

UNIVERSIDAD PANAMERICANA
Facultad de Ciencias Económicas
Licenciatura en Administración de Empresas



Manuales administrativos como herramienta para mejorar el clima laboral en el personal administrativo de empresas en la ciudad de Guatemala

(Artículo científico - Trabajo de graduación)

Claudia Norma Chún Chún

Guatemala, marzo de 2020

Manuales administrativos como herramienta para mejorar el clima laboral en el personal administrativo de empresas en la ciudad de Guatemala

(Artículo Científico – Trabajo de graduación)

Claudia Norma Chún Chún

M. Sc. Samuel Aron Zabala Vásquez (**Asesor**)

Lic. Julio Werner Juárez Lorenzana (**Revisor**)

Guatemala, marzo de 2020

AUTORIDADES DE 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 Noguera Bosque

Secretario General

AUTORIDADES FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

M.A. Ronaldo Antonio Girón Díaz

Decano

M. Sc. Samuel Aron Zabala Vásquez

Coordinador

Guatemala, 12 de septiembre de 2019

Señores

Facultad de Ciencias Económicas

Presente

Por este medio doy fe que soy autora del Artículo científico titulado **“Manuales administrativos como herramienta para mejorar el clima laboral en el personal administrativo de empresas en la Ciudad de Guatemala”** y confirmo que respeté los derechos de autor de las fuentes consultadas y consigné las citas correspondientes.

Acepto la responsabilidad como autora del contenido de este Artículo científico y para efectos

legales soy la única responsable de su contenido.

Atentamente,



Claudia Norma Chún Chún

Licenciatura en Administración de Empresas

Carné No.: 201903395

REF.:C.C.E.E.LIC.ADMON.A03-PS.004.2020

**LA DECANATURA DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
GUATEMALA, 24 DE FEBRERO DE 2020**

DICTAMEN

Tutor: Licenciado Samuel Aron Zabala Vásquez

Revisor: Licenciado Julio W. Juárez

Carrera: PEI En Administración De Empresas

Artículo titulado: "Manuales administrativos como herramienta para mejorar el clima laboral en el personal administrativo de empresas en la ciudad de Guatemala."

Presentado por: Claudia Norma Chún Chún.

Decanatura autoriza la impresión, como requisito previo a la graduación profesional.

En el grado de: Licenciada



M.A. Ricardo Girón
Decano
Facultad de Ciencias Económicas

Guatemala, 21 de septiembre de 2019.

Señores
Facultad de Ciencias Económicas
Universidad Panamericana
Ciudad.

Estimados señores

En relación de la asesoría del Artículo Científico **“Manuales administrativos como herramienta para mejorar el clima laboral en el personal administrativo de empresas en la Ciudad de Guatemala”**, realizado por Claudia Norma Chún Chún, Carné No. 201903395 estudiante de la **Licenciatura en Administración de Empresas**, he procedido a la asesoría del mismo, observando que cumple con los requerimientos establecidos en la reglamentación de Universidad Panamericana.

De acuerdo con lo anterior extendiendo por este medio dictamen de aprobado.

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

A handwritten signature in black ink, consisting of a large, stylized 'S' shape with a horizontal line extending to the right and a smaller flourish below it.

Lic. Samuel Zabala
Colegiado No. 14,367
Asesor

Guatemala, 9 de octubre 2019

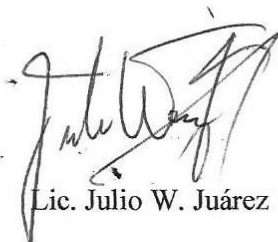
Señores
Facultad de Ciencias Económicas
Universidad Panamericana
Presente

Estimados señores:

En relación al trabajo de artículo científico titulado: **“Manuales administrativos como herramienta para mejorar el clima laboral en el personal administrativo de empresas en la ciudad de Guatemala”**, realizado por Claudia Norma Chún Chún, carné No. 201903395, estudiante de la Licenciatura en Administración de Empresas, he procedido a revisión del mismo, haciendo constar que cumple con los requerimientos de estilo establecidos en la reglamentación de Universidad Panamericana.

De acuerdo con lo anterior, extiendo por este medio dictamen de aprobado.

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



Lic. Julio W. Juárez

Colegiado 10,350

Dedicatoria

A Dios

Por darme el maravilloso regalo de la vida, y reconocer que el principio de la sabiduría es el temor de Jehová, ya que “alejados de Dios nada podemos hacer”, pero con Dios todo es posible, es quien guía mis pasos y es la fortaleza de mi vida.

A mi familia

Por el apoyo moral que siempre me han brindado, quienes con sus palabras me motivan a seguir esforzándome, para alcanzar mis metas y sobre todo por hacerme sentir especial y alentarme en los momentos de dificultad y ayudarme a fomentar, una fe inquebrantable.

A mis

Catedráticos

Por transmitir su sabiduría y tan valioso conocimiento, quienes con dedicación y esmero han realizado una ardua labor, que aporta no solo conocimiento sino también valores éticos y morales en la formación académica y ponerlo en práctica en el ámbito profesional

Contenido

Abstract	i
Introducción	ii
Capítulo 1	1
Metodología	1
1.1. Planteamiento del Problema	1
1.2. Pregunta de investigación	2
1.3. Objetivos de investigación	2
1.3.1. Objetivo general	2
1.3.2. Objetivos específicos	2
1.4. Investigación descriptiva	2
1.5. Sujetos de investigación	3
1.6. Alcance de la investigación	3
1.6.1 Temporal	3
1.6.2 Geográfico	3
1.7. Definición de la muestra	3
1.7.1 Empleo de muestra finita	3
1.8. Definición de los instrumentos de investigación	5
1.9. Recolección de datos	5
1.10. Procesamiento y análisis de datos	6
Capítulo 2	7
2.1 Presentación de Resultados	7
Capítulo 3	23
Discusión	23
3.1 Extrapolación	23
3.2 Hallazgos y Análisis General	28
3.3 Conclusiones	29
Referencias	31
Anexos	32

