

**UNIVERSIDAD PANAMERICANA**  
Facultad de Ciencias Económicas  
Licenciatura en Administración de Empresas



**Mejora del clima organizacional**  
**en el Centro de Operaciones Petén del Programa**  
**MOSCAMED**  
(Práctica Empresarial Dirigida-PED-)

Jorge Alberto Juárez Baldizón

Petén, marzo 2015

**Mejora del clima organizacional**  
**en el Centro de Operaciones Petén del Programa**  
**MOSCAMED**  
(Práctica Empresarial Dirigida-PED-)

Jorge Alberto Juárez Baldizón

Licda. Karla Migdalia Castellanos Degrud (**Tutora**)

Lic. Erwin Rolando Márquez Morales (**Revisor**)

Petén, marzo 2015

## **Autoridades de la Universidad Panamericana**

**M. Th. Mynor Augusto Herrera Lemus**

Rector

**Dra. Alba Aracely Rodríguez de González**

Vicerrectora Académica

**M.A. César Augusto Custodio Cobar**

Vicerrector Administrativo

**EMBA. Adolfo Nogra Bosque**

Secretario General

## **Autoridades de La Facultad de Ciencias Económicas**

**M.A. César Augusto Custodio Cobar**

Decano

**M.A. Ronaldo Antonio Girón Díaz**

Vicedecano

**Lic. Baldomero Fidel Ramírez Zabala**

Coordinador Regional Petén

**Tribunal que practicó el examen general de la  
Práctica Empresarial Dirigida -PED-**

**Licda. Elda Cruz Tzin Heredia**

Examinadora

**Licda. Lexy Yessenia Peláez Vega**

Examinadora

**Lic. Elmer Joel Contreras Arriaza**

Examinador

**Licda. Karla Migdalia Castellanos Degrud**

Tutora

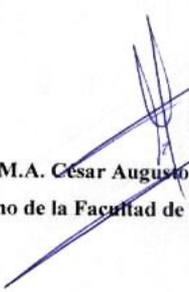
**Lic. Erwin Rolando Márquez Morales**

Revisor

REF.:C.C.E.E.0004-2015

**LA DECANATURA DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS  
GUATEMALA, 14 DE ENERO DEL 2015  
SEDE SANTA ELENA, PETÉN**

De acuerdo al dictamen rendido por la Licenciada Karla Castellanos Degrud, tutora y Licenciado Erwin Marquez Morales, revisor de la Práctica Empresarial Dirigida, proyecto -PED- titulada "Mejora del clima organizacional en el Centro de Operaciones Petén del programa MOSCAMED", Presentado por él (la) estudiante Jorge Alberto Juárez Baldizón, y la aprobación del Examen Técnico Profesional, según consta en el Acta No.1643, de fecha 22 de noviembre del 2014; **AUTORIZA LA IMPRESIÓN**, previo a conferirle el título de Administrador de Empresas, en el grado académico de Licenciado.



M.A. César Augusto Custodio Cobar

Decano de la Facultad de Ciencias Económicas.

Santa Elena, Petén, 31 de Enero 2014

Licenciado

**César Augusto Custodio Cóbar**

**Decano de la Facultad de Ciencias Económicas.**

UNIVERSIDAD PANAMERICANA

Ciudad, Guatemala.

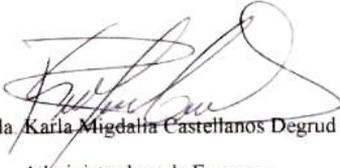
Licenciado Custodio:

He procedido a revisar el trabajo de la Practica Empresarial Dirigida PED, titulada "**Mejora del Clima Organizacional en el Centro de Operaciones Petén del Programa MOSCAMED**". Elaborado por el estudiante de Licenciatura en Administración de Empresas Jorge Alberto Juárez Baldizón.

En mi calidad de Tutora de dicho trabajo, me permito informarle que este fue realizado con los lineamientos internos establecidos, por lo que cumple con los requerimientos académicos que la Universidad Panamericana solicita, por tales razones me permito emitir *DICTAMEN FAVORABLE* y la puntuación obtenida de setenta y nueve (79) puntos.

Sin otro particular por el momento me suscribo de usted.

Atentamente,



Licda. Karla Migdalia Castellanos Degrud  
Administradora de Empresas

Col. 14,871



UNIVERSIDAD PANAMERICANA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS,  
Guatemala 5 de mayo de 2014.

Señores:  
Facultad de Ciencias Económicas  
Universidad Panamericana  
Guatemala, Guatemala.

En relación a la revisión de la Práctica Empresarial Dirigida –PED- del tema **Mejora del clima organizacional en el Centro de Operaciones Petén del Programa MOSCAMED**, Realizado por **Jorge Alberto Juárez Baldizón**, estudiante de **Licenciatura en Administración de Empresas**, he procedido a la revisión de la misma, observando que cumple con los requerimientos establecidos en el reglamento de la Universidad Panamericana.

De acuerdo con lo anterior, considero que el informe cumple con los requisitos para ser sometido al Examen Técnico Profesional Privado (ETPP), por lo tanto, se extiende el presente dictamen de aprobado al tema desarrollado en la Práctica Empresarial Dirigida.

Al ofrecerme para cualquier aclaración adicional, me suscribo de ustedes.

Lic. Erwin Rolando Marquez Morales.  
Colegiado No. 19002  
Revisor.

6 102



# UNIVERSIDAD PANAMERICANA

"Sabiduría ante todo, adquiere sabiduría"

## REGISTRO Y CONTROL ACADÉMICO

REF.: UPANA: RYCA: 00201.2014

El infrascrito Secretario General EMBA. Adolfo Noguera Bosque y la Directora de Registro y Control Académico M.Sc. Vicky Sicajol, hace constar que el estudiante Juarez Baldizón, Jorge Alberto con número de carné 0807088, aprobó con 81 puntos el Examen Técnico Profesional, de la Licenciatura en Administración de Empresas, en la Facultad de Ciencias Económicas, el día veintidós de noviembre del año dos mil catorce.

Para los usos que el interesado estime convenientes se extiende la presente en hoja membretada a los dieciséis días del mes de febrero del año dos mil quince.

Atentamente

  
M. Sc. Vicky Sicajol  
Directora

Registro y Control Académico

  
SECRETARIA GENERAL

Vo.Bo. EMBA. Adolfo Noguera Bosque  
Secretario General

Luis Alberto Mendoza  
cc. Archivo.

## **Dedicatoria**

**A Dios:** Por sobre todas las cosas, que nunca me ha abandonado y me ha dado sabiduría para alcanzar esta meta ansiada.

**A mis padres:** Favio Juárez Girón, Miriam Elizabeth Baldizón Ochaeta, Gracias por su incondicional apoyo que siempre me han brindado.

**A mis hermanos:** Jaime<sup>+</sup>, Yessenia, Randolpho<sup>+</sup> y Sabrina, infinitas gracias por sus muestras de solidaridad.

**A mi esposa:** Vicenta Angelita Suárez Ortiz, por su constante apoyo, amor y comprensión.

**A mis hijos:** Diana, Aarón y Brándon, Que el éxito alcanzado sea para ellos un ejemplo de perseverancia, dedicación y esfuerzo.

# Contenido

<b>Resumen</b>	i
<b>Introducción</b>	iii
<b>CAPITULO 1 Marco conceptual</b>	
1.1 Antecedentes	1
1.1.1 Objetivo del programa MOSCAMED	2
1.1.2 Objetivo del Centro de Operaciones Petén	3
1.1.3 Objetivos específicos	3
1.1.4 Misión	4
1.1.6 Política de calidad	4
1.1.7 Valores institucionales	5
1.1.8 Logotipo	8
1.2 Planteamiento del problema	9
1.3 Justificación	11
1.4 Objetivos	12
1.5 Alcances y límites	13
<b>CAPITULO 2 Marco teórico</b>	
2.1 Clima organizacional	16
2.2 Escalas de clima organizacional	17

## **CAPITULO 3 Marco metodológico**

3.1 Metodología aplicada en la práctica	22
3.1.1 Tipos de investigación	22
3.1.1.1 Descriptiva	22
3.1.1.2 Explicativa	23
3.1.1.3 Documental	23
3.1.1.4 De Campo	24
3.1.1.5 Diseño de la Investigación	24
3.1.2 Sujetos de la Investigación	24
3.1.3 Instrumentos	25
3.1.4 Procedimiento	25
3.1.5 Aportes	26
3.1.5.1 Para la empresa	26
3.1.5.2 Para la Universidad	26
3.1.5.3 Para el País	27
3.1.5.4 Al Futuro Profesional	27
3.1.5.5 Para los estudiantes	27

## **CAPITULO 4 Marco operativo**

4.1 Análisis de resultados	28
4.1.1 Resultados de la investigación	58
4.1.2 Análisis de los resultados	58

4.2 Propuesta de Solución o Mejora	59
4.3 Viabilidad	105
<b>Cronograma de trabajo</b>	107
<b>Conclusiones</b>	108
<b>Recomendaciones</b>	110
<b>Referencias bibliográficas</b>	111
<b>Anexos</b>	113

## Contenido de tablas

Tabla 1 Presupuesto del área reconocimiento y logro	68
Tabla 2 Presupuesto del área motivación en el trabajo	72
Tabla 3 Presupuesto del área trabajo en equipo	75
Tabla 4 Presupuesto del área comunicación	80
Tabla 5 Presupuesto del área relación con el jefe inmediato	84
Tabla 6 Presupuesto del área planes de carrera y desarrollo	88
Tabla 7 Presupuesto del área ambiente físico	92
Tabla 8 Presupuesto del área seguridad	96
Tabla 9 Presupuesto del área riesgo	99
Tabla 10 Presupuesto consolidado del plan de mejora	100

## Contenido de cuadros

Cuadro 1 Gusto en el trabajo que realiza	28
Cuadro 2 Motivación para el mejor desempeño	30
Cuadro 3 Reconocimiento por el logro de sus objetivos	32
Cuadro 4 Información sobre el logro de los objetivos	34
Cuadro 5 Interacción con otras secciones	36
Cuadro 6 Liderazgo en su persona o sección	38
Cuadro 7 Instrucciones claras y precisas	40
Cuadro 8 Confianza con su jefe inmediato	42
Cuadro 9 Sus opiniones son tomadas en cuenta	44
Cuadro 10 Motivación para su desarrollo personal	46
Cuadro 11 Ambiente de trabajo apropiado	48
Cuadro 12 Existencia de planes de contingencia	50
Cuadro 13 Riesgo que conlleva la realización del trabajo	52
Cuadro 14 Capacitación para el desempeño de sus funciones	54
Cuadro 15 Equipo del programa MOSCAMED	56

## **Contenido de Gráficas**

Gráfica 1 Gusto en el trabajo que realiza	29
Gráfica 2 Motivación para el mejor desempeño	31
Gráfica 3 Reconocimiento por el logro de sus objetivos	33
Gráfica 4 Información sobre el logro de los objetivos	35
Gráfica 5 Interacción con otras secciones	37
Gráfica 6 Liderazgo en su persona o sección	39
Gráfica 7 Instrucciones claras y precisas	41
Gráfica 8 Confianza con su jefe inmediato	43
Gráfica 9 Sus opiniones son tomadas en cuenta	45
Gráfica 10 Motivación para su desarrollo personal	47
Gráfica 11 Ambiente de trabajo apropiado	49
Gráfica 12 Existencia de planes de contingencia	51
Gráfica 13 Riesgo que conlleva la realización del trabajo	53
Gráfica 14 Capacitación para el desempeño de sus funciones	55
Gráfica 15 Equipo del del programa MOSCAMED	57

## **Contenido de figuras**

Figura 1 Logotipo del programa MOSCAMED	8
Figura 2 Banderas de países cooperantes	8
Figura 3 Organigrama del Centro de Operaciones Petén	15

## **Contenido de anexos**

Anexo 1 Matriz TOWS	114
Anexo 2 Encuesta clima organizacional	116
Anexo 3 Solicitud de PED	118
Anexo 4 Solicitud de información financiera	119

## **Resumen**

En el proceso de estudio de la práctica empresarial dirigida (PED), aplicada en el Centro de Operaciones Petén del Programa MOSCAMED, y según los resultados de la evaluación integral, se determinó que una de las dificultades que afronta dicha institución es en el clima organizacional, considerando que el ambiente que se vive en las organizaciones laborales, los estados de ánimo pueden afectar el desempeño de los trabajadores impidiendo el logro de los objetivos institucionales.

La práctica empresarial dirigida (PED), contribuye a modificar las actitudes relacionadas con aspectos de la organización, el puesto que ocupan para mejorar el ambiente laboral. Además, promueve el incremento y mantenimiento de su eficiencia, así como su progreso personal y laboral en la institución.

Este trabajo está ligado a la necesidad de implementar un plan de mejora del clima organizacional del Centro de Operaciones Petén del Programa MOSCAMED.

Permitiendo que los colaboradores sean fortalecidos constantemente e incidan como entes multiplicadores, pues de lo contrario las repercusiones de las actitudes se verán reflejadas en la atención del cliente interno y externo de la institución.

Los resultados se verán reflejados en la optimización de los recursos institucionales asignados al Centro de Operaciones Petén.

Este estudio brinda información importante para el ámbito laboral de la institución para obtener un mejor control en relación al ambiente laboral, mismo que incide en el nivel de productividad que se puede obtener.

Una importante razón que motivó a realizar este estudio, es el apoyo que los resultados ofrecerán a la institución, ya que apoyará directamente la gestión del recurso humano como capacitación, desarrollo de carrera, disminución de la rotación de personal, etc.

## **Introducción**

El Centro de Operaciones de Petén, tiene como principal objetivo el mantener el área libre de la mosca del mediterráneo, realizando un manejo integrado de plagas y desarrollando planes de contingencia cuando se detectan insectos fértiles.

Cuenta con la sección de control legal (puestos de cuarentenas internas) cuya función es la regulación e ingreso de fruta infestada al área libre del departamento de Petén realizando acciones de revisión de vehículos, decomiso de frutas, fumigación y supervisiones de mercados.

