar el nuevo enfoque que la empresa estaría trabajando en la implementación de la metodología.

#### **4.7.2. Directrices de gerencia**

Otro enfoque que debe considerarse, para un correcto enfoque del departamento de desarrollo del recurso humano, es la dirección de recursos humanos. Las directrices que impone la gerencia, deben ser a través de la

política y objetivos, en los que se enmarque hacia dónde quiere llegar la institución por medio del servicio.

Se debe de analizar y dar las directrices necesarias, tomando en cuenta la integración de los siguientes elementos con el fin de que los sistemas de motivación funcionen:

- Evaluación y rediseño de puestos en base a la satisfacción. Debe evaluarse el grado de importancia y responsabilidad.
- Retroalimentación constructiva, es decir, implementar el hecho de hacerle saber a los trabajadores que están haciendo bien su trabajo y alentarlos. Si se decía un poco de tiempo en los reconocimientos el nivel de motivación de los empleados sube.
- Recompensas equitativas y acorde a las necesidades, dichas recompensas deben reflejar lo que los empleados entienden, valora y los motiva.

#### **4.7.3. Combinación de fuerzas motivacionales**

La motivación es una de las tareas que se deben de cumplir para el buen funcionamiento de la institución, para elevar el nivel de productividad y la capacidad de sus trabajadores. La motivación debe de analizarse, con la gerencia, el equipo de trabajo, los supervisores y encargados de los diferentes departamentos, debido a disyuntivas en lo que se considera importante o no, es decir lo que para la institución se considera una recompensa importante la otra parte puede resultar inútil.

El psicólogo Frederick Herzberg, desarrollo su teoría de “Motivación de los elementos Higiénicos” dividiendo la teoría del psicólogo Abraham Maslow y su

teoría de la “Jerarquía de las Necesidades”. Su postura teórica indica que la motivación se da por la satisfacción de las necesidades de higiene y necesidades superiores, como el ego, desarrollando el reconocimiento y sentido del logro más que el dinero.

La teoría de la motivación de higiene industrial del psicólogo Frederick Herzber, sugiere a los gerentes de recursos humanos que los trabajadores se motivan por dos tipos de factores.

Uno es el grupo de los factores de satisfacción y abarca cosas tales como el logro, reconocimiento del trabajo mismo; este elemento se considera en base a la forma de administrar los grupos en la institución y de cómo se ha manejado el entorno organizacional. El segundo grupo relaciona a elementos como la higiene, que son causantes de insatisfacción; por ejemplos la constante supervisión, las relaciones interpersonales, las condiciones de trabajo y el salario. La institución tiene una ventaja competitiva que le ayuda a superar los elementos que causan insatisfacción, ya que se mantienen buenas relaciones interpersonales.

Los factores motivadores conducen al desarrollo, de un estado de madurez intelectual y personal, lo que puede traducirse en ascensos para las personas. Se puede pensar en la utilización de carteles, afiches o avisos que se coloquen estratégicamente en las áreas de trabajo donde se motive y de aliento a los empleados.

Actualmente existe una página web de la institución, el cual comprende de una sección de periódico institucional, el cual comprende de medios escritos, fotografías e incluso videos, el cual podría tener más alcance, llevando más riqueza el contenido. El documento debe incluir los avances de la institución,

recaltar los objetivos de la misma y hacer más agradable el trabajo por medio de la interacción de los miembros por medio de un espacio.

#### **4.7.4. Manejo del entorno**

El entorno organizacional y el clima de la organización es un elemento importante a considerar. El análisis previo demostró que el ambiente laboral es bastante bueno y que existen elementos que se consideran ventajosos para el desarrollo de las actividades. Para los psicólogos Litwin y Stringer deben considerarse estos elementos para obtener una percepción real del entorno organizacional de la empresa en base a las identificaciones y evaluaciones desde el punto de vista del trabajador:

**Tabla XIII. Manejo del entorno y sus dimensiones según Litwin y Stringer**

Reglas, procedimientos y restricciones burocráticas impuestas por la organización.	A. Estructura
La autonomía dada al empleado y las posibilidades que tiene de ser su propio jefe.	B. Responsabilidad
La relación entre el esfuerzo, el rendimiento y las recompensas otorgadas por la empresa.	C. Recompensas
Los desafíos que el trabajo presenta y que el empleado puede o debe percibir.	D. Riesgo
El nivel de confianza mutua en la empresa y la ayuda recíproca entre las personas.	E. Apoyo
La posibilidad de expresar su opinión aun cuando difiere de las de los demás.	F. Tolerancia
La presencia de objetivos elevados y de normas exigentes.	G. Objetivos
La impresión de formar parte de un equipo en el que se aporta una contribución importante.	H. Identidad

Fuente: elaboración propia, basado en las dimensiones del clima organizacional de Litwin G. y Stringer R.