Listado de gráficas

Gráfica 1: Fórmula infinita para el cálculo de la muestra	4
Gráfico 2: Procedimiento de cálculo de la muestra empleando fórmula infinita	5
Gráfico 3: Conocimiento de los manuales administrativos	8
Gráfico 4: Implementación de manuales administrativos	9
Gráfico 5: Aplicación de manuales administrativos	10
Gráfico 6: Frecuencia con que se utilizan los manuales administrativos	11
Gráfico 7: Encargados en la implementación de manuales administrativos	12
Gráfico 8: Impacto que ocasiona en el desempeño laboral el mal diseño de los manuales administrativos	13
Gráfico 9: Áreas a mejorar del diseño de manuales administrativos	14
Gráfico 10: Problema de mayor impacto en la implementación de manuales administrativos	15
Gráfico 11: Impacto en el clima laboral por implementación o mal diseño de manuales administrativos	16
Gráfico 12: Efecto principal que causa el diseño adecuado de manual de puestos y funciones	17
Gráfico 13: Beneficio de contar con un manual de organización	18
Gráfico 14: Impacto que causa el manual de procedimientos	19
Gráfico 15: Aporte más importante de socializar un reglamento interno	20
Gráfico 16: Beneficio de mayor importancia en la implementación de manuales administrativos a nivel organizacional	21

Abstract

El clima laboral es un factor importante para un buen desempeño en la productividad de los colaboradores en una organización, por tal motivo las instituciones necesitan trabajadores satisfechos, de no ser así las empresas sufrirán pérdidas. La insatisfacción laboral provoca ausentismo, rotación del personal, poca o nula productividad, un ambiente laboral desfavorable, por tal motivo se realizó una investigación científica para evaluar si los manuales administrativos son una herramienta adecuada para mejorar el clima laboral en el personal administrativo de empresas en la ciudad de Guatemala.

Se realizó un estudio de investigación, para determinar los factores que afectan en el clima laboral, por medio de un trabajo de campo realizado mediante la herramienta de encuestas al personal administrativo, quienes manifestaron que uno de los factores determinantes es la mala organización que acarrea disminución del trabajo en equipo, falta de compromiso laboral, conflictos interpersonales y finalmente desmotivación, por lo que determina que el uso de manuales administrativos son una excelente herramienta para contrarrestar esta problemática, ya que con un buen diseño y buena implementación se logran grandes resultados.

Introducción

En la actualidad las empresas están siendo afectadas en su productividad, debido a un clima laboral inadecuado, lo que produce a una desmotivación por parte de los colaboradores, por tanto, el presente artículo científico, se realizó para determinar si los manuales administrativos son una herramienta para mejorar el clima laboral en el personal administrativo de las empresas de la ciudad de Guatemala.

En el capítulo uno se estableció la metodología de trabajo, la abarcó una investigación de tipo descriptiva, la cual consiste en estudiar un fenómeno o sujeto de investigación con la finalidad de comprenderlo y exponer hallazgos relevantes que agreguen conocimiento, pero con la condición de que no se incida en la situación investigada, para la cual se tomó como sujetos de investigación, a personas del área administrativa que laboran en empresas de la ciudad de Guatemala.

En el capítulo dos se realizó un trabajo de campo que consistió en recopilación de información de primera mano obtenidas del sujeto de investigación mediante encuestas, que posteriormente se llegó al procesamiento y tabulación de datos para finalmente realizar la presentación de análisis de resultados mediante gráficas de pie.

El tercer capítulo consistió en la presentación de hallazgos relevantes encontrados en la investigación realizada, por lo que se pudo observar que el personal tiene poco conocimiento de manuales administrativos, y es importante la socialización de dicha herramienta ya que el mal diseño o mala implementación de manuales ocasiona efectos negativos en el clima laboral y productividad de los colaboradores. Con base en los hallazgos relevantes también se realizó una extrapolación con teorías de otros autores, y finalmente se concluye que el uso de manuales administrativos es una excelente herramienta para mejorar el clima laboral.

Capítulo 1

Metodología

1.1. Planteamiento del Problema

Se entiende como clima laboral al medio ambiente en que se desarrolla una empresa, la satisfacción laboral es una de las variables fundamentales dentro de las instituciones, sin embargo, se puede ver afectado por varios factores, como: condiciones en que se encuentra el equipo y sistemas para cumplir con las exigencias del trabajo, cultura, creencias y valores que influyen en la conducta del ser humano y en forma de relacionarse entre compañeros; otro factor que afecta el clima laboral es la forma de liderazgo y autoridad de los cargos superiores (jefes y supervisores) sin embargo, la falta de una buena organización y definición de puestos y funciones procedimientos adecuados son una de las causas del mal clima laboral que impacta de manera negativa en del desempeño de los miembros de una empresa y con ello se ven afectados el cumplimiento de los objetivo y metas.

El objetivo de este estudio es determinar si los manuales administrativos son una herramienta para mejorar el clima laboral. Las organizaciones en Guatemala han evidenciado la falta de manuales administrativos que definen el establecimiento de las actividades que cada uno de los miembros de su empresa debe realizar, únicamente se manifiesta en forma verbal y se transmite los conocimientos de generación en generación, y no existe un documento escrito que indique y de soporte a dichas actividades, un manual administrativo es un documento que contiene, en forma ordenada, sistemática y accesible, información relevante e instrucciones con el fin de asistir a los miembros de una organización o a terceros que se relacionan con ella.

Los manuales administrativos son elaborados de acuerdo a las necesidades, requerimientos de las organizaciones, por lo que es posible encontrar enfoques y alcances diferentes, dependiendo el giro del negocio, sin duda alguna este tipo de documentos son una herramienta de gran utilidad, que permite realizar las tareas de manera efectiva y ordenada, y de esta manera contribuir al logro de objetivos y metas.