Actualmente existen 3 puestos de cuarentena internos: Los Olivos en Sayaxché, Canchacán entre los municipios de San Luis y Poptún y Poite Centro en San Luis. De la misma forma la sección de detección temprana de la plaga por medio de trampeo y muestreo de fruto utilizando trampas amigables con el medio ambiente, la sección de control terrestre es la encargada de ejecutar planes de contingencia cuando se detecta la plaga, utilizando un insecticida orgánico llamado GF-120 *naturalyte*.

La sección de informática se encarga de procesar toda la información recabada en el campo, analizarla y generar proyecciones del comportamiento de la plaga. La administración es la encargada del manejo eficiente de los recursos tanto materiales como el talento humano.

La sección de divulgación se encarga de la parte social, manteniendo alianzas estratégicas con instituciones del estado y organizaciones no gubernamentales, informando a las autoridades y concientizando a líderes y lideresas en las diferentes comunidades para mantener la apertura y alianza necesaria para el logro de los objetivos.

Capítulo uno, describe los antecedentes, misión, visión, principios y valores que identifican al Centro de Operaciones Petén del programa MOSCAMED, como el planteamiento del problema, su justificación, los objetivos, como los alcances de la investigación y las limitantes encontradas.

Capítulo dos, hace referencia de la conceptualización técnica del desarrollo de la práctica empresarial dirigida (PED), en el marco teórico.

Capitulo tres describe la metodología utilizada en la aplicación de la práctica empresarial dirigida-PED, los tipos y sujetos de la presente investigación, la aplicación de los instrumentos utilizados y el procedimiento realizado para la obtención de la información que retroalimenta a este informe.

Capitulo cuatro, Los resultados obtenidos de la presente investigación refleja el clima organizacional que actualmente se percibe en el Centro de Operaciones Petén del Programa MOSCAMED, el cual de mantenerse podría crear desestabilización en el logro de los objetivos y la rotación de personal con competencia especiales los cuales pueden ser potencializado para mejorar los resultados de acuerdo a las metas establecidas.

Las actitudes, conducta, cooperación y dedicación, no son congruentes con lo que se espera de los colaboradores para el logro de los objetivos estratégicos, porque se analiza que únicamente los profesionales comparten los valores y objetivos centrales, sin embargo el personal a nivel medio y operativo, escasamente comparte el mismo grado de identificación hacia la institución.

Por lo tanto es necesaria la implementación de acciones para fortalecer el clima organizacional.

Se enfatiza la aplicación de una propuesta de implementación y viabilidad de una plan de mejora del clima organizacional del Centro de Operaciones Petén del programa MOSCAMED que dará como resultado un conjunto de procesos y sistemas que permitirán que el capital humano de la institución aumente de forma significativa actitudes positivas, mediante la gestión de sus capacidades de resolución de problemas de forma eficiente, a manera de generar ventajas competitivas a través del tiempo.

# **CAPITULO 1**

## **Marco conceptual**

### **1.1 Antecedentes**

El programa MOSCAMED, inicio operaciones en el Departamento de Petén a través de implementar un sub Centro de Operaciones con sede en Santa Elena, Flores, en el mes de septiembre del año 1,977. Se estableció una red de trampeo constituida por 15 rutas, cada una con un promedio de 50 trampas, instaladas en las más importantes vías de comunicación terrestre, centros turísticos y población.

En el año 1,982, se detectaron las primeras capturas de espécimen silvestre, dando lugar a la implementación formal del muestreo de frutas silvestres en las rutas de trampeo.

El programa MOSCAMED decidió establecer el Centro de Operaciones de Petén, en el año 1,984, teniendo como sede una casa en alquiler en Ciudad Flores, cabecera departamental de Petén.

En 1,985, se instaló el laboratorio de identificación de adultos inmaduros así mismo inicia operaciones el primer puesto de cuarentena interna en el aeropuerto de Santa Elena, Flores, Petén.

El Centro de Operaciones Petén, tuvo como oficinas, casas en alquiler en Santa Elena, Flores y San Benito, hasta que en el año 2,000 construye el edificio en donde actualmente está instalado a un costado del aeropuerto Mundo Maya en Santa Elena, Flores, Petén.<sup>1</sup>

### 1.1.1 Objetivo del programa MOSCAMED

“Erradicar la mosca del mediterráneo en Guatemala, para obtener la categoría fitosanitaria de país libre de la plaga, con creación anticipada de áreas libres definidas con potencial e interés de desarrollo agrícola para exportación”.

---

<sup>1</sup> Programa MOSCAMED (1993) Memoria de labores COP.

## 1.1.2 Objetivo del Centro de Operaciones Petén

### Objetivos estratégicos

- Evitar el desplazamiento de la plaga hacia las áreas libres de Estados Unidos, México y Guatemala.
- Mantener el estatus de área libre con reconocimiento internacional en el departamento de El Petén.

### 1.1.3 Objetivos específicos

Erradicar todo brote o detección de la plaga en el área libre de mosca del mediterráneo utilizando el control integrado de plagas.

#### 1.1.4 Misión

“Somos el programa responsable de la prevención y erradicación de la mosca del mediterráneo, utilizando tecnología de punta amigable con el ambiente, para proteger el patrimonio hortofrutícola de Guatemala y los países cooperantes.”

#### 1.1.5 Visión

“Ser un organismo internacional especializado para la prevención y erradicación de la mosca del mediterráneo y otras moscas de la fruta, apoyando el desarrollo hortofrutícola y económico de Guatemala y los países cooperantes.”

#### 1.1.6 Política de calidad

“Nuestro compromiso es la prevención y erradicación de la mosca del mediterráneo a través de la aplicación del manejo integrado de plagas, con la participación del recurso humano calificado y la optimización de recursos financieros, en busca de la mejora continua de todos los procesos.”

### 1.1.7 Valores institucionales

Dentro de los principios de planeación estratégica se encuentran los valores institucionales del Programa MOSCAMED, definidos a continuación:

#### Responsabilidad

Cumplimos con las expectativas de nuestros clientes externos brindando un producto de calidad, en tiempo y cantidad; somos responsables del cuidado del medio ambiente y el recurso humano.

#### Integridad

Brindamos un servicio de calidad, manteniendo los principios de verdad, de respeto a los compromisos contraídos y de honestidad en cada actividad que realizamos.

## Lealtad y compromiso

Aplicamos todas nuestras capacidades y conocimientos para el logro de nuestros objetivos en la erradicación, control de la mosca del mediterráneo en Guatemala, en el establecimiento de otras alternativas que nos permitan cumplir con nuestros compromisos con los países cooperantes. Somos responsables con los compromisos que adquirimos, cumplimos y aplicamos las leyes, reglamentos, normas y costumbres, respetando los compromisos adquiridos con las fuentes económicas y con nuestro país.

## Respeto

Respetamos los compromisos adquiridos, las leyes y costumbres, respetamos el medio ambiente.

## Actitud de servicio

Relacionarse con su cliente interno y externo, brindando atención y respeto, utilizando la cortesía, brindamos asesoría a nuestros clientes con calidad y eficiencia.

## Equidad

Respetamos nuestra cultura nacional, fomentando nuestros principios morales, el idioma, apoyando en la floricultura para obtener frutos sanos que ayuden a la gastronomía, guatemalteca, educamos y desarrollamos a nuestros colaboradores, para lograr el desarrollo integral.

## Honradez

Cualidad que se destaca en los colaboradores del Programa MOSCAMED, la cual se muestra, tanto en su obrar como en su manera de pensar, como justa, recta e íntegra.

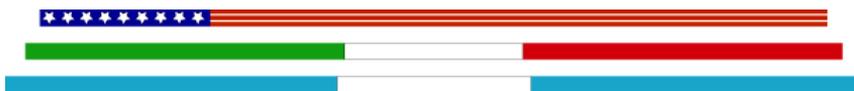
### 1.1.8 Logotipo

**Figura 1**  
**Logotipo del programa MOSCAMED**



Fuente: programa MOSCAMED

**Figura 2**  
**Banderas de países cooperantes**



Fuente: programa MOSCAMED

## 1.2 Planteamiento del problema

Goncálves (1997) define el clima organizacional como "un fenómeno interviniente que media entre los factores del sistema organizacional y las tendencias motivacionales que se traducen en un comportamiento que tiene consecuencias sobre la organización".<sup>2</sup> De acuerdo a este concepto, cualquier intervención que se realice en los factores que menciona Goncálves observarán repercusiones en productividad, satisfacción, rotación, y otros.

En Guatemala se encuentran varios estudios realizados en empresas guatemaltecas de diferente índole, desde instituciones bancarias, hoteles, empresas dedicadas a la compra y venta de diferentes productos, hasta empresas de producción industrial. Estrada (2004), elaboró un estudio en el que presenta una guía de acciones interactivas para mejorar el clima organizacional entre el personal operativo de los hoteles cinco estrellas de la ciudad de Guatemala.

---

<sup>2</sup> Gonzáles, A. (1997) *Dimensiones del Clima Organizacional*; recuperado de: <http://www.calidad.org/articles/dec97/2dec97.htm>

Esta investigación, además de presentar los resultados del estudio del clima organizacional de la institución de una forma global, aporta a la empresa una guía para intervenir directamente en el área motivacional del personal del nivel operativo.

Como resultado del análisis integral que se ha realizado dentro del Centro de Operaciones Petén del Programa MOSCAMED, se deduce que el clima organizacional es débil, es el factor interno que tiene mayores posibilidades para colocarla en una posición desfavorable a la institución y perder la calidad en el servicio que la ha caracterizado frente a otras instituciones de gobierno en el departamento de Petén. Esto se deriva de la falta de identificación de algunos colaboradores con los valores que la empresa impulsa, así como del comportamiento y actitudes que influyen en forma negativa en el logro de los objetivos estratégicos. De acuerdo a lo anterior, se genera la siguiente interrogante: ¿Será que con la implementación de un plan de mejora del clima organizacional en el Centro de Operaciones Petén, mejorara la eficiencia y eficacia de los colaboradores?

### 1.3 Justificación

Para que el Centro de Operaciones Petén del Programa MOSCAMED, pueda alcanzar la calidad total en el servicio, debe invertir en el talento humano, creando un clima organizacional adecuado para potencializar las habilidades y los talentos de los colaboradores, evitando con ello actitudes negativas que perjudican la buena imagen y propicien empatía. El Centro de Operaciones Petén del Programa MOSCAMED, tiene una gran fortaleza y lo constituye el talento humano con experiencia de varios años así mismo cuenta con toda la infraestructura administrativa, mercadológica y publicitaria para impulsar con mayor energía el área libre de la mosca del mediterráneo, siendo un rector en el incentivo de la fruticultura en el departamento de Petén, debiendo explotar al máximo su ubicación geográfica que le da mayor ventaja competitiva y comparativa a otros departamentos de la república de Guatemala. Por tal razón con la implementación de un plan de mejora del clima organizacional se espera mejorar las actitudes de los colaboradores impulsándolos a la eficiencia y eficiencia en el logro de sus objetivos.

## 1.4 Objetivos

### 1.4.1 General

Determinar la implementación de un plan para mejora del clima organizacional del Centro de Operaciones Petén del Programa MOSCAMED, propiciando la eficiencia y eficacia de los colaboradores.

### 1.4.2 Específicos

- Que los colaboradores adquieran actitudes positivas para contribuir a crear un clima organizacional agradable, permitiendo incrementar la motivación de los colaboradores.
- Adquirir conocimientos necesarios y desarrollar habilidades y actitudes que mejoren el desempeño de puestos específicos.
- Restablecer la eficiencia y eficacia del personal en la prestación de sus servicios.

- Valorar el rendimiento, la moral, el ingenio, la creatividad y el empoderamiento de los colaboradores.

## 1.5 Alcances y límites

### Alcances

El clima organizacional es un factor que muy pocas empresas le presta atención y más aún si tiene que ver con las capacidades y actitudes que el personal posee o de implementar una forma de incentivo para el desarrollo laboral.

El presente trabajo tiene como finalidad proponer un Plan de mejora del clima organizacional para ser implementado en el Centro de Operaciones Petén del Programa MOSCAMED, con el único propósito de que cada uno de los colaboradores mejoren su desempeño laboral logrando resultados positivos para alcanzar los objetivos de desempeño siendo eficaces y eficientes para el logro de sus objetivos.

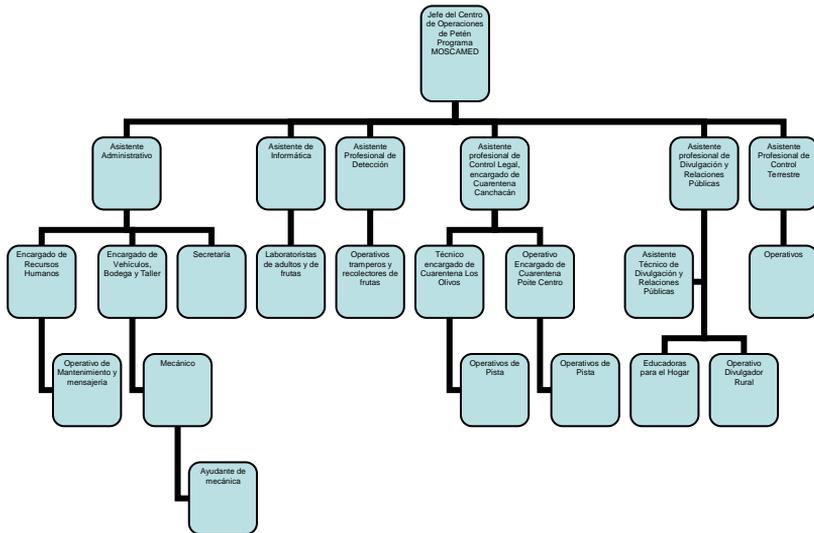
## Limites

El presente plan de mejora del clima organizacional será únicamente para el centro de operaciones Petén del programa MOSCAMED, teniendo como principal ejecutor de dicho plan, la administración y los jefes de cada sección, quienes serán los responsables de la implementación.

El jefe de Centro será el supervisor y deberá autorizar la propuesta asignándoles los recursos necesarios para el logro de los objetivos propuestos.

Por razones de seguridad institucional no fue posible el análisis de ejecución del presupuesto del Centro de Operaciones Petén, a pesar que se realizó la solicitud en forma escrita (ver anexo 4), siendo justificado la negación por ejecutar fuentes financieras externas de los ministerios de agricultura de México-SAGARPA y Estados Unidos de Norte América-USDA.