Existen también algunos criterios que deben evaluarse en el manejo del entorno organizacional basados en la teoría de los psicólogos Pritchard y Karasick, que plantean un modelo similar al de Litwin y Stringer, pero con algunas variantes en el sistema.

**Tabla XIV. Manejo del entorno y sus dimensiones**

La libertad dada a las personas para trabajar como ellos lo entienden.	A. Autonomía
La competencia o la colaboración que existe entre individuos o departamentos.	B. Conflictos vs. Cooperación
El punto en que la atmosfera es amigable y calurosa.	C. Relaciones sociales
La abundancia de reglamentos, procedimientos, manual de operación	D. Estructura
Salarios, beneficios marginales.	E. Nivel de las recompensas
El punto en que las recompensas son justas, imparciales y dadas a aquellos que las merecen por su rendimiento.	F. Vinculo de rendimiento – recompensa
La búsqueda, por parte de la organización y de sus miembros, de excelencia y superioridad por encima de la competencia	G. Motivación de la excelencia
La presencia de distinciones bastante claras entre los niveles jerárquicos en cuanto a signos exteriores y psicológicos de estatus y prestigio.	H. Diferenciación de estatus
La voluntad de probar nuevas maneras de hacer las cosas, de experimentar nuevos métodos, nuevos productos.	I. Flexibilidad e innovación
La presencia o la ausencia de un esfuerzo de delegación o de gestión participativa.	J. Centralización de las decisiones
El punto en que la organización se interesa en las personas en sus proyectos y en sus necesidades.	K. Apoyo

Fuente: elaboración propia, dimensiones del clima organizacional de Litwin G. y Stringer R.





## **5. TÉCNICA DE MEJORAMIENTO DEL SISTEMA IMPLEMENTADO**

### **5.1. Sistematización del modelo administrativo**

El método administrativo del departamento de desarrollo del recurso humano funcionará bajo el cargo de la Dirección de Recursos Humanos como un proceso de soporte en la organización. La organización funciona de acuerdo a sistemas integrados de procedimiento o de funcionamiento, es decir, la empresa funciona con unidades administrativas contenidas en el proceso de realización del servicio, con los elementos que interactúan entre sí como insumos y el entorno.

### **5.2. Programa mejoramiento de personal**

Se plantea la realización de un plan que permita ir implementando el programa en todo el personal:

- Inducción y capacitación básica del personal nuevo en el cargo, acorde a los requerimientos de cada departamento:
  - Presentación de los perfiles del puesto.
  - Elaboración del programa de aptitudes básicas.
  - Evaluaciones.
- Evaluación del desempeño.
  - Evaluaciones.
  - Tabulación e interpretación de datos.
  - Determinación de los temas de las capacitaciones.

- Planificación de la capacitación.
  - Elaboración de un programa de capacitación.
  - Evaluar eficacia.
- Seguimiento del programa.
  - Planificar capacitaciones específicas para determinado tiempo.
  - Evaluaciones.
  - Desarrollo del programa de evaluaciones del desempeño.

### **5.3. Diseño del sistema de evaluación**

El diseño de una evaluación implica formar un método a seguir con el propósito de reflejar temas críticos, en este caso el recurso humano.

#### **5.3.1. Evaluación del desempeño**

La evaluación del desempeño debe aplicarse constantemente por periodos no muy largos, para evidenciar si se han incrementado los estándares de los trabajadores y se ha estandarizado el sistema con el fin de obtener una mejora del servicio. Esta herramienta identifica las principales aptitudes de los elementos del recurso humano, tanto los positivos como las deficiencias. Evidencia también la capacidad en el puesto que desempeña.