1.2. Pregunta de investigación

¿Son los manuales administrativos una herramienta adecuada para mejorar el clima laboral en el personal administrativo de empresas en la ciudad de Guatemala?

1.3. Objetivos de investigación

1.3.1. Objetivo general

Definir si los manuales administrativos son una herramienta adecuada para mejorar el clima laboral en el personal administrativo de empresas en la ciudad de Guatemala.

1.3.2. Objetivos específicos

- Estudiar el uso actual de los manuales administrativos en empresas de la ciudad de Guatemala.
- Identificar problemáticas derivadas del mal diseño y mala implementación de manuales administrativos en empresas de la ciudad de Guatemala.
- Estudiar e identificar el impacto que ocasiona el uso de manuales administrativos en empresas de la ciudad de Guatemala.

1.4. Investigación Descriptiva

Se estableció para el presente artículo de investigación científica el empleo de la investigación descriptiva, la cual consiste en estudiar un fenómeno o sujeto de investigación con la finalidad de comprenderlo y exponer hallazgos relevantes que agreguen conocimiento, pero con la condición de que no se incida en la situación investigada.

En el presente documento se investigó el tema de manuales administrativos, estableciendo la necesidad de mejorar el clima laboral debido a que la falta de cumplimiento eficiente de las labores por falta de una organización bien estructurada, división del trabajo y delimitación de responsabilidades pueden afectar el clima laboral y el cumplimiento de los objetivos. Se expusieron hallazgos relacionados a la situación actual de dicha temática en la ciudad de

Guatemala y aunque no se realizaron acciones para afectar la problemática, sí se expusieron hallazgos relevantes y un análisis crítico para fomentar la utilización de manuales administrativos en las empresas y mejorar el clima laboral en empleados de empresas de la ciudad de Guatemala.

1.5. Sujetos de investigación

Para el estudio de implementación de manuales administrativos como herramienta para mejorar el clima laboral, se estableció encuestar a personas que laboran en área administrativa en empresas de la ciudad de Guatemala, comprendidas en un rango de edad de dieciocho a sesenta años, que como devengan un salario mínimo en adelante, con escolaridad de estudios de diversificado, universitario o post grados, de género indistinto.

1.6. Alcance de la investigación

1.6.1 Temporal

Para la recopilación de datos del estudio de manuales administrativos como herramienta para mejorar el clima laboral en personal administrativo de empresas de la ciudad de Guatemala, se estableció la temporalidad de los meses de mayo a agosto del año 2019.

1.6.2 Geográfico

En la investigación de manuales administrativos como herramienta para mejorar el clima laboral en personal administrativo de empresas, se definió como área geográfica la ciudad de Guatemala, principalmente en las empresas ubicadas en la capital guatemalteca.

1.7. Definición de la muestra

1.7.1 Empleo de muestra finita

Según el censo de la oficina coordinadora sectorial de estadística (ASOPYME) Asociación de Pequeñas y Medianas Empresas en Guatemala, se encuentran registradas 788,313 empresas, de ellas solamente 372,279 se encuentran activas de las cuales 44.29% se encuentran ubicadas en

el departamento de Guatemala que haciende a 165,104 empresas. Para el estudio de manuales administrativos como herramienta para mejor el clima laboral en personal administrativo de empresas en ciudad de Guatemala, se tomaron en cuenta por lo menos tres personas de cada una de las empresas en dicho departamento, lo que equivale 495,312 personas, debido a que el dato poblacional excede los 30,000 sujetos se empleó de la fórmula infinita para el cálculo de la muestra.

Gráfico 1: fórmula infinita para el cálculo de la muestra

$$n = \frac{z^2 (p * q)}{e^2}$$

Fuente: elaboración propia, 2019.

Se empleó la formula infinita para la realización del cálculo de la muestra, considerando el nivel de confianza en los datos el 93% que se representa en la tabla de valores bajo la curva con 1.81, este es el dato fue determinado para la variable Z. Debido a la falta realización de una prueba piloto las probabilidades de éxito y fracaso, que corresponden a las variables p y q, se asignó un 50% de probabilidades para cada variable, para efectos de cálculo se empleó el valor de 0.5. el error de la muestra se consideró en un 9%, para el cálculo se utilizó la cifra de 0.09

Gráfico 2: procedimiento de cálculo de la muestra empleando fórmula infinita

$$n = \frac{1,81^2 (1 * 1)}{0,1^2}$$

$$n = 101$$

Fuente: elaboración propia, 2019.

Según el resultado del procedimiento de cálculo, la muestra asciende a 101 empleados que laboran en área administrativa de empresas ubicadas en el departamento de Guatemala.

1.8. Definición de los instrumentos de investigación

La encuesta es una herramienta utilizada en el método de investigación para recaudar datos de opinión pública acerca de un asunto determinado, los datos suelen obtenerse por medio de un cuestionario previamente elaborado mediante procedimientos estandarizados con la finalidad de que cada persona encuestada responda las preguntas en una igualdad de condiciones para evitar opiniones sesgadas que puedan influir en el resultado de la investigación.

1.9. Recolección de datos

Actividad que consiste en la recopilación de la información, mediante el uso de técnicas o herramientas que pueden ser utilizadas por el investigador, en este proceso se obtiene dicha

información de primera mano del sujeto de investigación mediante encuestas que posteriormente se llega al procesamiento de datos que consiste en tabular lo recolectado y convertirlo en información útil que se transforma en conocimiento que nos servirán en la toma de decisiones.

Para el estudio de manuales administrativos como herramienta para mejorar el clima laboral en personal administrativo de empresas en ciudad de Guatemala, se utilizó la herramienta denominada encuesta, que conlleva en una serie de catorce preguntas cerradas de selección múltiple, empleando tanto preguntas ordinales como nominales, así mismo una pregunta abierta para determinar la opinión del personal que labora en áreas administrativas en empresas de la ciudad de Guatemala

1.10. Procesamiento y análisis de datos

Consiste en procesar los datos (desordenados, individuales, dispersos) obtenidos de la población objeto de estudio durante el trabajo de campo, con la finalidad de generar resultados (datos agrupados y ordenados) a partir de los cuales se realizó el análisis según el objetivo de hipótesis de la investigación realizada.