**Figura 3**  
**Organigrama del Centro de Operaciones Petén**  
**Programa MOSCAMED**



Fuente: elaboración propia

## **CAPITULO 2**

### **Marco teórico**

#### **2.1 Clima organizacional**

De acuerdo a Aguado (2004), cuando una persona asiste a un trabajo, lleva consigo diariamente una serie de ideas preconcebidas sobre sí mismo, quién es, qué se merece, y qué es capaz de realizar, hacia a dónde debe marchar la empresa, y otros. 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 de la organización, las opiniones de otros, su grupo de trabajo.

## 2.2 Escalas de clima organizacional

De acuerdo a Walters, Halpin y Crofts, Litwin y Stringer, y otros investigadores. Tomado de Aguado, R. (2005) establecen escalas del clima organizacional, conceptualizándolo de la siguiente manera:

- Desvinculación: Describe un grupo que actúa mecánicamente; un grupo que "no está vinculado" con la tarea que realiza.
- Obstaculización: Se refiere al sentimiento que tienen los miembros de que están agobiados con deberes de rutina y otros requisitos que se consideran inútiles. No se está facilitando su trabajo.
- Espíritu: Es una dimensión de espíritu de trabajo. Los miembros sienten que sus necesidades sociales se están atendiendo y al mismo tiempo están gozando del sentimiento de la tarea cumplida.

- Intimidad: Los trabajadores gozan de relaciones sociales amistosas. Esta es una dimensión de satisfacción de necesidades sociales, no necesariamente asociada a la realización de la tarea.
- Alejamiento: Se refiere a un comportamiento administrativo caracterizado como formal e impersonal. Describe una distancia "emocional" entre el jefe y sus colaboradores.
- Énfasis en la producción: Se refiere al comportamiento administrativo caracterizado por supervisión estrecha. La administración es altamente directiva, insensible a la retroalimentación.
- Empuje: Se refiere al comportamiento administrativo caracterizado por esfuerzos para "hacer mover a la organización", y para motivar con el ejemplo.
- El comportamiento se orienta a la tarea y les merece a los miembros una opinión favorable.

- Consideración: Este comportamiento se caracteriza por la inclinación a tratar a los miembros como seres humanos y hacer algo para ellos en términos humanos.
- Estructura: Las opiniones de los trabajadores acerca de las limitaciones que hay en el grupo, se refieren a cuántas reglas, reglamentos y procedimientos hay; ¿se insiste en el papeleo " y el conducto regular, o hay una atmósfera abierta e informal?
- Responsabilidad: El sentimiento de ser cada uno su propio jefe; no tener que estar consultando todas sus decisiones; cuando se tiene un trabajo que hacer, saber que es su trabajo.
- Recompensa: El sentimiento de que a uno se le recompensa por hacer bien su trabajo; énfasis en el reconocimiento positivo más bien que en sanciones. Se percibe equidad en las políticas de paga y promoción.
- Riesgo: El sentido de riesgo e incitación en el oficio y en la organización; ¿Se insiste en correr riesgos calculados o es preferible no arriesgarse en nada?

- Cordialidad: El sentimiento general de camaradería que prevalece en la atmósfera del grupo de trabajo; el énfasis en lo que quiere cada uno; la permanencia de grupos sociales amistosos e informales.
- Apoyo: La ayuda percibida de los gerentes y otros empleados del grupo; énfasis en el apoyo mutuo, desde arriba y desde abajo.
- Normas: La importancia percibida de metas implícitas y explícitas, y normas de desempeño; el énfasis en hacer un buen trabajo; el estímulo que representan las metas personales y de grupo.
- Conflicto: El sentimiento de que los jefes y los colaboradores quieren oír diferentes opiniones; el énfasis en que los problemas salgan a la luz y no permanezcan escondidos o se disimulen.
- Identidad: El sentimiento de que uno pertenece a la compañía y es un miembro valioso de un equipo de trabajo; la importancia que se atribuye a ese espíritu.

- Conflicto e inconsecuencia: El grado en que las políticas, procedimientos, normas de ejecución, e instrucciones son contradictorias o no se aplican uniformemente.
- Formalización: El grado en que se formalizan explícitamente las políticas de prácticas normales y las responsabilidades de cada posición.
- Adecuación de la planeación: El grado en que los planes se ven como adecuados para lograr los objetivos del trabajo.
- Selección basada en capacidad y desempeño: El grado en que los criterios de selección se basan en la capacidad y el desempeño, más bien que en política, personalidad, o grados académicos.
- Tolerancia a los errores: El grado en que los errores se tratan en una forma de apoyo y de aprendizaje, más bien que en una forma amenazante, punitiva o inclinada a culpar.

## **CAPITULO 3**

### **Marco Metodológico**

#### 3.1 Metodología aplicada en la práctica

##### 3.1.1 Tipos de investigación

###### 3.1.1.1 Descriptiva

La metodología utilizada en la presente investigación es de enfoque descriptivo, trabajo de campo, en donde se utilizaron instrumentos tales como: cuestionarios, entrevistas con actores claves, observación directa y recopilación de información documental en la institución de relevancia en el desarrollo del tema del presente trabajo.

### 3.1.1.2 Explicativa

En base a las diferentes actitudes y en el desempeño de las funciones de cada uno de los colaboradores, se pudo observar que es necesario incidir a través de una constante mejora del clima organizacional, que permitirá transformar actitudes positivas de los colaboradores y a través de ello lograr cumplir los objetivos.

Durante aplicación de las encuestas se identificaron elementos de importancia que demuestran debilidad del clima organizacional del Centro de Operaciones Petén, los cuales son elementos importantes para tener una mejora continua y que esto se refleje en el desarrollo de sus actividades.

### 3.1.1.3 Documental

Apoyándose en la información disponible de la institución se pudo verificar los elementos que la componen dentro de la relación Administrativa, comprobando el cumplimiento de Normas y Políticas Empresariales y la aplicación de los objetivos planteados.

#### 3.1.1.4 De Campo

La recopilación de información proporcionó datos puntuales a través de entrevista con personal de la institución involucrada directamente en el tema que se centra el presente trabajo.

#### 3.1.1.5 Diseño de la Investigación

La información para la obtención de datos se realizó de dos formas:

- ✓ Manual: elaboración de tabulaciones.
- ✓ Electrónica: utilización de equipo de cómputo, calculadora, papelería de oficina.

#### 3.1.2 Sujetos de la Investigación:

- Jefe de centro de operaciones 1
- Asistentes profesionales 4
- Personal administrativo 3
- Personal Técnico 5
- Operativos 52

### 3.1.3 Instrumentos

Para recabar información se utilizó como instrumento el cuestionario, lo que permitió hacer contacto directo con los sujetos investigados y adicionalmente se obtuvieron comentarios y observaciones que enriquecieron los datos solicitados.

### 3.1.4 Procedimiento

Se desarrollaron las preguntas idóneas para conformar un cuestionario, que se realizó en los diferentes niveles jerárgicos y secciones, que son: Administración, Informática, Divulgación, Detección, Control terrestre y Control legal del Centro de Operaciones Petén, del programa MOSCAMED, siendo un total de 65 colaboradores en el departamento de Petén entre profesionales, técnicos y operativos.

La empresa consultora PriceWaterhouseCoopers, realizó un sondeo de opinión a la percepción del público, de la imagen

institucional del programa MOSCAMED, teniendo como resultado una buena imagen y aceptación<sup>3</sup>.

### 3.1.5 Aportes

#### 3.1.5.1 Para la empresa

Servir como un instrumento base en la implementación de acciones y actividades para la innovación y mejora del clima organizacional sólido y duradero.

#### 3.1.5.2 Para la Universidad

Como una fuente de consulta de valor académico, que sirva de guía para estudiantes y profesionales en sus investigaciones, para implementar en situaciones similares.

---

<sup>3</sup> Programa MOSCAMED (2011) *Memoria de labores*; recuperado de: <http://moscamed-guatemala.org.gt/docs/MemoriaLabores2011.pdf>

### 3.1.5.3 Para el País

Un trabajo con soluciones prácticas, aplicable a cualquier entidad del estado o privada que tenga condiciones que mejorar, como lo es el empoderamiento de los colaboradores hacia sus funciones asignadas.

### 3.1.5.4 Al Futuro Profesional

Aplicación de los conocimientos adquiridos durante el proceso de enseñanza aprendizaje, poniéndolos en práctica en las estrategias de beneficio social empresarial.

### 3.1.5.5 Para los estudiantes

Una práctica empresarial dirigida, que implemente un modelo sencillo y funcional, que se pueda aplicar sin obstáculos en instituciones del estado y privado, a fin de fortalecer cada una de las áreas que tiene incidencia sobre el resultado final, como es la prestación de un servicio con eficiencia y eficacia.

## **CAPITULO 4**

### **Marco operativo**

#### 4.1 Análisis de resultados

Pregunta No. 1

¿Se siente a gusto en el trabajo que realiza en el Centro de Operaciones Petén?

**Cuadro 1**

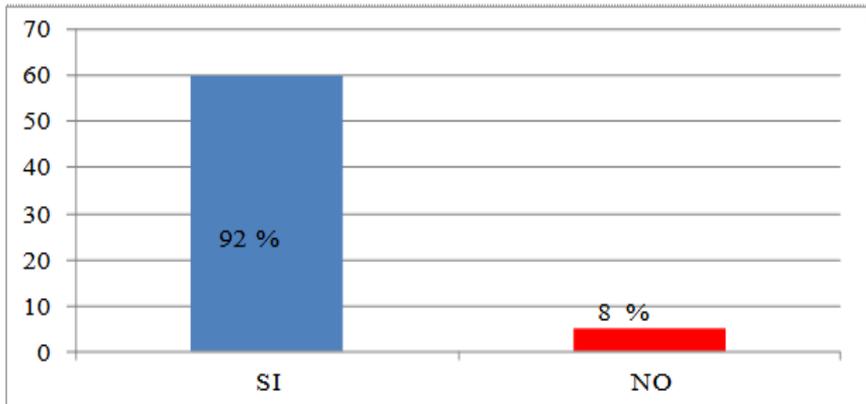
#### **Gusto en el trabajo que realiza**

Criterio	No. Encuestados	Porcentaje
Si	60	92%
No	5	8%
Total	65	100%

Fuente: elaboración propia.

## Gráfica 1

### Gusto en el trabajo que realiza



Fuente: elaboración propia.

### Análisis

Los encuestados en un 92% de colaboradores del Centro de Operaciones Petén están a gusto con el trabajo que realiza, sin embargo existe un 8 % que no está a gusto y desearía tener otra oportunidad de empleo o ascenso para obtener mejores ingresos.

## Pregunta No. 2

¿Se realiza algún tipo de motivación para el mejor desempeño de sus labores diarias?

### Cuadro 2

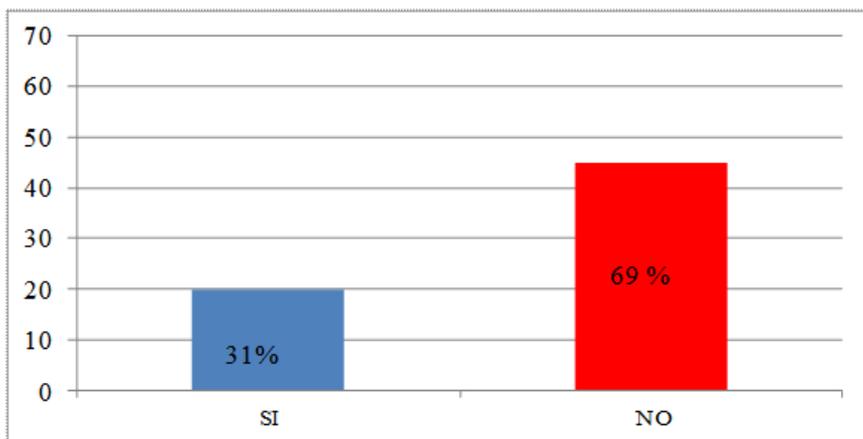
#### Motivación para el mejor desempeño

Criterio	No. Encuestados	Porcentaje
Si	20	31%
No	45	69%
Total	65	100%

Fuente: elaboración propia.

## Gráfica 2

### Motivación para el mejor desempeño



Fuente: elaboración propia.

### Análisis

El 69% de los encuestados, opinó que no recibe algún tipo de motivación para el mejor desempeño de sus funciones diarias, sin embargo el 31% opinó que si recibe algún tipo de motivación para el desempeño de sus funciones.

### Pregunta No. 3

¿Se le da algún reconocimiento verbal o escrito por el logro de sus objetivos laborales?

### Cuadro 3

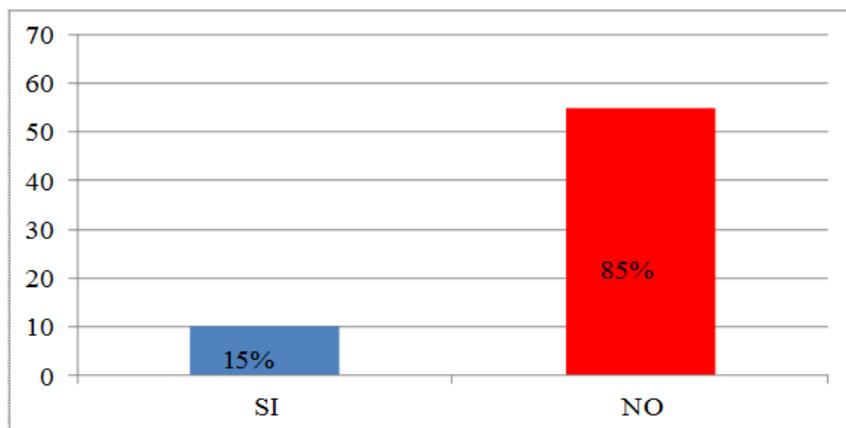
#### Reconocimiento por el logro de sus objetivos

Criterio	No. Encuestados	Porcentaje
Si	10	15%
No	55	85%
Total	65	100%

Fuente: elaboración propia.

### Gráfica 3

#### Reconocimiento por el logro de sus objetivos



Fuente: elaboración propia.