#### **5.3.2. Modelo de evaluación del desempeño**

Se aplicara la evaluación de 90 grados, la cual consiste en que el jefe superior realice la valoración respectiva; derivado a que el jefe es quien conoce a cabalidad el rendimiento y las funciones que realiza.

### **5.3.3. Implementación**

Debe hacerse con regularidad, en periodos de tiempo de un año. Las finalidades son las de conocer el recurso humano existente y su estado de motivación, psicológico y laboral. La evaluación del desempeño proporcionara bases objetivas para poder establecer los criterios y compararlos con los elementos trazados para mejorar el servicio.

Con él se identificarán las necesidades y deficiencias en la capacitación y el desarrollo laboral del personal. Estos elementos proporcionan información adecuada para la detección de las necesidades de capacitación y para poder establecer los criterios y la planificación de los programas de capacitación.

La evaluación de desempeño debe ser una herramienta por el personal especialista del departamento de desarrollo del recurso humano.

### **5.3.4. Calificación**

El jefe inmediato es quien deberá realizar la calificación, en la cual evaluará aspectos como: el desempeño general, actitudes, buenos hábitos, servicio y comunicación, habilidades, productividad y normas éticas.

### **5.3.5. Elaboración de reportes para retroalimentación**

Por medio del reporte se realizará una medición general del desempeño del personal, agrupadas por dependencia o bien por factores. El fin de contar con dicha información es poder aumentar la satisfacción con el proceso.

## **5.4. Clima organizacional**

Las coincidencias o discrepancias que tenga la realidad diaria con respecto a las ideas preconcebidas o adquiridas por las personas durante el tiempo trabajado, van a conformar el clima organizacional. El clima organizacional puede ser vínculo u obstáculo para el buen desempeño de la empresa, puede ser factor de distinción e influencia en el comportamiento de quienes la integran.

### **5.4.1. Modelo**

Se elaboró una encuesta alrededor de 61 interrogantes, la cual mide once factores, los cuales son: servicio al usuario, procedimientos internos, trabajo en equipo, compromiso laboral, compañerismo, ambiente físico, motivación laboral, satisfacción general, desarrollo personal, comunicación, liderazgo.

### **5.4.2. Implementación**

Para realizar el estudio en cualquier dependencia, se solicita el consentimiento de la alta autoridad de Recursos Humanos, se realiza una planificación del día, horario y viáticos si así lo amerita, se reúne a la totalidad de trabajadores y se aplica el cuestionario o encuesta a cada uno de los laborantes, con una duración aproximada de 30 minutos, debido a que se debe de ir solventando dudas de cada interrogante del cuestionario.

### **5.4.3. Calificación y elaboración de reportes**

El cuestionario deberá de ser trabajado mediante un análisis cuantitativo, en la cual las sesenta y un interrogantes serán agrupadas a los once factores a

evaluar, y con base a los rangos establecidos identificar las necesidades que precisen la dependencia, estableciendo un cronograma para implementar las recomendaciones.

Tabla XV.     **Rangos de clima laboral**

<b>Porcentaje</b>	<b>Clasificación</b>
90 - 100	Excelente
80 - 89	Bueno
66 - 79	Regular
0 - 65	Deficiente

Fuente: elaboración propia.

#### **5.5.     Programa de seguimiento**

Con el lapso de tiempo establecido en el cronograma se lleva a cabo un seguimiento de las operaciones desarrolladas para mejorar el clima laboral, evaluando su eficacia por medio de la respuesta de los integrantes a las medidas implantadas.

#### **5.6.     Creación y manejo de un sistema de retroalimentación**

Para que se establezca el sistema de mejoramiento de acuerdo a las especificaciones de los procesos, deben considerarse los elementos identificados en el sistema de retroalimentación y deben instituirse los pasos para mejorar el sistema.

La organización debe plantear una metodología con el fin de hacer evolucionar su sistema actual en uno que permita integrar elementos de mejoramiento en base a las expectativas del usuario, las que se identifican en el

sistema de retroalimentación. Las herramientas del sistema de mejora continua las cuales se deberán de adoptar son:

- Diagrama de Espina de Ishikawa o Causa – Efecto: el diagrama de espina de Ishikawa es la herramienta grafica que representa un conjunto de causas potenciales que podrían estar originando un problema.
- Hojas de verificación o chequeo: formato que Facilita la recopilación de información ordenadamente.
- Histograma: muestra la frecuencia con la que se presenta un problema.
- Diagrama de Pareto: herramienta gráfica que muestra comparativamente los problemas que tienen mayor efecto o reincidencia.