Para el estudio de manuales administrativos como herramienta para mejorar el clima laboral en personal administrativo de empresas en ciudad de Guatemala, para el procesamiento y análisis de datos se utilizó una hoja de cálculo de Excel para la tabulación de resultados, que posteriormente fueron convertidos en gráficos circulares con su respectivo análisis, se extrapolaron hallazgos con otras teorías, se establecieron conclusiones respondiendo a los objetivos de la investigación.

Capítulo 2

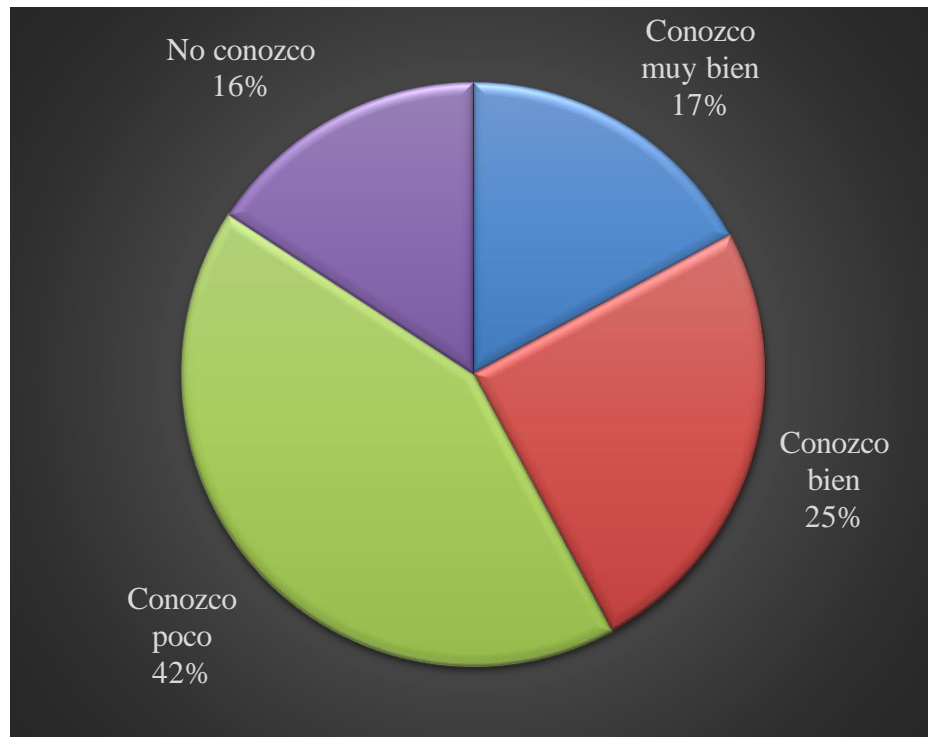
Presentación de resultados

2.1 Presentación de resultados

A continuación, se presentan los resultados basados en datos recopilados por medio de la elaboración de encuestas, las cuales fueron realizadas a un segmento de personas, determinadas por medio del proceso de muestreo estadístico, con la finalidad de determinar si los manuales administrativos constituyen una herramienta adecuada para mejorar el clima laboral, en el personal administrativo de las empresas en la ciudad de Guatemala.

1. ¿Conoce usted qué son los manuales administrativos?

Gráfico 3: conocimiento de los manuales administrativos

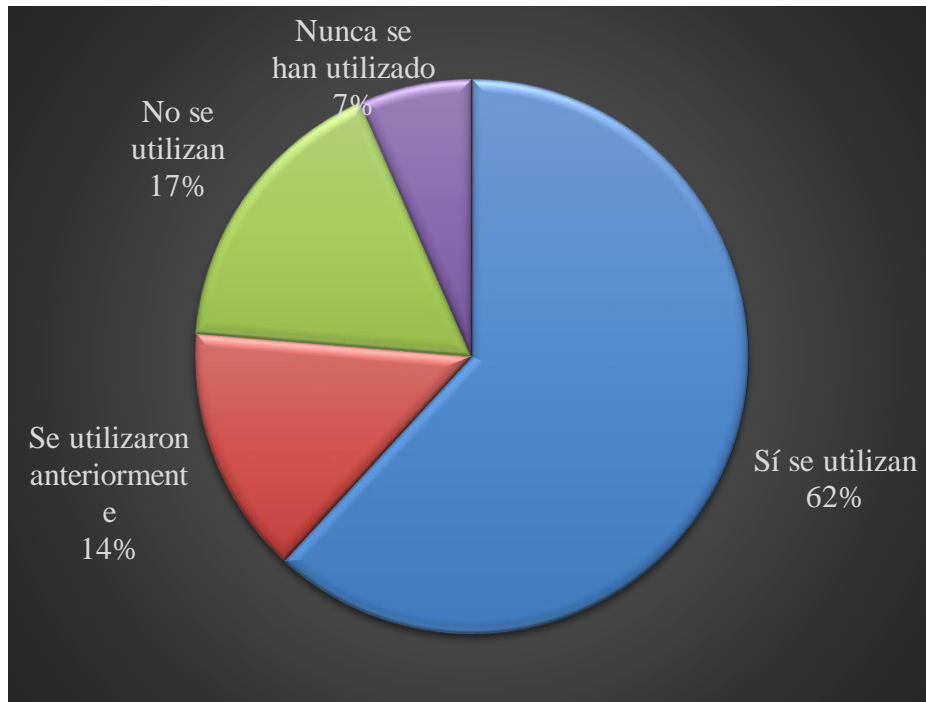


Fuente: elaboración propia, 2019.