#### Análisis

El 55% de los encuestados opinó que no recibe un reconocimiento por el logro de los objetivos, sin embargo el 10% de los encuestados opinó lo contrario ya que corresponde al nivel de los profesionales.

Pregunta No. 4

¿Se les informa en forma general sobre los resultados del logro de los objetivos del Centro de Operaciones Peten o su sección?

**Cuadro 4**

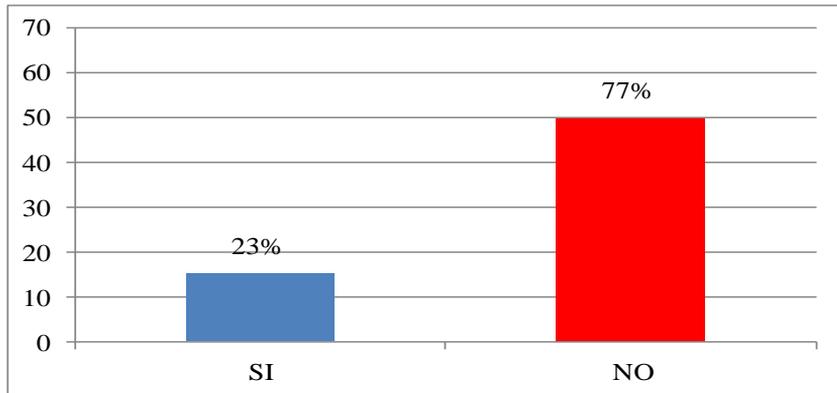
**Información sobre el logro de los objetivos**

<b>Criterio</b>	<b>No. Encuestados</b>	<b>Porcentaje</b>
<b>Si</b>	15	23%
<b>No</b>	50	77%
<b>Total</b>	65	100%

Fuente: elaboración propia.

## Gráfica 4

### Información sobre el logro de los objetivos



Fuente: elaboración propia.

### Análisis

En las encuestas realizadas a 65 colaboradores del Centro de Operaciones Petén del Programa MOSCAMED el 23% opinó que si se les informa sobre el logro de los objetivos del Centro, sin embargo el 77% los desconoce.

Pregunta No. 5

¿Interactúa con otras secciones para el logro de sus objetivos propuestos?

**Cuadro 5**

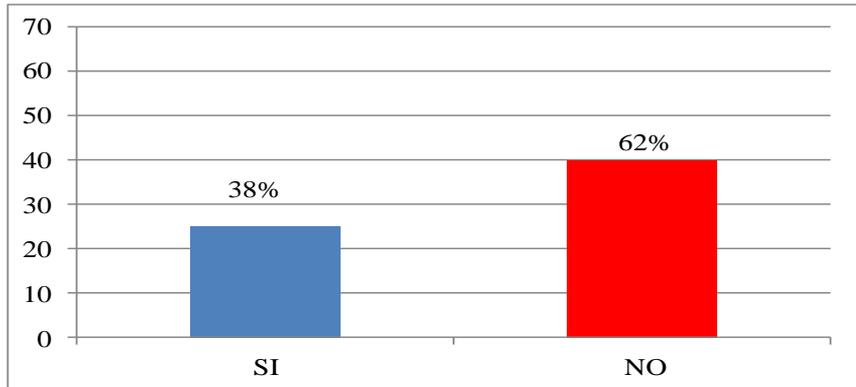
**Interacción con otras secciones**

<b>Criterio</b>	<b>No. Encuestados</b>	<b>Porcentaje</b>
<b>Si</b>	25	38%
<b>No</b>	40	62%
<b>Total</b>	65	100%

Fuente: elaboración propia

## Gráfica 5

### Interacción con otras secciones



Fuente: elaboración propia

### Análisis

El 62% de los colaboradores del Centro de Operaciones Petén tienen una nula interacción con otras secciones, ya que los trabajos son específicos, sin embargo existe un 38% que tiene interacción, por tal razón es necesario la interacción entre el personal para mejorar el clima organizacional y evitar barreras en la comunicación.

Pregunta No. 6

¿Considera que existe liderazgo en su persona o en su sección donde labora?

**Cuadro 6**

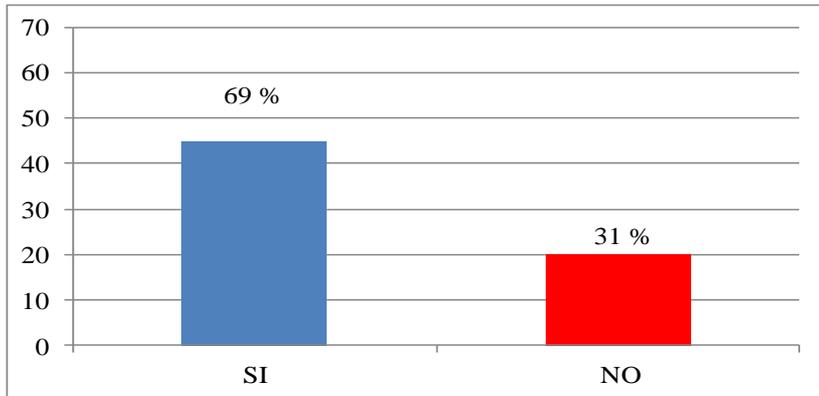
**Liderazgo en su persona o en su sección**

<b>Criterio</b>	<b>No. Encuestados</b>	<b>Porcentaje</b>
<b>Si</b>	45	69%
<b>No</b>	20	31%
<b>Total</b>	65	100%

Fuente: elaboración propia

## Gráfica 6

### Liderazgo en su persona o en su sección



Fuente: elaboración propia

### Análisis

Existe un buen liderazgo en el personal del Centro de Operaciones Petén reflejado en las encuesta con un 69 %, sin embargo existe un 31 % de los colaboradores que expresan lo contrario, por lo que es necesario realizar algún tipo de actividad que conlleve a mejorar el autoestima y despertar el liderazgo.

Pregunta No. 7

¿Recibe instrucciones claras y precisas para la realización de sus labores?

**Cuadro 7**

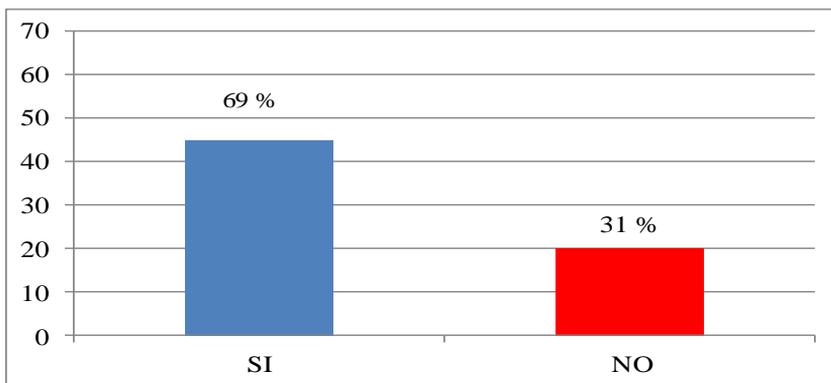
**Instrucciones claras y precisas**

<b>Criterio</b>	<b>No. Encuestados</b>	<b>Porcentaje</b>
<b>Si</b>	45	69%
<b>No</b>	20	31%
<b>Total</b>	65	100%

Fuente: elaboración propia

## Gráfica 7

### Instrucciones claras y precisas



Fuente: elaboración propia

### Análisis

En un porcentaje de 69% los colaboradores del Centro de Operaciones Petén, reciben instrucciones clara y precisas, sin embargo algunos colaboradores que representan el 31% del total de colaboradores tiene confusas algunas instrucciones, por lo que es necesario mejorar el tema de la comunicación.

Pregunta No. 8

¿Existe confianza con su jefe inmediato para tratar temas laborales y personales?

**Cuadro 8**

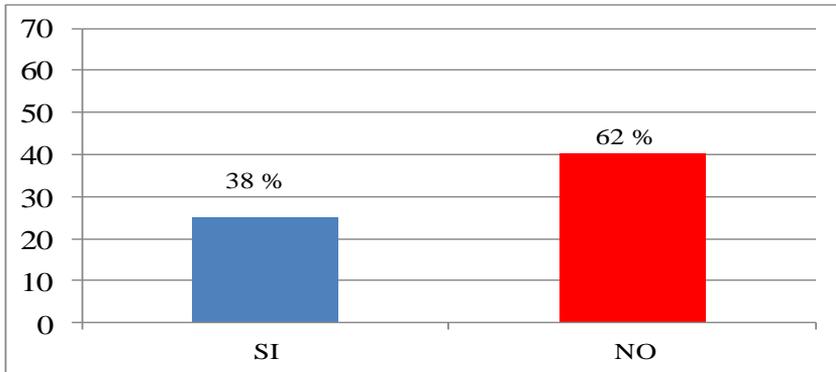
**Confianza con su jefe inmediato**

<b>Criterio</b>	<b>No. Encuestados</b>	<b>Porcentaje</b>
<b>Si</b>	25	38%
<b>No</b>	40	62%
<b>Total</b>	65	100%

Fuente: elaboración propia

## Gráfica 8

### Confianza con su jefe inmediato



Fuente: elaboración propia

### Análisis

El 38 % de colaboradores tiene confianza con su jefe inmediato, sin embargo el 62 %, por diferentes causas no tiene confianza con su jefe inmediato tanto en lo personal como en lo laboral, por lo tanto es necesario se tomen las medidas necesarias para eliminar barreras de comunicación y confianza.

Pregunta No. 9

¿Sus opiniones son tomadas en cuenta para la realización de sus actividades laborales?

**Cuadro 9**

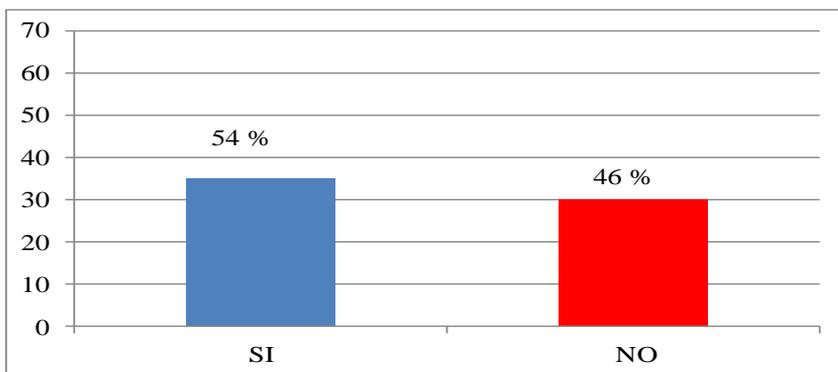
**Sus opiniones son tomadas en cuenta**

<b>Criterio</b>	<b>No. Encuestados</b>	<b>Porcentaje</b>
<b>Si</b>	35	54%
<b>No</b>	30	46%
<b>Total</b>	65	100%

Fuente: elaboración propia

## Gráfica 9

### Sus opiniones son tomadas en cuenta



Fuente: elaboración propia

### Análisis

El 54% de colaboradores opina que sus opiniones son tomadas en cuenta para la realización de las actividades sin embargo existe un 46% que considera que sus opiniones no son tomadas en cuenta por lo que es necesario habilitar un mecanismo para que los colaboradores hagan llegar sus opiniones tanto a los jefes inmediatos como a la superioridad.

Pregunta No. 10

¿Recibe algún tipo de motivación para su desarrollo personal?

### **Cuadro 10**

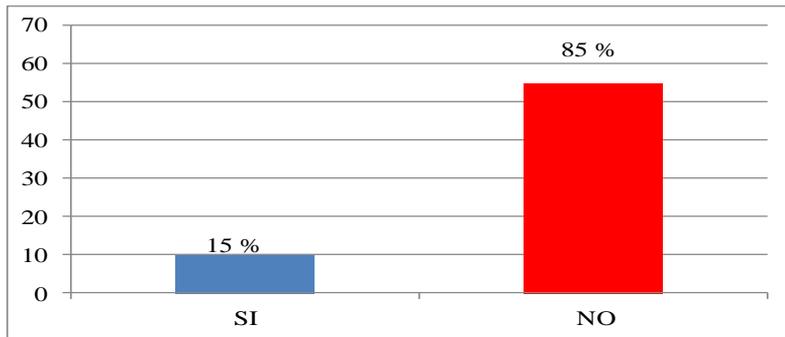
#### **Motivación para su desarrollo personal**

<b>Criterio</b>	<b>No. Encuestados</b>	<b>Porcentaje</b>
<b>Si</b>	10	15%
<b>No</b>	55	85%
<b>Total</b>	65	100%

Fuente: elaboración propia

**Gráfica 10**

**Motivación para su desarrollo personal**



Fuente: elaboración propia

**Análisis**

El 55% de colaboradores opina que no hay una motivación para el desarrollo personal, sin embargo el 15% considera que si existe una motivación para el desarrollo personal, por lo tanto es necesario buscar los mecanismos necesarios para que los colaboradores puedan tener una oportunidad de mejorar su desarrollo personal tanto en lo intelectual como en lo económico.

Pregunta No. 11

¿Considera que su ambiente de trabajo es el apropiado?

### Cuadro 11

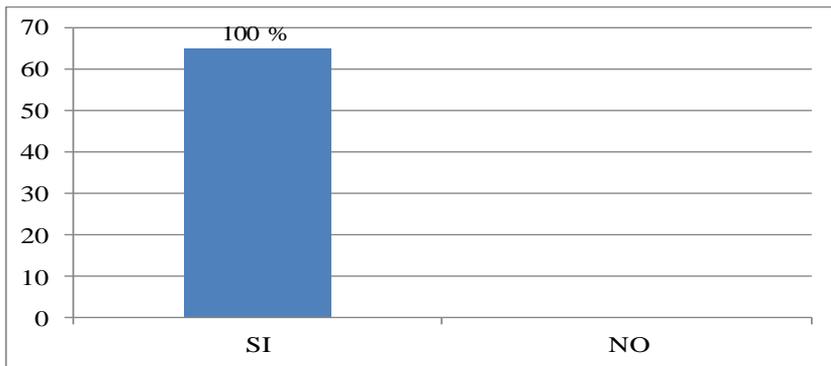
#### Ambiente de trabajo apropiado

<b>Criterio</b>	<b>No. Encuestados</b>	<b>Porcentaje</b>
<b>Si</b>	65	100%
<b>No</b>	0	0%
<b>Total</b>	65	100%

Fuente: elaboración propia

**Gráfica 11**

**Ambiente de trabajo apropiado**



Fuente: elaboración propia

**Análisis**

El universo de los colaboradores del Centro de Operaciones Petén, opina que el ambiente de trabajo es apropiado ya que cuentan con los materiales e insumos necesarios para el desarrollo de sus actividades, sin embargo es necesario mantener el nivel del ambiente de trabajo a través de revisiones periódicas y mantenimiento.