Los factores del sistema de retroalimentación, deben tomarse en cuenta para que se reproduzca en otras áreas internas y así obtener el máximo beneficio de los recursos e incluir así dichos elementos, que formen parte de la mejora continua.

## **5.7. Sistema de retroalimentación**

El sistema de retroalimentación presentará objetivamente evidencias para evaluar el cumplimiento y la mejora del servicio en relación a las demandas del usuario.

El sistema está estructurado, para que pueda ser puesto en marcha continua y permanentemente, debido a que el sistema de retroalimentación es la base para la mejora continua de la empresa. La mejora continua se refiere a la resolución y eliminación de problemas consecutivamente, uno tras otro, sin interrupción.

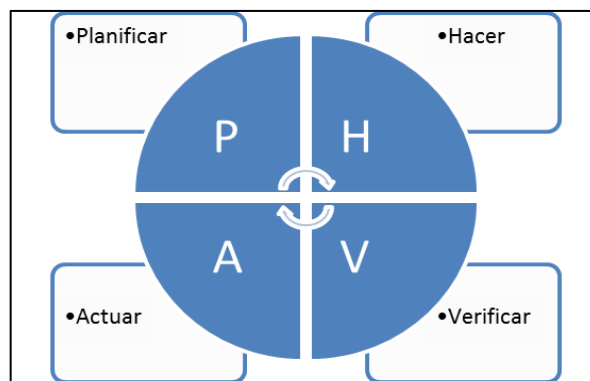
### 5.7.1. Técnicas e indicadores de retroalimentación

Según la metodología, la mejora de los sistemas actuales debe incluir una técnica de análisis conocida como el Ciclo de Deming, instituido por el ingeniero estadounidense Edward Deming en su búsqueda por establecer las bases de la calidad en Japón.

El ciclo de Deming, es una herramienta gráfica que permite evaluar los alcances de la planificación en la ejecución y sus variantes. El objetivo de esta técnica es presentar indicadores que nos muestren el cumplimiento de los objetivos planificados, en base al sistema de mejora continua.

Los cuatro elementos de esta herramienta: planear, hacer, verificar y actuar, conducen al análisis del sistema de retroalimentación actual y su aplicación al sistema de mejora del servicio.

Figura 20. **Ciclo de Deming**



Fuente: elaboración propia.

El ciclo de Deming muestra claramente los cuatro pasos que deben analizarse planear, hacer, verificar y actuar.

- Planear: la fase de planear asegura que el problema será eliminado o reducido en base a elementos definidos y avalados por la gerencia, como por ejemplo una capacitación, el objetivo es asegurar que el proyecto implementado es el que brindara un mejor nivel de contribución al sistema actual.
- Hacer: en esta fase se ejecuta el proyecto de mejora planificado.
- Verificar: este elemento es prácticamente una revisión. Aquí se incorporan las mismas técnicas para la evaluación del sistema en la fase de planificación, que es el sistema de retroalimentación, con el fin de evaluar si el sistema se ejecutó de acuerdo a lo planificado.
- Actuar: básicamente esta es la mejora continua. Aquí se incorporan los ajustes necesarios para que el sistema sea mejorado. Estas evidencias se obtienen en el ciclo de verificar y se utilizan para la Planificación del ciclo continuamente.

#### **5.7.2. Ocho pasos en la solución de un problema**

Antes de plantear soluciones y arriesgar acciones se deberá contar con información y seguir una metodología que incremente la probabilidad de éxito. En ese sentido se propone que se siga el ciclo PHVA junto con los ocho pasos siguientes:



Tabla XVI. **Ciclo PHVA y 8 pasos en la solución de problemas**

<b>Etapas del ciclo</b>	<b>Paso No.</b>	<b>Nombre del paso</b>	<b>Posibles técnicas a usar</b>
Planear	1	Definir y analizar la magnitud del problema	Pareto, hoja de verificación, histograma
	2	Buscar todas las posibles causas	Observar el problema, lluvia de ideas, diagrama de Ishikawa
	3	Investigar cual es la causa más importante	Pareto, diagrama de Ishikawa
	4	Considerar las medidas remedio	Por qué ... necesidad Qué ... objetivo Dónde ... lugar Cuanto ... tiempo y costo Cómo ... plan
Hacer	5	Poner en práctica las medidas remedio	Seguir el plan elaborado en el paso anterior e involucrar a los afectados
Verificar	6	Revisar los resultados obtenidos	Histograma, Pareto, hojas de verificación
Actuar	7	Prevenir la recurrencia del problema	Estandarización, inspección, supervisión, hoja de verificación
	8	Conclusión	Revisar y documentar el procedimiento seguido y planear el trabajo futuro