Según las encuestas realizadas, respecto al conocimiento de los manuales administrativos que posee el personal en las empresas de la ciudad de Guatemala, enfocado principalmente al área administrativa, cerca del cincuenta y ocho por ciento de los encuestados indicó que conoce muy poco o nada en relación al tema antes mencionado, por lo que es recomendable que en las empresas mejoren la socialización de herramientas como los manuales administrativos, para que el personal tenga una mejor comprensión de los beneficios que se obtienen de los mismos.

2. ¿En la empresa donde usted labora utilizan la implementación de manuales administrativos?

Gráfico 4: implementación de manuales administrativos.

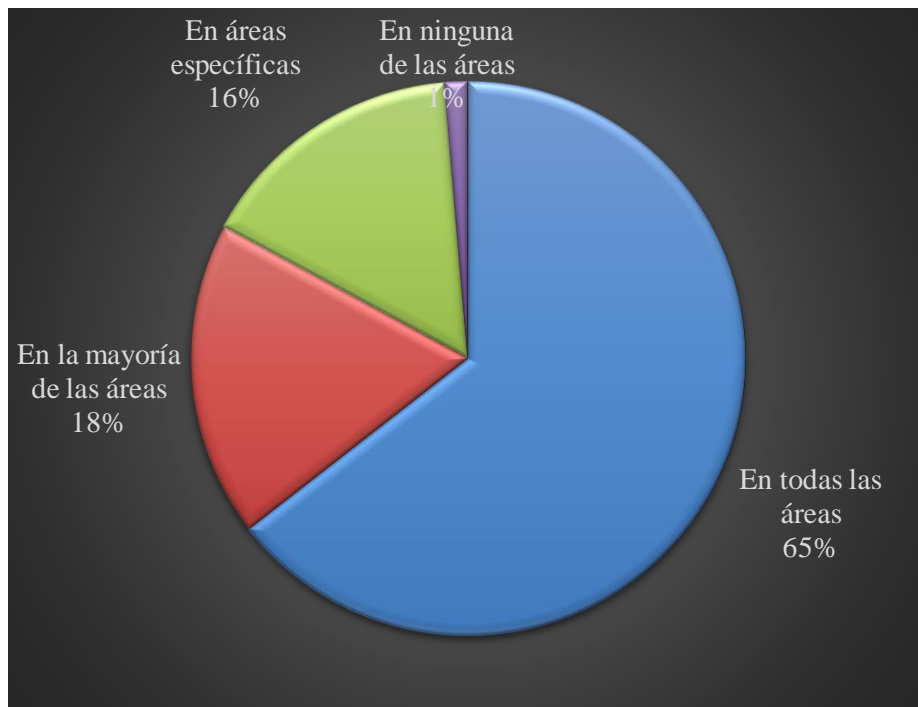


Fuente: elaboración propia, 2019.

De acuerdo a los datos obtenidos en las encuestas realizadas, con relación al uso de manuales administrativos, los datos estadísticos indicaron que el treinta y ocho por ciento de los encuestados nunca han utilizado los mismos o que los utilizaron anteriormente pero no en la actualidad, sin embargo, el sesenta y dos por ciento respondió que sí utilizan manuales administrativos, pero conocen muy poco del tema por lo que se considera que es indispensable socializar el uso de manuales administrativos, para que puedan aprovecharlo de la mejor forma y obtener sus beneficios.

3. ¿En qué área considera que los manuales administrativos son aplicables?

Gráfico 5: aplicación de manuales administrativos.

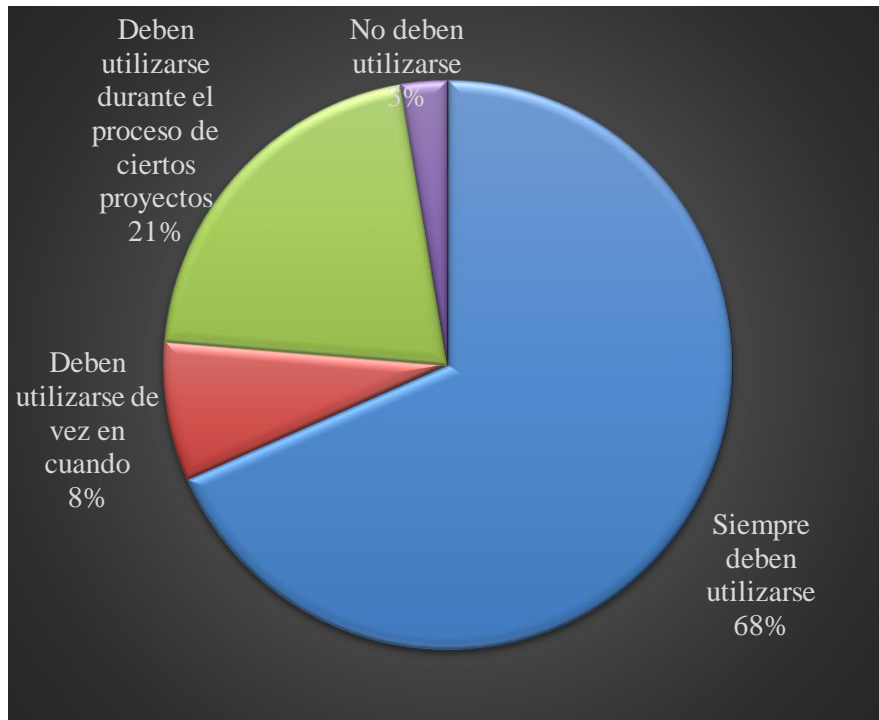


Fuente: elaboración propia, 2019.

Con relación a las áreas que se considera son aplicables los manuales administrativos, el treinta y cinco por ciento respondió que son aplicables en áreas específicas mientras que un sesenta y cinco por ciento indicó que son aplicables en todas las áreas, por lo que fue un resultado relevante para esta investigación, ya que los manuales administrativos son una valiosa herramienta para las organizaciones que los aplican.