Pregunta No. 12

¿Conoce la existencia de planes de contingencia para minimizar los accidentes laborales?

### **Cuadro 12**

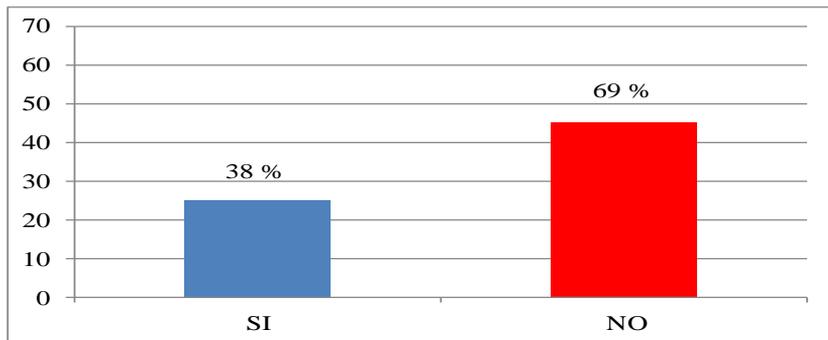
#### **Existencia de planes de contingencia**

<b>Criterio</b>	<b>No. Encuestados</b>	<b>Porcentaje</b>
<b>Si</b>	25	38%
<b>No</b>	45	69%
<b>Total</b>	65	100%

Fuente: elaboración propia

## Gráfica 12

### Existencia de planes de contingencia



Fuente: elaboración propia

### Análisis

El 38 % de los colaboradores conoce de la existencia de planes de contingencia para minimizar los accidentes laborales, sin embargo es necesario darlos a conocer al 69 % de los colaboradores ya que los desconocen y ello podría implicar mayores riesgos.

Pregunta No. 13

¿Conoce los riesgos que conlleva la realización de su trabajo?

**Cuadro 13**

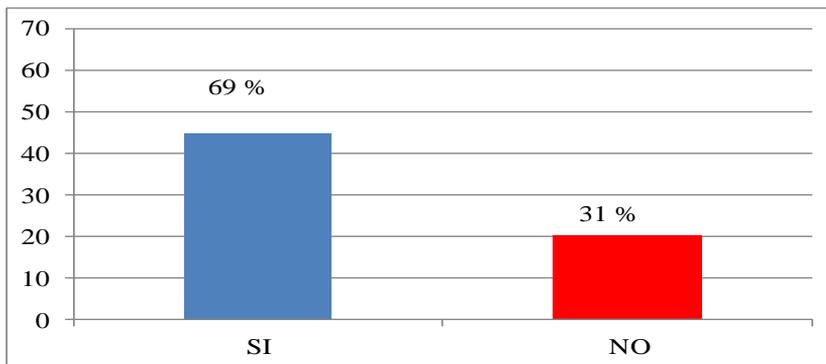
**Riesgos que conlleva la realización del trabajo**

<b>Criterio</b>	<b>No. Encuestados</b>	<b>Porcentaje</b>
<b>Si</b>	45	69%
<b>No</b>	20	31%
<b>Total</b>	65	100%

Fuente: elaboración propia

**Gráfica 13**

**Riesgos que conlleva la realización del trabajo**



Fuente: elaboración propia

**Análisis**

El 69 % de los colaboradores conoce de la existencia de planes de contingencia para minimizar los accidentes laborales, sin embargo es necesario darlos a conocer al 31% de los colaboradores ya que los desconocen y ello podría implicar mayores riesgos.

Pregunta No. 14

¿Ha recibido algún tipo de capacitación para el mejor desempeño de sus funciones?

**Cuadro 14**

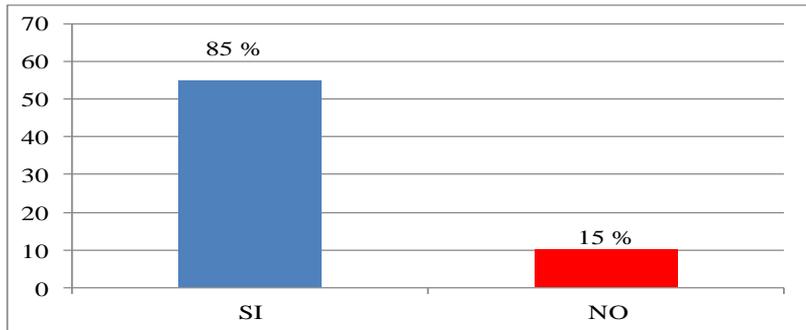
**Capacitación para el desempeño de sus funciones**

<b>Criterio</b>	<b>No. Encuestados</b>	<b>Porcentaje</b>
<b>Si</b>	55	85%
<b>No</b>	10	15%
<b>Total</b>	65	100%

Fuente: elaboración propia

**Gráfica 14**

**Capacitación para el desempeño de sus funciones**



Fuente: elaboración propia

**Análisis**

Los colaboradores del Centro de Operaciones Petén en un 85% han sido capacitados para el desempeño de sus funciones sin embargo existe un 15 % que por diversas razones opina que no han sido capacitados por lo que es necesario realizar retroalimentaciones de las actividades que se desarrollan para mejorar el nivel de capacitación para lograr la eficiencia y eficacia en el desempeño de sus funciones.

Pregunta No. 15

¿Se siente parte del equipo del programa MOSCAMED?

**Cuadro 15**

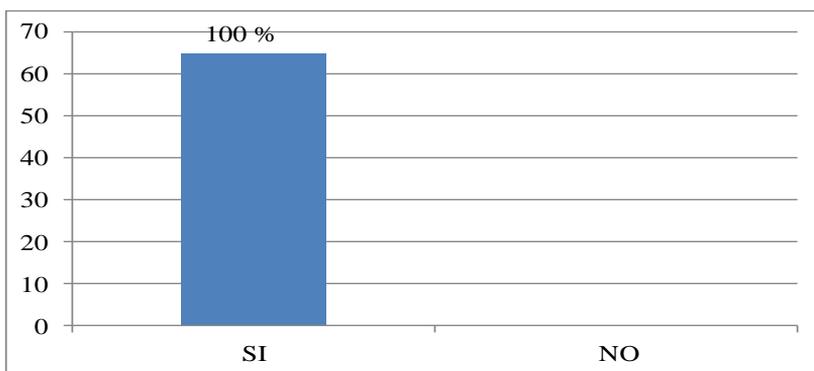
**Equipo del programa MOSCAMED**

<b>Criterio</b>	<b>No. Encuestados</b>	<b>Porcentaje</b>
<b>Si</b>	100	100%
<b>No</b>	0	0%
<b>Total</b>	65	100%

Fuente: elaboración propia

**Gráfica 15**

**Equipo del programa MOSCAMED**



Fuente: elaboración propia

**Análisis**

Los colaboradores del Centro de Operaciones Petén en un 100% están orgullosos de pertenecer al programa MOSCAMED, por lo que es necesario mantener la motivación e identificación hacia la institución a través de actividades de empoderamiento.

#### 4.1.1 Resultados de la investigación

Los resultados obtenidos de la presente investigación refleja el débil clima organizacional que actualmente se percibe en el Centro de Operaciones Petén del Programa MOSCAMED, el cual de mantenerse podría crear desestabilización en el logro de los objetivos y la rotación de personal con competencia especiales los cuales pueden ser potencializado para mejorar los resultados de acuerdo a las metas establecidas.

#### 4.1.2 Análisis de los resultados

Se percibe que el Centro de Operaciones Petén del Programa MOSCAMED, existe una cultura organizacional débil, porque no todos los colaboradores se identifican con los valores que la entidad impulsa. Las actitudes, conducta, cooperación y dedicación, no son congruentes con lo que se espera de ellos para el logro de los objetivos estratégicos, porque se analiza que únicamente los profesionales comparten los valores y objetivos centrales, sin embargo el personal a nivel medio y operativo, escasamente comparte el mismo grado de identificación hacia la institución.

Por lo tanto es necesaria la implementación de acciones para fortalecer el clima organizacional para lograr la eficiencia y eficacia de los colaboradores.

## 4.2 Propuesta de Solución o Mejora

Para identificar en forma confiable la causa principal del problema y más allá de sus síntomas, es necesario recurrir a un enfoque que incluya al proceso mismo en el que se desarrolla la actuación del personal del Centro de Operaciones Petén, así como el contexto en que se desenvuelve, logrando el mejor desempeño y la optimización de la administración del personal para el logro de los objetivos.

### 4.2.1 Plan de mejora del clima organizacional del Centro de Operaciones Petén del Programa MOSCAMED.

La ejecución de un Plan de mejorar del clima organizacional garantiza que los colaboradores adquirirán conocimientos y habilidades específicas relativas al trabajo que realizan en su área.

Lo que permite modificar actitudes y crear un clima organizacional adecuado, siendo un objetivo principal lograr que el perfil del colaborador se adecúe al perfil de conocimientos, habilidades y actitudes requeridas para el puesto de trabajo.

#### 4.2.1.1 Objetivos del plan de mejora del clima organizacional

- Reforzar la identificación del empleado con la institución, a través del reconocimiento de logros individuales y de equipo.
- Mantener un nivel elevado de motivación individual que se contagie en el ambiente laboral de forma global y positivamente.
- Fortalecer la cultura de trabajo en equipo actual en la institución, de manera que las tareas sean realizadas de manera eficiente y eficaz.
- Mantener de forma óptima los canales estratégicos de comunicación, a fin de que el empleado esté enterado de las actividades que la institución está realizando
- Crear un ambiente de relaciones armoniosas entre jefe y colaborador.

- Fortalecer el ambiente de estabilidad que la institución ofrece, a través de la formación de un plan de carrera.
- Mantener el ambiente físico óptimo para que el trabajador se sienta cómodo en sus labores.
- Proporcionar al empleado de la seguridad necesaria para realizar sus actividades laborales de forma segura y confiable.
- Proveer al colaborador de confianza y seguridad en el puesto de trabajo, corriendo el mínimo de riesgo para la ejecución exitosa de las tareas diarias.

#### 4.2.1.2 Ventajas:

##### Para la institución:

- Conlleva a maximizar los resultados
- Fortalece su administración
- Mayores niveles de alcance de metas.

## Para el Colaborador

- Los colaboradores se sienten más a gusto
- Posibilita desarrollarse personal y profesionalmente
- Mayores habilidades y destrezas para el desempeño

### 4.2.1.3 Alcance

El presente plan de mejora del clima organizacional es de aplicación para el Centro de Operaciones Petén del Programa MOSCAMED.

### 4.2.1.4 Vigencia

El presente plan de capacitación entra en vigencia a partir de su aprobación y está sujeto a la aprobación de su presupuesto. El plan no es limitativo por ser una herramienta dinámica estará sujeta a variaciones oportunamente.

#### 4.2.1.5 Estrategia

- Implementación de acciones y actividades, para mejorar el clima organizacional del Centro de Operaciones Petén, es necesario el involucramiento de todos los colaboradores en especial la administración, ya que a alto nivel deberán iniciar con las acciones para que los mandos medios y bajos implementen las acciones y actividades las cuales tengan como principales actores a todos los colaboradores de las diferentes secciones.
- Capacitación para el trabajo como parte del proceso, esta se orientará a prever los cambios que se producen en los colaboradores sobre el desempeño ya que varía con los años, sus destrezas pueden deteriorarse y la tecnología hacer obsoletos los conocimientos. Se tiene por objeto la preparación del personal para enfrentar con éxito la adopción de nuevas metodologías de trabajo, nueva tecnología o la utilización de nuevos equipos.

- Capacitación en el trabajo para mejorar el desempeño actual del capital humano, implica un refuerzo y actualización de los conocimientos y desarrollo de competencias orientando a solucionar problemas de desempeño. Su fuente original de información es la evaluación de desempeño. Pero también los estudios de diagnóstico de necesidades dirigidos a identificarlos y determinar cuáles son factibles de solución a través de acciones de capacitación.
- Capacitación para el desarrollo en la adquisición de nuevos conocimientos y habilidades. Estas actividades se asemejan a la capacitación preventiva, con la diferencia de que se orientan a facilitar a los colaboradores para que puedan ocupar nuevos o diferentes puestos en la institución.

#### 4.2.1.6 Área: Reconocimiento y logro de objetivos

##### Objetivo

Reforzar la identificación del empleado con la institución, a través del reconocimiento de logros individuales y de equipo.

## Actividades

- Reuniones mensuales en las cuales se trate de los logros y fracasos de la sección, seleccionando el trabajador del mes.
- Mantener la comunicación jefe-colaborador de manera abierta a fin de establecer objetivos claros, concretos y factibles.
- Establecimiento de metas individuales, por equipo o por sección, que podrán ser propuestas por el mismo equipo de trabajo de manera democrática.
- Las metas deberán establecerse con tiempos límites, para que el reconocimiento o fracaso tengan parámetros de medición.
- Establecer objetivos medibles y darles seguimiento en las reuniones quincenales.
- Metas adicionales en el área de capacitación, profesionalización y desarrollo de competencias laborales podrán ser propuestas después de detectar las debilidades individuales.

## Personal objetivo

Todo el personal que labora actualmente en la institución, seccionado de acuerdo a cada unidad y departamento.

## Recursos

- **Infraestructura:** La programación semanal o quincenal de las reuniones deberá considerar el ambiente donde se realizarán las reuniones, dependiendo del número de personas de cada departamento o unidad podrán realizarse en la oficina del jefe de área o bien, en el comedor.
- **Materiales y equipo:** Es conveniente contar con un pizarrón blanco, donde anotar las ideas importantes que se traten durante la sesión. Puede utilizarse un pizarrón o un rotafolio. Adicionalmente, si los convocados a la reunión no llevan algún cuaderno de apuntes, debe proveérseles allí.