Fuente: GUTIÉRREZ PULIDO, Humberto. *Calidad total y productividad*.

### 5.7.3. Enfoque hacia la calidad

El modelo del departamento de desarrollo del recurso humano en una institución pública de administración de justicia ha sido establecido tomando como base muchos principios de los sistemas de gestión de calidad.

Se han establecido parámetros que se considera que son necesarios de implementar en la institución para mejorar el desempeño del servicio y la administración interna de los recursos, especialmente el humano.

La norma ISO 9000-2000 contiene: la norma ISO 9001 quien determina los requisitos, ISO 9000 la cual enfatiza en los fundamentos y vocabulario, y la ISO 9004 establece las directrices para la mejora continua, entre otras. La norma ISO: 9004 hace referencia el recurso humano en la sección 6.2 de la norma y da ciertos elementos basados en la mejora del desempeño.

La dirección debería mejorar tanto la eficacia como la eficiencia de la organización, incluyendo el sistema de gestión de la calidad, mediante la participación y el apoyo de las personas. Como ayuda en el logro de sus objetivos de mejora del desempeño, la organización debería promover la participación y el desarrollo de su personal: (a) proporcionando formación continua y planificación de carrera, (b) definiendo sus responsabilidades y autoridades, (c) estableciendo objetivos individuales y de equipo, gestionando el desempeño de los procesos y evaluando los resultados, (d) facilitando la participación activa en el establecimiento de objetivos y la toma de decisiones, (e) mediante reconocimiento y recompensas, (f) facilitando la comunicación de información abierta y en ambos sentidos, (g) revisando continuamente las necesidades de su personal, (h) creando las condiciones para promover la innovación, (i) asegurando el trabajo en equipo eficaz (j) comunicando sugerencias y opiniones, (k) utilizando mediciones de la satisfacción del personal, e (l) investigando las razones por las que el personal se incorpora a la organización y se retira de ella.<sup>26</sup>

Es necesario la incorporación de estos elementos en la planificación administrativa, debido a que la norma ISO: 9004 establece los criterios de mejora del desempeño en base a los requerimientos de los mercados internacionales, estableciendo mejoras en las condiciones laborales y gestionando los recursos de la manera más efectiva. Brindando herramientas prácticas para la mejora del servicio.

---

<sup>26</sup> Sistemas de gestión de la calidad. *Directrices para la mejora del desempeño, ISO 9004:2000 (ES), Sección 6.2., ISO TC 176/STTG, Copyright Manager, ISO Central Secretariat Switzerland. p.18.*

## **CONCLUSIONES**

1. Implementar el desarrollo del recurso humano es indispensable para mantener un personal motivado.
2. El personal encargado deberá de estar capacitado sobre los procesos y actividades, con el propósito de brindar un servicio de calidad al momento de promover.
3. Divulgar sobre la importancia de tener los procesos establecidos.
4. Es indispensable velar por un buen clima laboral para contar con un personal motivado.
5. Un programa de mejoramiento de personal será de mucho apoyo para mantener niveles más elevados de competencia y creatividad.
6. Importante contar con procesos para el desarrollo del personal debidamente autorizados.
7. El manejo de un sistema de retroalimentación promueve la originalidad para crear mejores estrategias.