4. ¿Con qué frecuencia deben utilizarse los manuales administrativos?

Gráfico 6: frecuencia con que se utilizan los manuales administrativos.

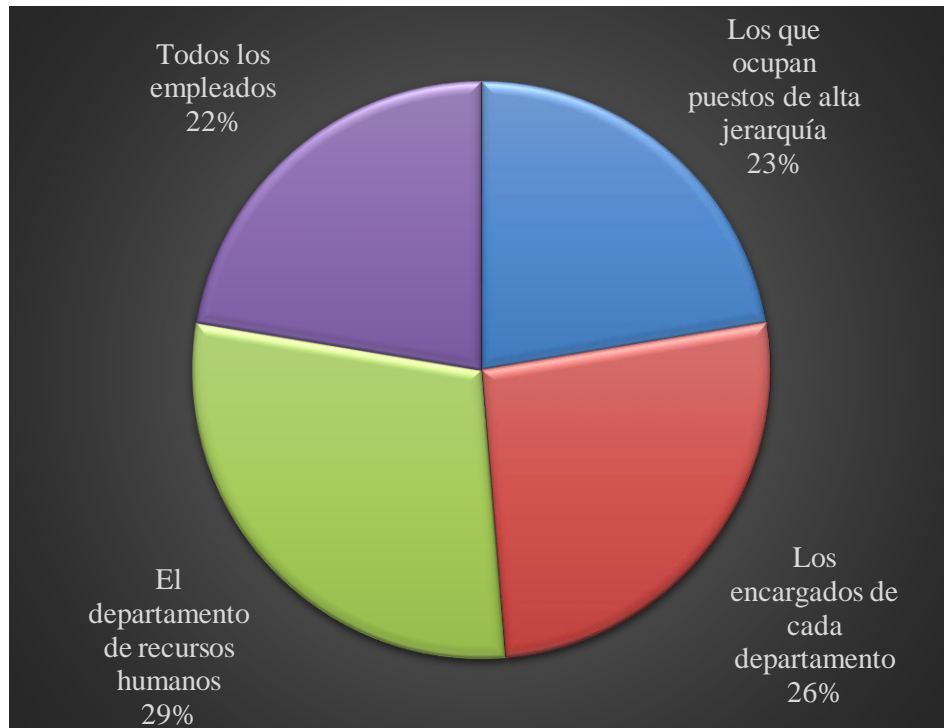


Fuente: elaboración propia, 2019.

El treinta y dos por ciento de los encuestados respondió que los manuales administrativos sólo deben utilizarse de vez en cuando o durante el proceso de ciertos proyectos, sin embargo, una gran parte de la población que asciende al sesenta y ocho por ciento indicó que deben utilizarse siempre, por lo que se considera de suma importancia el uso de los manuales administrativos para mantener una entidad bien organizada.

5. ¿Quiénes son los encargados de la implementación de los manuales administrativos?

Gráfico 7: encargados en la implementación de manuales administrativos.

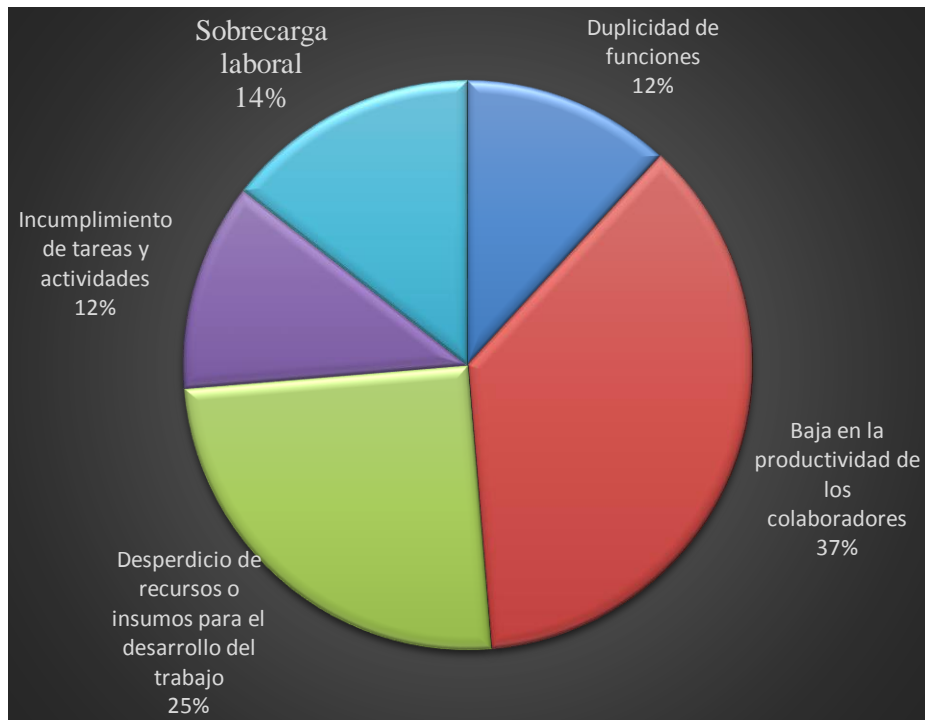


Fuente: elaboración propia, 2019.

Según los datos recopilados por medio de encuestas al personal administrativo de empresas de la ciudad de Guatemala, con relación a quiénes son los encargados de la implementación de manuales administrativos, se pudo observar que la mayoría de la población aún no tiene una comprensión adecuada de este tema, prueba de ello es que el ochenta y ocho por ciento respondieron que los encargados son quienes ocupan puestos de alta jerarquía, los encargados de cada departamento y el departamento de recursos humanos y el resto de los encuestados que asciende a un veintidós por ciento indicó que los encargados de la implementación de los manuales administrativos son todos los empleados, por lo que es importante que todos los miembros de cada organización deben tener conocimiento de ello para poder aplicarlo.