- **Personal:** Para esta intervención no figura la necesidad de personal adicional o ajeno a la sección.
- **Tiempo estimado:** Cada reunión durará un mínimo de 20 minutos y un máximo de 30 minutos.
- **Presupuesto:** En este aspecto debe considerarse la inversión en relación a los reconocimientos económicos. Deberá incluirse en el presupuesto de cada sección el rubro de un bono por metas alcanzadas, o bien, el costo de cualquier tipo de reconocimiento que haya sido aprobado.

De igual forma, deberá incluirse el costo hora-hombre por el tiempo invertido en las reuniones.

**Tabla 1**

**Presupuesto del área reconocimiento y logros de objetivos**

ACTIVIDAD	COSTO INDIVIDUAL	TOTAL
Costo Q 09.97 hora/hombre una reunión mensual de una hora. (Máximo 15 personas)	Q04.98 (30 minutos mensual)	Q896.40 anual
5 Diplomas de reconocimiento de trabajador del mes, durante los 12 meses del año, siendo un total de 60 diplomas al año.	Q05.00 (Diplomas impresos)	Q. 300.00 anual
5 Diplomas de reconocimiento de trabajador del Año.	Q05.00 (Diplomas impresos)	Q. 25.00 anual
<b>Total</b>		<b>Q. 1,221.40</b>

Fuente: elaboración propia.

**Responsable:** Cada jefe de sección figura como el responsable de cada reunión y de la estructura de las mismas. De igual forma, el responsable de esta actividad deberá realizar un agudo seguimiento al cumplimiento de metas para que el reconocimiento sea objetivo

#### 4.2.1.7 Área: Motivación en el puesto

##### Objetivo

Mantener un nivel elevado de motivación individual que se contagie en el ambiente laboral de forma global y positivamente. Un empleado motivado está dispuesto a dar más de sí dentro del puesto de trabajo, pues se siente cómodo con la reciprocidad de dar y recibir.

##### Actividades

- Revisar el plan de prestaciones y beneficios actual para determinar si existen necesidades no cubiertas en el mismo.

- Proponer ante en jefe de centro la implementación de prestaciones o beneficios innovadores que beneficien la imagen de la institución ante sus propios colaboradores.
- Reconocer los logros individuales y de equipo; de forma tanto individual como pública.
- Implementar el reconocimiento al esfuerzo, creatividad, actividades extracurriculares por medio del programa del empleado del mes; o publicando los éxitos en las carteleras internas o en página web.
- Escuchar a los empleados, ellos pueden proveer de ideas creativas que auto motivarán su participación y desempeño diario.
- Revisar las descripciones de los puestos con el fin de enriquecer periódicamente las actividades de los mismos.
- Contactar una consultoría en recursos humanos que provea de un estudio de sueldos y salarios, para compararlo con el mercado salarial de la empresa.

**Personal objetivo:** Todo el personal que labora actualmente en la institución, seccionado de acuerdo a cada unidad o sección.

## Recursos

- Infraestructura: Salas u oficinas destinadas como áreas de trabajo.
- Materiales y Equipo: Carteleras de duroport para cada área de circulación importante dentro de las instalaciones de la institución, tachuelas, material de desecho para publicaciones internas.
- Personal: El departamento de recursos humanos debe hacerse presente en la intervención relacionada a prestaciones, beneficios, escala salarial y la administración de las carteleras de duroport.
- Tiempo estimado: El plan de prestaciones y beneficios deberá tener revisión cada 12 ó 18 meses. El enriquecimiento de los puestos de trabajo podrá realizarse de forma eventual, de acuerdo a las necesidades presentadas.
- Presupuesto: Deberá incluirse en el presupuesto anual de cada sección el costo de la adquisición de la encuesta salarial anual. Deben considerarse al menos 3 carteleras de duroport, que deberán adquirirse y colocarse en las áreas de más circulación de personal.

**Tabla 2**  
**Presupuesto del área motivación en el trabajo**

ACTIVIDAD	COSTO INDIVIDUAL	TOTAL
3 Carteleras de Duroport	Q200.00	Q600.00/único desembolso
Encuesta Salarial	Q10,000.00	Q10,000.00/costo anual
Beneficio 1. Regalo por nacimiento de hijo.	Q500.00	Q500.00/costo aprox. Anual
Beneficio 2. Regalo por matrimonio (una persona)	Q500.00	Q500.00/costo aprox. Anual
<b>Total</b>		<b>Q. 11,600.00</b>

Fuente: elaboración propia.

**Responsable:** El departamento de recursos humanos figura como principal ejecutor en el área de motivación, por la información que manejará y la confidencialidad de algunos datos. De igual forma, debe integrarse a los líderes de cada sección.

#### 4.2.1.8 Área: trabajo en equipo

**Objetivo:** Fortalecer la cultura de trabajo en equipo en la institución, de manera que las tareas sean realizadas de manera eficiente y colaboradora, evitando conflictos que entorpecen el desempeño individual y sección, repercutiendo finalmente en el ambiente de la institución.

#### Actividades

- Fortalecer la identificación del empleado con su unidad o sección, haciéndolo partícipe de cada actividad o tarea.
- Fortalecer la identificación, participación y pertenencia del colaborador con su equipo de trabajo por medio de actividades recreativas adicionales a las tareas laborales.

- Generar tareas diferentes que requieran interacción con los demás secciones para lograr un ambiente de confianza y equipo.
- Capacitar a los líderes de unidad o sección, fortaleciendo el liderazgo y la unión de equipo.
- Para cubrir la necesidad de interacción social en el ambiente laboral, la sección de recursos humanos puede organizar actividades recreativas fuera del horario laboral que fomenten el compañerismo.

**Personal objetivo:** Todo el personal que labora actualmente en la institución, seccionado de acuerdo a cada unidad y departamento.

## Recursos

- Infraestructura: Ninguna adicional a la estructura actual de la institución.
- Materiales y Equipo: Ninguno adicional a los utilizados en las tareas diarias.
- Personal: La sección de recursos humanos apoyará en la planificación y realización de actividades recreativas adicionales a las tareas laborales.

- Tiempo estimado: Los eventos o actividades de compartimiento general en la empresa podrán tener un ciclo de 6 meses.
- Presupuesto: Deberá incluirse en el presupuesto anual de la sección de recursos humanos el área de capacitación para los líderes de unidad. El costo que corresponde a las actividades de compartimiento general se cargará al presupuesto de recursos humanos; y dependerá del número de colaboradores.

**Tabla 3**  
**Presupuesto del área trabajo en equipo**

<b>ACTIVIDAD</b>	<b>COSTO INDIVIDUAL</b>	<b>COSTO TOTAL APROXIMADO</b>
Actividad Recreativa No. 1. Día de la amistad. Calculado para 65 personas.	Q.50.00 por persona	Q3,250.00
Actividad Recreativa No. 2. Aniversario de la institución. (65 personas).	Q.50.00 por persona	Q3,250.00

Actividad Recreativa No. 3. Celebración cumpleaños del mes. (Pastel y refrescos)	Q.200 mensual durante los 12 meses	Q 2,400.00
Capacitación de Liderazgo-INTECAP, estimando 15 participantes, 4 horas, 1 al año.	Q.50.00 por persona	Q750.00
Capacitación de Trabajo en Equipo-INTECAP, estimando 65 participantes, 4 horas, 1 al año.	Q.50.00 por persona	Q3,250.00
<b>Total</b>		<b>Q 12,900.00</b>

Fuente: elaboración propia

**Responsable:** El asistente profesional de cada sección será el responsable de la interacción y buena relación entre sus colaboradores, conjuntamente con la sección de recursos humanos.

La relación entre las secciones será fortalecida a través de un buen compartimiento entre líderes. La sección de recursos humanos tendrá la responsabilidad de iniciar y continuar todas aquellas actividades laborales y no laborales que influyan en la interacción del personal.

#### 4.2.1.9 Área: Comunicación

##### Objetivo

Mantener de forma óptima los canales estratégicos de comunicación, a fin de que el empleado esté enterado de las actividades que la empresa está realizando.

Mantener informado al empleado de los cambios, mejoras y proyectos de la organización, fomentará su participación y evitará que se forme una resistencia ante los cambios. De igual forma, puede lograrse un aprendizaje a través de las experiencias de otros colaboradores.

## Actividades

- Jefe de centro e informática deben establecer la política de información, en donde recursos humanos será el medio de enlace entre trabajadores e institución.
- Actualizar constantemente la información publicada en las carteleras informativas.
- Proponer actividades de emisión de opinión: un buzón de sugerencias, un rotafolio de comentarios anónimos.
- Emitir un medio cíclico de comunicación interna (periódico o boletín interno), en el que se informe de aspectos como cumpleaños, nuevos ingresos, bodas, nacimientos, etc. así como actividades que la institución esté planificando o realizando.
- Educar a los líderes de sección, relacionando la objetividad que debe mantenerse para la recepción de los comentarios y sugerencias que tendrán por parte de su personal, y que de igual forma, la actividad no sea únicamente escucharlos, sino discutir, acordar y poner en marcha las buenas ideas.

## Personal objetivo

Todo el personal que labora actualmente en la institución, seccionado de acuerdo a cada sección.

## Recursos

- Infraestructura: Ninguna adicional a la estructura actual de la institución.
- Materiales y Equipo: Carteleras de duroport para cada área de circulación importante dentro de las instalaciones de la institución, tachuelas, material de desecho para publicaciones internas. Adicionalmente, uno o dos buzones de sugerencias o los rotafolios de papel periódico.
- Personal: Recursos humanos deberá proveer la información a publicar en el boletín informativo.
- Tiempo estimado: La publicación del boletín será al menos una vez al mes. La actualización de las carteleras deberá hacerse de forma semanal.

- Presupuesto: Debe considerarse la inversión en los materiales y equipos detallados anteriormente, así como el costo de la publicación del boletín mensual.

**Tabla 4**  
**Presupuesto del área comunicación**

ACTIVIDAD	COSTO INDIVIDUAL	COSTO TOTAL APROXIMADO
3 Cartelera de duroport	Q200.00	Q 600.00
Impresión de 70 boletines informativos trimestral durante el año.	Q2.00	Q560.00
<b>Total</b>		<b>Q 1,160.00</b>

Fuente: elaboración propia

Responsable: El jefe de cada unidad que figura como líder de sección tiene la responsabilidad de hacer sentir a su equipo que está siendo escuchado. La sección de recursos humanos será

responsable de la información que de él provenga para ser publicada en los medios internos, y con la anuencia de la jefatura, de aquella información relacionada con los planes de la institución.

#### 4.2.1.10 Área: Relación con el jefe inmediato

##### Objetivo

Crear un ambiente de relaciones armoniosas entre jefe y colaborador, y que al mismo tiempo el colaborador logre la confianza de su jefe para la delegación de tareas.

##### Intervención

- Fortalecer la comunicación por unidad a través de una política de puertas abiertas que genere la confianza del colaborador hacia su jefe inmediato.
- Fortalecer la confianza de los colaboradores al poner en práctica las nuevas ideas proporcionadas por ellos mismos.

- Delegar la responsabilidad de pequeños proyectos en aquellas personas que muestren iniciativa.
  
- Capacitar a los niveles jerárquicos en *coaching*, para apoyar de esta forma la relación jefe-colaborador, reforzando la confianza y apertura de comunicación por parte del empleado, al mismo tiempo que la jefatura logra mejor rendimiento profesional de su personal.
  
- Capacitar a los niveles jerárquicos en *empowerment*, de esta forma el gerente o jefe de unidad logrará apoyarse en su personal en la toma de decisiones y acciones inmediatas en la resolución de problemas.

Personal objetivo: Jefes y mandos medios que labora actualmente en la institución, seccionado de acuerdo a cada unidad y departamento.

## Recursos

- Infraestructura: Si la capacitación es programada en las instalaciones de la institución, ésta debe contar con el área apropiada.
- Materiales y Equipo: Ninguna adicional a las utilizadas actualmente en la institución.
- Personal: Para esta intervención será necesario el apoyo de la sección de recursos humanos para proveer o subcontratar a la empresa que provea la capacitación. Todas las jefaturas tendrán participación en el establecimiento de la política de puertas abiertas.
- Tiempo estimado: Para esta intervención no se tiene un tiempo estimado para ejecución. Los resultados deberán ser evidentes en la próxima medición de clima laboral.
- Presupuesto: En este aspecto debe considerarse la inversión requerida para la capacitación programada, y el costo real dependerá de la entidad donde se contrate el servicio de la capacitación y el número de participantes que se inscriban.

**Tabla 5**

**Presupuesto del área relación con el jefe inmediato**

ACTIVIDAD	COSTO POR PARTICIPANTE	COSTO SEMINARIO O TALLER
Capacitación <i>Coaching</i> por INTECAP, considerando 15 participantes (jefes y mandos medios)	Q.50.00	Q.750.00
Capacitación <i>Empowerment</i> por INTECAP, considerando 15 participantes.	Q.50.00	Q.750.00
<b>Total</b>		<b>Q.1,500.00</b>

Fuente: elaboración propia

Responsable: El profesional de cada sección que figura como líder de cada equipo tiene la responsabilidad de hacer sentir a su equipo que está siendo escuchado poniendo en práctica las sugerencias. La sección de recursos humanos será responsable de la administración de la capacitación necesaria para el éxito de esta intervención.

#### 4.2.1.11 Área: Planes de carrera y desarrollo

##### Objetivo

Fortalecer el ambiente de estabilidad que la institución ofrece, a través de la formación de un plan de carrera de acuerdo a los planes a largo plazo.

##### Actividades

- Definir objetivos concretos por puesto y sección.
- Evaluar si existe un desarrollo de carrera viable en los puestos de la institución, considerando los perfiles de puesto, crecimiento personal y laboral, ascensos, traslados.

- Informar al colaborador en qué debe mejorar y capacitarse para poder alcanzar los diferentes puestos en la institución.
- Debido a que los horarios de las jornadas de trabajo en las diferentes secciones, dificultan al colaborador operativo en continuar y finalizar estudios, por tal razón se deberá realizarse una revisión en este aspecto y evaluar las posibles mejoras.
- Crearse como beneficio adicional en la institución, un incentivo que motive al colaborador a continuar sus estudios; apoyo económico tipo beca, mejoras laborales en horario, o bien, la promoción interna de acuerdo al desarrollo de sus estudios.
- Evaluar la estructura actual del desarrollo ofrecido en cada puesto de trabajo y mejorarla.