## RECOMENDACIONES

1. Verificar que la institución refuerce el proceso de planificación del recurso humano, identificando la estructura actual y el inventario de las personas para determinar la formación, reubicación, selección o los faltantes que habrá que gestionar.
2. Responsabilizar al departamento de recursos humanos para que defina en qué momento utilizar las fuentes de reclutamiento internas con el fin de que estas puedan traer beneficios a la institución, además, que cuente con un banco de datos donde se especifique el puesto y el colaborador que está apto para ocupar un puesto vacante.
3. Promover los conocimientos técnicos, habilidades y actitudes de los empleados, ejecutivos y funcionarios en general, se deberá llevar a cabo una actividad de capacitación en la cual se adopte un enfoque más personalizado y en avance modular, con lo que permitirá al colaborador acoplar mejor las necesidades y las capacidades personales con las que debe desarrollar las funciones específicas del puesto.
4. Comprobar que la institución establezca un modelo sistemático y periódico de evaluación del desempeño, este modelo sería un instrumento clave con dos propósitos: alcanzar el mejor alineamiento del personal con los objetivos de la organización y contribuir al desarrollo humano de cada una de los colaboradores, para lograr estos propósitos será necesario que se planifique el proceso de evaluación

del desempeño, que se establezcan los objetivos generales, se formulen las políticas de evaluación y se integre el sistema con otros subsistemas de recursos humanos.

5. Establecer criterios medibles del desempeño, las metas que se pretenden alcanzar en determinado tiempo y el alcance que pretenden obtener en la institución, con el fin de obtener un servicio elevado, acorde a las necesidades y expectativas de los usuarios.
6. Divulgar por medio del correo interno de la institución, las actividades de la clínica médica, clínica odontológica y clínica de salud mental tienen programadas para el personal de la institución, para que todos puedan beneficiarse de sus servicios.

## BIBLIOGRAFÍA

1. CARIAGA VALDEZ, Luis. *Tú y los valores humanos*. La Paz, Bolivia: Palibrio, 2014. 228 p.
2. CHIAVENATO, Idalberto. *Administración de Recursos Humanos. El capital humano*. 6a ed. México: McGraw-Hill, 2011. 496 p.
3. DHpedia. *Empoderamiento*. [en línea]. <<https://dhpedia.wikis.cc/wiki/Empoderamiento>>. [Consulta: 14 de septiembre de 2017].
4. Diario Oficial. *Normas de Comportamiento Ético del Organismo Judicial*. Guatemala: 2013. 15 p.
5. ISO. ISO 9000:2000. *Sistema de gestión de calidad. Conceptos y vocabulario*. Ginebra, Suiza: 2012. 42 p.
6. Ministerio de Finanzas Públicas. *Manual de Clasificación presupuestarias para el sector público de Guatemala*. 6a ed. Guatemala: MINFIN. 2018. 312 p.
7. MORENO GARCÍA, Virginia. *Gestión de Recursos Humanos*. 2a ed. España: Editorial IC, 2012. 234 p.
8. MUJICA DE GONZÁLEZ, Marialida; PÉREZ DE MALDONADO, Isabel. *Construcción de un indicador de gestión fundamentado en el clima*

*organizacional*. Revista Venezolana de Gerencia, Vol. 14, num.47. 2009. pp. 393-411.

9. Organismo Judicial. *Recursos Humanos*. [en línea]. <<http://www.oj.gob.gt>>. [Consulta: 14 de septiembre de 2017].
10. PINHO DE OLIVEIRA, María Fátima. *Los consejos comunales y la gerencia social comunitaria*. Revista de Investigación. Universidad Peruana, Unión San Martín Perú: Vol. 6 núm. 1, 2016. pp. 9 - 21.
11. PINO DÍAZ, José. *Gestión y Administración de proyectos*. Panamá: 2010. 28 p.
12. ROBBINS, Stephen; COULTER, Mary. *Administración*. 6a ed. México: Pearson Educación, 2003. 792 p.
13. SOLLEIRO, José Luis; HERRERA MENDOZA, Alejandra. *Gestión tecnológica: conceptos y prácticas*. 2a ed. México: Cambiotec, 2016. 408 p.
14. TORÁN, Félix. *Misión y Visión. Emprendimiento con sentido y rumbo*. 1a ed. España: Editorial Corona Borealis, 2012. 138 p.
15. Unidad de Educación. *Conociendo el Organismo Judicial*. Guatemala: 2014. 12 p.