6. ¿Qué impacto puede causar el mal diseño de los manuales administrativos en el desempeño laboral?

Gráfico 8: impacto que ocasiona en el desempeño laboral el mal diseño de los manuales administrativos.

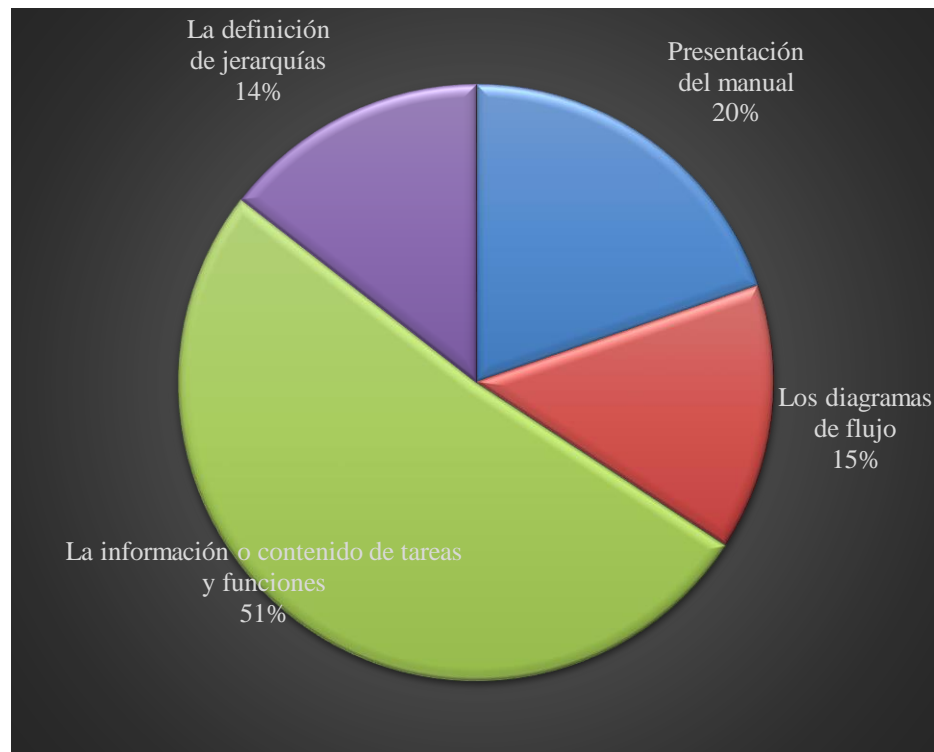


Fuente: elaboración propia, 2019.

Respecto al impacto que causa el mal diseño de los manuales administrativos, un treinta y ocho por ciento de la población encuestada indicó el incumplimiento de las tareas y actividades, sobrecarga laboral y duplicidad de funciones, sin embargo, la mayor parte de la población, que asciende al sesenta y dos por ciento, expresó que el mayor impacto es el desperdicio de los recursos e insumos para el desarrollo del trabajo y baja productividad en los colaboradores. por lo que es importante que los manuales tengan un buen diseño para evitar estos inconvenientes.

7. ¿Qué áreas del diseño de los manuales administrativos mejoraría en la empresa que labora?

Gráfico 9: áreas a mejorar del diseño de manuales administrativos

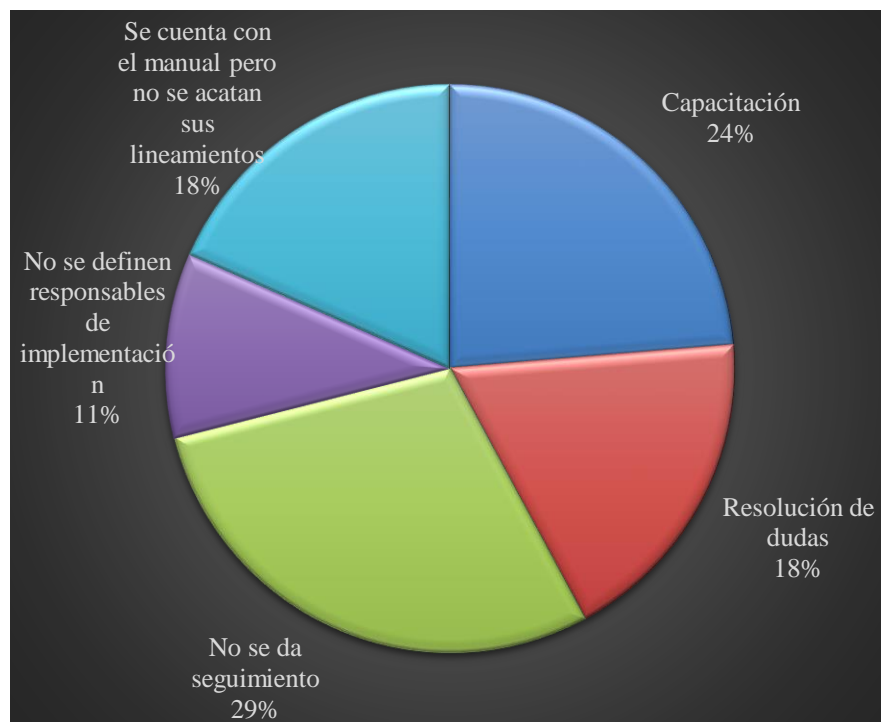


Fuente: elaboración propia, 2019.

Con relación a las áreas del diseño de los manuales administrativos que mejoraría en la empresa que labora, el cuarenta y nueve por ciento expresó que los diagramas de flujo representan un área de oportunidad. La presentación del manual y definición de jerarquías fue un aspecto de mejora identificado por el resto de la población encuestada (cincuenta y uno por ciento), la cual indicó que mejoraría la información o contenido de tareas y funciones, por lo que se pudo observar que la asignación de tareas no se encuentra bien definido y es importante que los miembros de las organizaciones tengan en claro para qué fueron contratados y desempeñar de la mejor manera sus tareas y funciones.