**Personal objetivo:** Todo el personal que labora actualmente en la institución, seccionado de acuerdo a cada unidad y departamento.

## Recursos

- **Infraestructura:** Si después de la estructuración de los planes de carrera se visualiza la necesidad de nuevos puestos, deberá considerarse la ubicación física de los mismos.

- Salas internas necesarias para las reuniones de trabajo que se requerirán para la estructura de los planes de carrera, definición de objetivos, etc.
- Materiales y Equipo: Ninguna adicional a las utilizadas actualmente en la institución.
- Personal: Para esta intervención será necesaria la participación de recursos humanos como sección de análisis para los requerimientos de la organización en cada puesto y la estructuración de carrera dentro de la institución.
- Tiempo estimado: Para esta intervención no se tiene un tiempo estimado para ejecución. Los resultados deberán ser evidentes en la próxima medición de clima laboral.
- Presupuesto: En este aspecto debe considerarse la inversión requerida en horas-hombre de acuerdo al tiempo requerido para el análisis de los puestos de la institución. De igual forma se incluirán los costos de beneficios adicionales o mejoras laborales sugeridas como medio de apoyo a los colaboradores.

**Tabla 6**  
**Presupuesto del área planes de carrera y desarrollo**

ACTIVIDAD	COSTO INDIVIDUAL	COSTO TOTAL APROXIMADO
Horas-Hombre trabajo en análisis de estructura de puesto y carrera (consultoría) por dos meses	Q27.10 por hora	Q.13,008.00
Media beca en estudios de nivel medio, calculado para 3 personas durante 9 meses.	Q200.00 por persona.	Q5, 400.00
Beneficio de ½ hora de trabajo, para salir antes de horario laboral con el objetivo de	Q4.46 por ½ hora, de acuerdo al promedio de salarios del área operativa.	Q2, 410.20

cumplir con horario de estudios. Q13.39 por 3 personas, costo, diario, mensual Q 267.80, costo del año escolar (9 meses).		
<b>Total</b>		<b>Q 20,818.20</b>

Fuente: elaboración propia

Responsable: La sección de recursos humanos será responsable de la ejecución de esta intervención, bajo la aprobación de la gerencia general.

#### 4.2.1.12 Área: Ambiente físico

##### Objetivo

Mantener el ambiente físico óptimo para que el colaborador se sienta cómodo en sus labores.

## Actividades

- Revisar periódicamente la infraestructura de la institución (iluminación, ventilación, etc.) a fin de mantenerla en buenas condiciones de forma proactiva y no reactiva.
- Contratar los servicios de una empresa de seguridad industrial que evalúe profesionalmente las áreas concernientes.
- Evaluar el ambiente físico propio de las áreas donde esté personal trabajando y considerar si puede haber algún aporte para mejorarlo por parte de la institución, aunque estas áreas no estén ubicadas en la sede central de la institución.
- Crear y publicar un manual de seguridad industrial de acuerdo al giro de la institución.

## Personal objetivo

No existe un personal objetivo, sino más bien la estructura de la sede central de la empresa como objetivo de esta intervención.

## Recursos:

- **Infraestructura:** De acuerdo al resultado del cuestionario del clima, la opinión de los empleados es que la infraestructura actual se encuentra en condiciones aceptables. Se recomienda realizar una evaluación propia de ésta área.
- **Materiales y Equipo:** Todos aquellos utensilios necesarios para reforzar la calidad actual del ambiente físico y ambiental.
- **Personal:** Para esta intervención será necesario el apoyo de la jefatura quien tendrá injerencia directa en esta intervención.
- **Tiempo estimado:** Para esta intervención no se tiene un tiempo estimado para ejecución. Los resultados deberán ser evidentes en la próxima medición de clima laboral.
- **Presupuesto:** En este aspecto debe considerarse la inversión requerida para la realización de mejoras físicas, modificaciones a la infraestructura o bien, implementación de infraestructura nueva. Igualmente debe incluirse el costo de la contratación de una empresa consultora en seguridad industrial que apoyara de forma profesional a detectar las deficiencias.

Deberá incluirse en el presupuesto de la empresa, las inversiones a realizar para el mantenimiento de la infraestructura.

**Tabla 7**  
**Presupuesto del área ambiente físico**

ACTIVIDAD	COSTO INDIVIDUAL/MENSUAL	COSTO TOTAL/ANUAL
Contratación Empresa Consultora en Seguridad Industrial 2 meses.	Q8,000.00	Q16,000.00
Inversión mensual en mantenimiento y mejoras durante los 12 meses del año.	Q500.00	Q6,000.00

Publicación 70 Manuales de Seguridad propio de la institución. Para 65 colaboradores y 5 para consultas varias.	Q15.00	Q1,050.00
<b>Total</b>		<b>Q.23,050.00</b>

Fuente: elaboración propia

**Responsable:** La jefatura tendrá la responsabilidad en ejecutar y supervisar esta intervención.

#### 4.2.1.13 Área: Seguridad

##### Objetivo

Proporcionar al colaborador de la seguridad necesaria para realizar sus actividades laborales de forma segura y confiable, manteniendo los índices de incidentes laborales en un porcentaje mínimo.

##### Actividades

- Considerar si el número de agentes es suficiente para la cobertura de la demanda.
- Contratar los servicios de una empresa de seguridad que provea de los servicios de alarma, guardias y transporte de valores.
- Crear y publicar un plan de emergencia ante diferentes situaciones, de manera que todos los empleados estén informados de cómo actuar en caso de emergencia.

Personal objetivo: Todo el personal que labora actualmente en la institución, seccionado de acuerdo a cada unidad y departamento.

## Recursos

- **Infraestructura:** Si existiese la necesidad de incrementar el número de guardias de seguridad, deberá contarse con la infraestructura para su ubicación física si no son subcontratados por medio de una empresa de seguridad.
- **Materiales y Equipo:** Comisión de seguridad e higiene industrial deberá ser considerado.
- **Personal:** En esta intervención será necesario el apoyo de la jefatura, que trabajará junto a la sección de recursos humanos.
- **Tiempo estimado:** Para esta intervención no se tiene un tiempo estimado para ejecución. Los resultados deberán ser evidentes en la próxima medición de clima laboral.
- **Presupuesto:** En este aspecto debe considerarse la inversión requerida en la contratación de la empresa de seguridad. Deberá incluirse el costo de la adquisición de todos los materiales necesarios para mejorar el nivel de seguridad.

**Tabla 8**  
**Presupuesto del área seguridad**

ACTIVIDAD	COSTO INDIVIDUAL/MENSUAL	COSTO TOTAL/ANUAL
Inversión mensual en mantenimiento y mejoras durante los 12 meses del año.	Q500.00	Q6,000.00
Contratación de 2 agentes de seguridad durante los 12 meses del año. (2*2400*12=Q. 57,600.00	Q2,400.00	Q57,600.00
<b>Total</b>		<b>Q 63,600.00</b>

Fuente: elaboración propia

**Responsable:** La sección de recursos humanos será responsable de la dirección de esta intervención, contando con el apoyo del jefe de centro.

#### 4.2.1.14 Área: Riesgos

##### Objetivo

Proveer al colaborador de confianza y seguridad en el puesto de trabajo, corriendo el mínimo de riesgo para la ejecución exitosa de las tareas diarias.

##### Actividades

- Capacitar a los colaboradores en programas contra riesgos propios de cada puesto de trabajo.
- Considerar la obligatoriedad de asistir a dos exámenes general al IGSS durante el año laboral.
- Evaluar el ambiente físico propio de las áreas donde esté personal trabajando y considerar si puede haber algún aporte

para mejorarlo por parte de la institución, aunque estas áreas no estén ubicadas en la sede central de la empresa.

## Personal objetivo

Debe considerarse todo el personal de la institución, con la finalidad de evitar riesgos, accidentes y brindar seguridad a los colaboradores. Adicionalmente, la estructura de la sede central de la empresa como objetivo de esta intervención.

## Recursos

- Infraestructura: Deberá considerarse la modificación de la infraestructura actual de la institución de acuerdo al diagnóstico que se obtenga de la evaluación realizada por la empresa de seguridad industrial, contratada en el área ambiente físico.
- Materiales y Equipo: Equipo de seguridad e higiene industrial.
- Personal: En esta intervención será necesario el apoyo de la jefatura, que trabajará junto a la sección de recursos humanos.

- Tiempo estimado: No se tiene un tiempo estimado para ejecución. Los resultados deberán ser evidentes en la próxima medición de clima laboral.
- Presupuesto: En este aspecto debe considerarse la inversión requerida por la empresa consultora contratada en el área ambiente físico.

**Tabla 9**  
**Presupuesto del área riesgos**

ACTIVIDAD	COSTO INDIVIDUAL/MENSUAL	COSTO TOTAL/ANUAL
Inversión mensual en mantenimiento y mejoras.	Q500.00	Q6,000.00
Capacitación en seguridad industrial. INTECAP para 65 personas.	Q50.00	Q3,250.00
<b>Total</b>		<b>Q 9,250.00</b>

Fuente: elaboración propia

Responsable: La sección de recursos humanos será responsable de la dirección de esta intervención, con el apoyo de la jefatura.

**Tabla 10**  
**Consolidado de los costos del plan**

No.	AREA	ACTIVIDAD	COSTO INDIVIDUAL MENSUAL	COSTO TOTAL ANUAL
1	Reconocimiento y logro de objetivos.	Costo Q 09.97 hora/hombre una reunión mensual de una hora. (Máximo 15 personas)	Q04.98 (30 minutos mensual)	Q896.40 anual
		5 Diplomas de reconocimiento de trabajador del mes, durante 12 meses del año, siendo un total de 60 diplomas al año.	Q05.00 (Diplomas impresos)	Q300.00 anual
		5 Diplomas de reconocimiento de trabajador del Año.	Q05.00 (Diplomas impresos)	Q. 25.00 anual
		<b>SUB-TOTAL</b>		<b>Q 1,221.40</b>

2	Motivación en el puesto.	3 Carteleras de Duroport	Q200.00	Q600.00
		Encuesta Salarial	Q10,000.00	Q10,000.00
		Beneficio 1. Regalo por nacimiento de hijo.	Q500.00	Q500.00
		Beneficio 2. Regalo por matrimonio (una persona)	Q500.00	Q500.00
		<b>SUB-TOTAL</b>		<b>Q 11,600.00</b>
3	Trabajo en Equipo.	Actividad Recreativa No. 1. Día de la amistad. Calculado para 65 personas.	Q.50.00 por persona	Q3,250.00
		Actividad Recreativa No. 2. Celebración aniversario de la empresa Calculado para 65 personas.	Q.50.00 por persona	Q3,250.00
		Actividad Recreativa No. 3. Celebración cumpleaños del mes. (Pastel y refrescos)	Q.200 mensual durante los 12 meses del año.	Q 2,400.00

		Capacitación de Liderazgo-INTECAP, estimando 15 participantes, 4 horas, una vez al año.	Q.50.00 por persona	Q750.00
		Capacitación de Trabajo en Equipo-INTECAP, estimando 65 participantes, 4 horas, una vez al año.	Q.50.00 por persona	Q3,250.00,
		<b>SUB-TOTAL</b>		<b>Q 12,900.00</b>
4	Comunicación	3 Cartelera de duroport	Q200.00	Q 600.00
		Impresión de 70 boletines informativos trimestrales.	Q2.00	Q560.00
		<b>SUB-TOTAL</b>		<b>Q 1,160.00</b>
5	Relación con el jefe inmediato.	Capacitación <i>Coaching</i> por INTECAP, considerando 15 participantes (jefes y mandos medios)	Q.50.00	Q.750.00

		Capacitación <i>Empowerment</i> por INTECAP, considerando 15 participantes.	Q.50.00	Q.750.00
		<b>SUB-TOTAL</b>		<b>Q 1,500.00</b>
6	Planes de carrera y desarrollo.	Horas-Hombre trabajo en análisis de estructura de puesto y carrera (consultoría) por dos meses	Q27.10 por hora	Q.13,008.00
		Media beca en estudios de nivel medio, calculado para 3 personas durante 9 meses.	Q200.00 por persona.	Q5,400.00
		Beneficio de ½ hora de trabajo, para salir antes de horario laboral. Q13.39 por 3 personas, costo, diario, mensual Q 267.80, costo del año escolar (9 meses).	Q4.46 por ½ hora, de acuerdo al promedio de salarios del área operativa.	Q2, 410.20
		<b>SUB-TOTAL</b>		<b>Q 20,818.20</b>

7	Ambiente físico.	Contratación Empresa Consultora en Seguridad Industrial 2 meses.	Q8,000.00	Q16,000.00
		Inversión mensual en mantenimiento y mejoras durante los 12 meses del año.	Q500.00	Q6,000.00
		Publicación 70 Manuales de Seguridad propio de la institución.	Q15.00	Q1,050.00
		<b>SUB-TOTAL</b>		<b>Q 23,050.00</b>
8	Seguridad.	Inversión mensual en mantenimiento durante 12 meses.	Q500.00	Q6,000.00
		Contratación de 2 agentes de seguridad. (2*2400*12=Q. 57,600.00	Q2,400.00	Q57,600.00
		<b>SUB-TOTAL</b>		<b>63,600.00</b>

9	Riesgo	Inversión mensual en mantenimiento y mejoras durante los 12 meses del año.	Q500.00	Q6,000.00
		Capacitación en seguridad industrial. INTECAP para 65 personas.	Q50.00	Q3,250.00
		<b>SUB-TOTAL</b>		<b>Q 9,250.00</b>
		<b>TOTAL</b>		<b>Q 145,099.60</b>

Fuente: elaboración propia

### 4.3 Viabilidad

El Centro de Operaciones Petén ha tenido la característica de ser una de las instituciones del Estado de Guatemala que tiene una comisión tripartita de los Ministerios de Agricultura de Guatemala-MAGA, Estados Unidos de Norte América-USDA y Los Estados Unidos Mexicanos-SAGARPA.