## APÉNDICES

### Apéndice 1. Formulario para solicitar ascenso o traslado

INGRESE SUS DATOS PERSONALES		FECHA:
NOMBRE:		
DEPENDENCIA:		
CARGO ACTUAL:	GAFETE:	
NIVEL ACADEMICO APROBADO:		
TELÉFONOS	DPI:	
DOMICILIO:		
CORREO ELECTRONICO:		

**Indispensable adjuntar fotocopia de DPI y colegiado activo para los cargos profesionales**

POR ESTE MEDIO SOLICITO (Puede marcar mas de una opción):

<input type="checkbox"/> ASCENSO	<input type="checkbox"/> TRASLADO	<input type="checkbox"/> CONVOCATORIA No. _____
		<input type="checkbox"/> OTRO: _____

PARA EL CARGO DE \_\_\_\_\_

DE LAS SIGUIENTES DEPENDENCIAS


EN LOS DEPARTAMENTOS Y MUNICIPIOS DE


ES CONTRATISTA DEL ESTADO	<input type="checkbox"/> Sí <input type="checkbox"/> NO	DESEO PARTICIPAR EN LOS PUESTOS DE LIBRE NOMBRAMIENTO Y REMOCION	<input type="checkbox"/> Sí <input type="checkbox"/> NO
---------------------------	---	--	---

Tengo Familiares en el OJ: ☐ Sí ☐ NO . Indique nombre, parentesco, cargo y dependencia:


TRABAJÓ ANTERIORMENTE PARA EL ESTADO	<input type="checkbox"/> Sí <input type="checkbox"/> NO
DESEO PARTICIPAR DE FORMA INTERINA EN LOS CARGOS INDICADOS	<input type="checkbox"/> Sí <input type="checkbox"/> NO

FIRMA

Nota: Este formulario tiene como vigencia un año

Fuente: elaboración propia.

## Apéndice 2. Encuesta de clima laboral

ENCUESTA DE CLIMA LABORAL			
<p>El Organismo Judicial a través de la Gerencia de Recursos Humanos solicita su opinión con el fin de evaluar la percepción que tiene usted en relación a los diferentes factores que afectan el ambiente laboral que lo rodea; con esta medida se persigue determinar el grado de satisfacción o insatisfacción laboral que vive en su diario actuar.</p> <p>Únicamente busca determinar su opinión en cuanto a los distintos factores a evaluar.</p> <p>La presente información se recibe bajo garantía de confidencialidad establecida en el artículo 22, inciso 6 de la Ley de Acceso a la Información Pública.</p> <p><b>Como recomendación especial, se exhorta al trabajador para que al momento de responder cada una de las afirmaciones que a continuación se presentan, sea bajo los principios de HONESTIDAD Y OBJETIVIDAD.</b></p>			
	SI	A VECES	NO
1. Estoy satisfecho con el trabajo que realizo.	1 <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Mi trabajo contribuye al logro de los objetivos de la institución.	2 <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Actualmente aprovecho mis habilidades en el trabajo.	3 <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Mis compañeros buscan dar solución inmediata a las necesidades de los usuarios.	4 <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. Existe apoyo por parte de mis compañeros cuando hay necesidad de trabajar tiempo extra.	5 <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. En mi trabajo la limpieza es satisfactoria.	6 <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. Mi jefe se reúne regularmente con el personal para tratar puntos de interés común.	7 <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8. Existe sana competencia entre mis compañeros de trabajo.	8 <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9. Mi jefe está disponible cuando se le necesita.	9 <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10. Existe respeto mutuo entre mis compañeros.	10 <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11. El trabajo que realizo es valorado por mi jefe.	11 <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12. Considero que la distribución física de mi área me permite realizar mi trabajo cómoda y eficientemente.	12 <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13. Mi jefe me presta atención cuando me dirijo a él.	13 <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
14. En mi dependencia, mi jefe resuelve los conflictos de relaciones interpersonales adecuadamente.	14 <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
15. Se toman en cuenta las iniciativas y sugerencias personales y se nos da el crédito por ello.	15 <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
16. Mis compañeros realizan su trabajo no solo por su salario, sino con iniciativa propia.	16 <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
17. En mi dependencia, cuando existe una plaza vacante, la primera opción es promover al personal interno.	17 <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
18. Mi jefe se ocupa por crear y mantener un ambiente laboral agradable.	18 <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
19. Mis compañeros de trabajo se interesan y me apoyan en mis problemas laborales y personales.	19 <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
20. Existen formas o métodos internos de evaluar el trabajo que realizo.	20 <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
21. Existen oportunidades dentro de la institución para desarrollarme laboralmente.	21 <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
22. Existe ayuda y cooperación entre mis compañeros de trabajo.	22 <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
23. La información de interés común llega de manera oportuna y clara.	23 <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
24. En mi dependencia, se me instruye sobre la forma correcta de hacer el trabajo.	24 <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
25. En mi dependencia se trabaja con paz laboral, sin intimidaciones, ni amenazas.	25 <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
26. Tengo la justa libertad en la toma de decisiones en mi trabajo.	26 <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
27. Trabajando en el Organismo Judicial creo que puedo lograr mis objetivos personales.	27 <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
28. Las instrucciones que recibo por parte de mis jefes son afines y en la misma línea.	28 <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
29. Tengo un trato amable por parte de mi jefe.	29 <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
30. En mi dependencia celebramos los cumpleaños y se organiza convivio de fin de año para compartir amigablemente.	30 <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Página 1 de 2