La comisión tripartita de los países cooperantes implementan el control de calidad, normas de seguridad e higiene ocupacional,

cumpliendo las leyes laborales, por tal razón se considera que la propuesta será viable ya que es de interés internacional y nacional. La administración ha conformado una comisión de salud y seguridad laboral, ha invertido en mejoras estructurales, laborales y de atención al cliente interno y externo, mejoras esporádicas en el clima organizacional aportando recursos para incentivas y motivar al talento humano. Así mismo se propondrá la inclusión de presupuesto apropiado en cada sección para logra el objetivo del plan de mejora del clima organizacional del año 2014 y seguimiento para los próximos 5 años.

## Cronograma de trabajo

### Cronograma por etapa de egreso

(6 meses de asesoría año 2013 y un mes de revisión año 2014)

Licenciatura en carreras de ciencias económicas

Sede Santa Elena, Petén

	C O N C E P T O S	PRIMER	SEGUNDO	TERCER	CUARTO	PROCESO DE REVISIÓN MES	100 PUNTEO MINIMO 70
		JULIO y AGOSTO	SEP.	OCT.	NOV,	DICIEMBRE ENERO 2014	
	Evaluación integral de la empresa	X					
	Diagnóstico y preparación del Anteproyecto	X					
	Planteamiento del Problema		X				
1	Recolección de datos		X				
	Análisis de Resultados			X			
2	Conclusiones y recomendaciones.			X			
	Informe Final				X		
	Porcentaje de avance	25%	50%	75%	100%		
	Puntos por calidad y avance	25	25	20	30		

Fuente: elaboración propia

## Conclusiones

- Las dimensiones más importantes que influyen en el clima organizacional de una institución gubernamental son la motivación (incluyendo área salarial, beneficios y prestaciones), planes de desarrollo de carrera y riesgos.
- De acuerdo a los resultados obtenidos a través de esta investigación, la dimensión del clima organizacional del Centro de Operaciones Petén del Programa MOSCAMED, que necesitan atención inmediata es la motivación, comunicación y confianza.
- En opinión de los colaboradores, la empresa cuenta con incentivo para un buen desempeño, aunque el salario no necesariamente forma parte de estos incentivos. Para el empleado, se percibe que la empresa da pocos premios por desempeño y esto influye de forma directa en la evaluación obtenida de la motivación.

- La evaluación del ambiente físico en la empresa de este estudio muestra que el empleado se siente cómodo dentro de las instalaciones. Las opiniones de los empleados coinciden considerando que la limpieza, iluminación, ventilación, accesibilidad, etc. son adecuadas.

## **Recomendaciones**

- Implementar los cambios e intervenciones propuestas en el programa para mejorar el clima organizacional, presentado en el presente estudio, para lograr la eficiencia y eficacia de los colaboradores en el logro de sus objetivos.
  
- Considerar la implementación de programas alternos al presente, (evaluación del desempeño, diagnóstico de necesidades de capacitación) para los cuales será necesario un estudio específico al tema.
  
- Considerar un programa de capacitación periódico para los empleados, en donde se les provea de los conocimientos de seguridad industrial que su puesto necesita.
  
- Realizar mediciones de clima organizacional en el futuro, de forma periódica con el fin de mantener un ambiente sano.

## Referencias bibliográficas

Aguado R. (2013, 20 de julio). *Clima Organizacional, Un acercamiento a su identificación*. Recuperado de: <http://es.scribd.com/doc/71970399/Propuesta>

Aguilar, M. (2013, 20 de julio). *Clima, Cultura, Desarrollo y Cambio Organizacional*. México. Recuperado de: <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/ger1/climcultcamborg.htm>

Chiavenato, I. (2001) *Administración de Recursos Humanos*. (3ª Ed.) Colombia: McGraw Hill.

Estrada, M. (2004). *Guía de acciones motivacionales que utilizan los hoteles cinco estrellas de la ciudad de Guatemala hacia el personal operativo para mejorar el clima organizacional*. (Tesis de licenciatura). Universidad Rafael Landívar, Guatemala.

Goncálves, A. (2013, 22 de julio). *Dimensiones del Clima Organizacional*. Recuperado de:  
<http://www.geocities.ws/janethqr/liderazgo/130.html>

Koontz H., Weihrich H. (2004). *Administración Una Perspectiva Global*. (12ª. ed.). México: MCGRAW-HILL INTERAMERICANA EDITORES, S.A. de C.V.

Programa MOSCAMED (1993), *Memoria de labores*, Centro de operaciones Petén. Petén, Guatemala.

Programa MOSCAMED GUATEMALA (2013, 25 de julio) *Base legal*. Recuperado de: <http://www.moscamed-guatemala.org.gt/>

Robbins, S., Judge, T. (2009). *“Comportamiento organizacional”* (13a Ed.) Editorial Pearson educación, México.

Weinert, A. (1985) *“Manual de Psicología de la Organización”*. (2ª Ed. ) Herder: Barcelona.

# ANEXOS

## Anexo 1 Matriz TOWS

<p><b>Factores Internos</b></p>	<p><b>Fortalezas - F</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Poseen misión y visión definidas, congruentes con los objetivos de la facultad</li> <li>2. Tienen un plan estratégico y operativo bien estructurado</li> <li>3. Existe liderazgo institucional</li> <li>4. Poseen personal calificado.</li> <li>5. Existe liderazgo institucional</li> <li>6. Poseen personal calificado</li> <li>7. Promueve en los colaboradores espíritu de responsabilidad y servicio social</li> <li>8. Adecuado proceso de selección de personal.</li> </ol>	<p><b>Debilidades - D</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Débil transmisión de cultura organizacional</li> <li>2 Ausencia de capacitación</li> <li>4. Área de cocina inadecuada...</li> <li>5. Presupuesto limitado</li> <li>6. Poca práctica de Salud y seguridad ocupacional</li> <li>7. Fatiga laboral en actividades técnicas</li> <li>9. Poca publicidad sobre los logros del área libre.</li> </ol>
<p><b>Factores Externo</b></p>		

<p><b>Oportunidades - O</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Respaldo de las autoridades nacionales, departamentales, municipales y comunitarias.</li> <li>2. Renovación de equipo devaluado.</li> <li>3. Implementación de nuevos sistemas administrativos.</li> <li>4. Asignación de presupuesto de acuerdo a la inflación.</li> <li>5. Mejoramiento de los controles administrativos.</li> <li>6. Capacitación y consolidación del comité de salud y seguridad laboral.</li> <li>7. Capacitación al personal administrativo para mejorar su desempeño.</li> <li>8. Implementación de recompensas laborales a colaboradores eficiente.</li> <li>9. Tiene divulgación relaciones públicas.</li> </ol>	<p><b>Estrategias Fo</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Mantener alianzas estratégicas con ONGs y Ogs.(F1-O1)</li> <li>2. Proyectar la renovación de equipo devaluado en próximos presupuestos.(F2-O2)</li> <li>3. Aprovecha el liderazgo institucional para la implementación de sistemas administrativos y asignación de mejores presupuestos ((F3-0-4,5)</li> <li>3. Valora al personal calificado con experiencia que actualmente labora, capacitándolo e implementando recompensas laborales por resultados. (F-5,6-O-6.7)</li> </ol>	<p><b>Estrategias Do</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Mejorar la cultura organizacional que se tiene, a fin de reforzar el respaldo internacional ( D1, O2 )</li> <li>2. Utilizar nuevas herramientas de gestión, como manuales administrativos, para mejorar las funciones administrativas y técnicas. ( D2, O1 )</li> <li>3. Implementar metodologías para detectar necesidades de capacitación, orientadas a colaboradores, a fin de mejorar el nivel de desempeño ( D3, O3 )</li> <li>4. Incrementar el presupuesto limitado que se tiene, a través de evaluaciones a las secciones. (D5, O4)</li> <li>5. Publicar los logros del área libre de la mosca del mediterráneo (D9, O+9 )</li> </ol>
<p><b>Amenazas - A</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Políticas de austeridad.</li> <li>2. Recortes de apoyo de los países cooperantes.</li> <li>3. Economía internacional inestable. Aumento de la inflación.</li> <li>4. Desastres naturales</li> <li>5. Fallas del sistema informático en red.</li> <li>6. Fuga de personal capacitado</li> <li>7. Rumores dañinos de imagen por líderes negativos</li> <li>8. Poca colaboración de autobuses extraurbanos y micro buseros</li> </ol>	<p><b>Estrategias Fa</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Incluir dentro del plan estratégico que se tiene que fortalecer la imagen y los avances del área libre-(F2, A3 )</li> <li>2. Valora al personal calificado con experiencia, evitando la fuga de talentos.</li> </ol>	<p><b>Estrategias Da</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Mejorar la cultura organizacional que se tiene, a fin de mantener el liderazgo institucional y calidad total. ( D1, A6 )</li> <li>2. Incrementar el presupuesto limitado que se tiene, con la finalidad de aumentar la divulgación (D5, A7)</li> </ol>

## Anexo 2 Encuesta clima organizacional



### UNIVERSIDAD PANAMERICANA EXTENSIÓN SANTA ELENA, PETÉN LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Instrucciones: En el siguiente cuestionario marque con una X la respuesta que considera

1. ¿Se siente a gusto en el trabajo que realiza?  
SI  NO
2. ¿Se le realiza algún tipo de motivación para el mejor desempeño de sus labores diarias?  
SI  NO
3. ¿Se le da algún reconocimiento verbal o escrito por el logro de sus objetivos laborales?  
SI  NO
4. ¿Se les informa en forma general sobre los resultados del logro de los objetivos del Centro de Operaciones Peten o su sección?  
SI  NO
5. ¿Interactúa con otras secciones para el logro de sus objetivos propuestos?  
SI  NO
6. ¿Considera que existe liderazgo en su persona o en su sección donde labora?  
SI  NO
7. ¿Recibe instrucciones claras y precisas para la realización de sus labores?  
SI  NO
8. ¿Existe confianza con su jefe inmediato para tratar temas laborales y personales?  
SI  NO

9. ¿Sus opiniones son tomadas en cuenta para la realización de sus actividades laborales?
- SI  NO
10. ¿Recibe algún tipo de motivación para su desarrollo personal?
- SI  NO
11. ¿Considera que su ambiente de trabajo es el apropiado?
- SI  NO
12. ¿Conoce la existencia de planes de contingencia para minimizar los accidentes laborales?
- SI  NO
13. ¿Conoce los riesgos que conlleva la realización de su trabajo?
- SI  NO
14. ¿Ha recibido algún tipo de capacitación para el mejor desempeño de sus funciones?
- SI  NO
15. ¿Se siente parte del equipo del programa MOSCAMED?
- SI  NO

## Anexo 3 Solicitud de PED

  
**UNIVERSIDAD PANAMERICANA**  
*Sabiduría ante todo, adquiere sabiduría"*  
*Extensión Santa Elena, Petén.*

Santa Elena, Flores, Petén, 15 de julio de 2005

Ingeniero  
Luis E. Andrade  
Jefe del Centro de Operaciones Petén  
Programa Moscamed  
Santa Elena, Flores, Petén

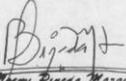
Estimado Ingeniero Andrade:

Reciba un atento saludo, siendo la educación un generador de conocimientos y hacer que estos se transmitan, la Universidad Panamericana a través del Curso de Seminario de Egreso I, comparte con los alumnos la adquisición de conocimientos llevándolos a la Practica ya que en la actualidad los avances tecnológicos, la competencia, los descubrimientos e innovaciones exigen más de las competencias de los profesionales.

Por tal razón, nos dirigimos a usted para solicitar su valioso apoyo a efectos permita que el estudiante Jorge Alberto Juárez Baldizón con Carné: 0807088 de la Facultad de Ciencias Económicas, realice la Practica Empresarial Dirigida -PED- la que corresponde a una evaluación integral del Centro de Operaciones del Programa Moscamed, con el objeto de aportar beneficios que ayuden al mejor desempeño de la prestación de los servicios y la eficiencia de los procesos administrativos internos.

Agradeciéndole su fina atención a la presente, nos suscribimos de usted.

Atentamente,

  
  
Belda Mami Placca Masouci  
Administradora de Empresas  
Cel 22 404

  
Fidel Baldomero Ramirez Zabala  
Coordinador de Sede  
Santa Elena, Petén

**PROGRAMA MOSCAMED**  
CENTRO DE OPERACIONES PETEN  
SECRETARIA  
**RECIBIDO**  
22/07/05  
HORA: 1:54 PM

## Anexo 4 Solicitud de información financiera

Santa Elena, Flores, Petén, 19 de agosto del 2,013.

Ingeniero  
Luis Erwin Andrade  
Jefe Centro de Operaciones  
Programa Moscamed

Ingeniero Andrade:

Por este medio me permito saludarlo y al mismo tiempo informarle que actualmente curso el décimo cuarto trimestre en licenciatura en administración de empresas en la Universidad Panamericana sede Santa Elena, Flores Petén en el Plan de estudios fin de semana (Domingo), por tal razón en el curso de Seminario I y próximo trimestre Seminario II (sustituye la tesis), estoy elaborando en forma individual un evaluación integral del Centro de Operaciones Petén, el cual tiene como objetivo la detección de mejoras en los aspectos administrativos, mercadológicos y financieros y la elaboración de un anteproyecto donde se presente una propuesta de un plan de mejora, por tal razón solicito, de no existir inconveniente alguno, se me proporcione la ejecución presupuestaria del Centro de Operaciones Petén de los años 2010, 2011 y 2012 para realizar un cuadro comparativo (presupuesto por sección del Centro de Operaciones Petén autorizado y ejecutado), así mismos se hace de su conocimiento que dicha información no será divulgada por ningún medio, garantizando la confidencialidad, únicamente se utilizará con fines educativos.

En espera de una respuesta favorable a la presente, me es grato suscribirme de usted.

Atentamente.

  
Jorge Alberto Juárez B.  
Asistente III, Técnico de divulgación  
Estudiante décimo cuarto trimestre  
Universidad Panamericana  
Licenciatura en Administración de Empresa  
Carnet 0807088

PROGRAMA MOSCAMED  
CENTRO DE OPERACIONES PETEN  
SECRETARIA

RECIBIDO  
19/08/13  
Jorge A. Juárez B. 10:36 am