## Continuación apéndice 2.

	SI	A VECES	NO
31. Mi jefe demuestra tener interés en mí, como persona.	31	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
32. El personal que sobresale laboralmente es identificado y apoyado para su superación.	32	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
33. Cuando requiero de algún equipo o material para realizar mis labores, me lo proporcionan lo mas pronto posible.	33	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
34. En mi dependencia se toman en cuenta las opiniones de mis compañeros.	34	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
35. Mi jefe vela para que en el ambiente laboral exista unidad, evitando con esto las preferencias.	35	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
36. Mi jefe es una persona con la que se puede hablar respetuosa y abiertamente.	36	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
37. Con mis compañeros de trabajo compartimos logros y fracasos.	37	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
38. Me siento satisfecho con los beneficios que me otorga el Organismo Judicial.	38	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
39. Me siento comprometido con la visión y misión del Organismo Judicial.	39	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
40. Me siento estimulado para aportar nuevas y mejores formas de realizar mi trabajo.	40	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
41. En nuestra dependencia existe una cultura enfocada a prestar un buen servicio.	41	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
42. Los cursos de capacitación durante el último año han mejorado mis conocimientos y habilidades en el puesto que desempeño.	42	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
43. En mi lugar de trabajo la temperatura ambiente es adecuada.	43	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
44. En mi dependencia los procesos y procedimientos a seguir se encuentran bien definidos.	44	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
45. En mi área de trabajo tenemos metas en común que tratamos de alcanzar en forma coordinada.	45	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
46. Cuando lo amerita, mi jefe me corrige con respeto, en privado e individualmente.	46	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
47. Existe respeto mutuo entre mi jefe y yo.	47	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
48. Conozco las tareas y funciones específicas que debo realizar.	48	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
49. En mi dependencia puedo ver el compromiso de mi jefe y compañeros hacia el logro de objetivos.	49	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
50. Prefiero laborar en mi dependencia que trasladarme a otra con igual remuneración.	50	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
51. Mis compañeros muestran un trato amable y cortés con los usuarios.	51	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
52. El Organismo Judicial se ocupa por investigar las necesidades de capacitación en nuestra dependencia.	52	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
53. La posibilidad de que en mi dependencia exista una amenaza de desastre es mínima.	53	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
54. En mi dependencia compartimos los conocimientos y la información abiertamente.	54	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
55. Mi jefe reconoce los logros laborales de cada uno de mis compañeros.	55	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
56. La buena relación laboral con mis compañeros, me permite realizar un mejor trabajo.	56	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
57. Las tareas que desempeño corresponden a mi puesto de trabajo.	57	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
58. Mi jefe reconoce los logros del equipo de trabajo.	58	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
59. Mi jefe y mis compañeros trabajan en equipo.	59	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
60. Me siento satisfecho de trabajar en el Organismo Judicial.	60	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
61. Existe equidad en la distribución del trabajo.	61	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
NOMBRE Y SELLO DE LA DEPENDENCIA EN DONDE LABORA:		FECHA: _____	
<div style="border-bottom: 1px solid black; height: 1.2em; width: 100%;"></div> <div style="border-bottom: 1px solid black; height: 1.2em; width: 100%;"></div>			
Favor de rellenar con lapicero de color azul y unicamente un cuadro por pregunta.			
MUCHAS GRACIAS POR SU COLABORACIÓN!!!			
Página 2 de 2			

Fuente: elaboración propia.