8. ¿Cuál es el problema de mayor impacto que ha observado en la implementación de manuales administrativos en la empresa que labora?

Gráfico 10: problema de mayor impacto en la implementación de manuales administrativos.

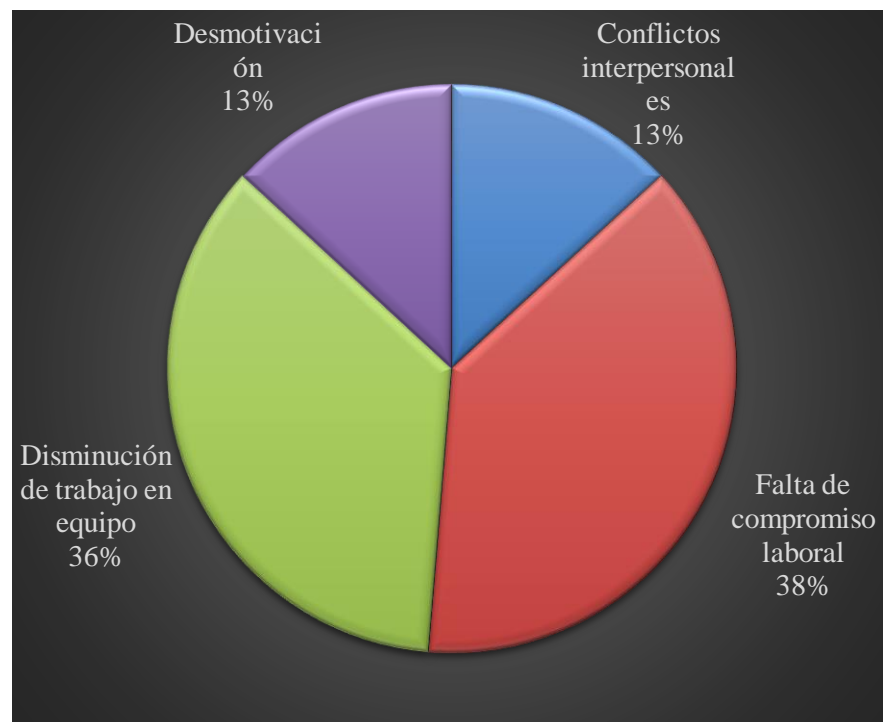


Fuente: elaboración propia, 2019.

El problema de mayor impacto que ha observado en la implementación de manuales administrativos en las empresas, es que no se resuelven dudas en capacitaciones y que a pesar que se cuenta con manuales no se da seguimiento, esto fue expuesto por la mayor parte de la población encuestada con un setenta y uno por ciento. Por otro lado, el veintinueve por ciento mencionó que no se definen responsables para la implementación de manuales, y por tal motivo no se acatan los lineamientos.

9. ¿Cuál es el impacto en el clima laboral respecto a una implementación o diseño inadecuado de manuales administrativos?

Gráfico 11: impacto en el clima laboral por implementación o mal diseño de manuales administrativos

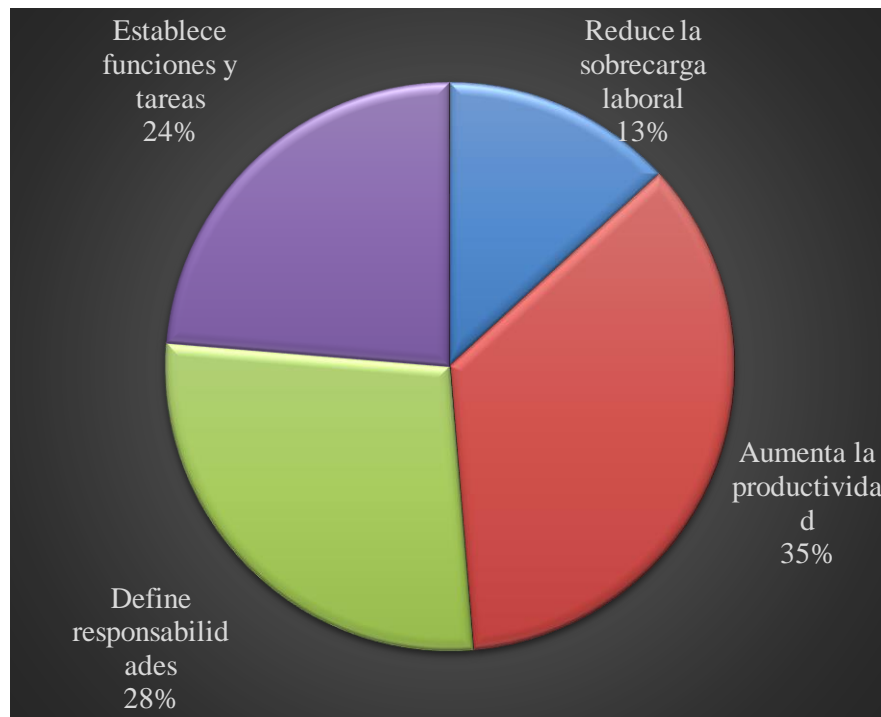


Fuente: elaboración propia, 2019.

Según resultados del estudio, obtenidos mediante encuestas realizadas al personal administrativo de empresas de ciudad de Guatemala, el impacto que causa en el clima laboral una mala implementación o diseño inadecuado de manuales administrativos, de acuerdo al setenta y cuatro por ciento es la falta de compromiso laboral y disminución de trabajo en equipo, por lo que daría motivo a conflictos interpersonales y desmotivación de los colaboradores, lo cual afecta al clima laboral en las organizaciones, y por tal razón la falta de compromiso en alcance de objetivos y metas trazadas.

10. ¿Cuál es el efecto principal que observa del diseño adecuado de los manuales administrativos en el área de puestos y funciones?

Gráfico 12: efecto principal que causa el diseño adecuado de manual de puestos y funciones.

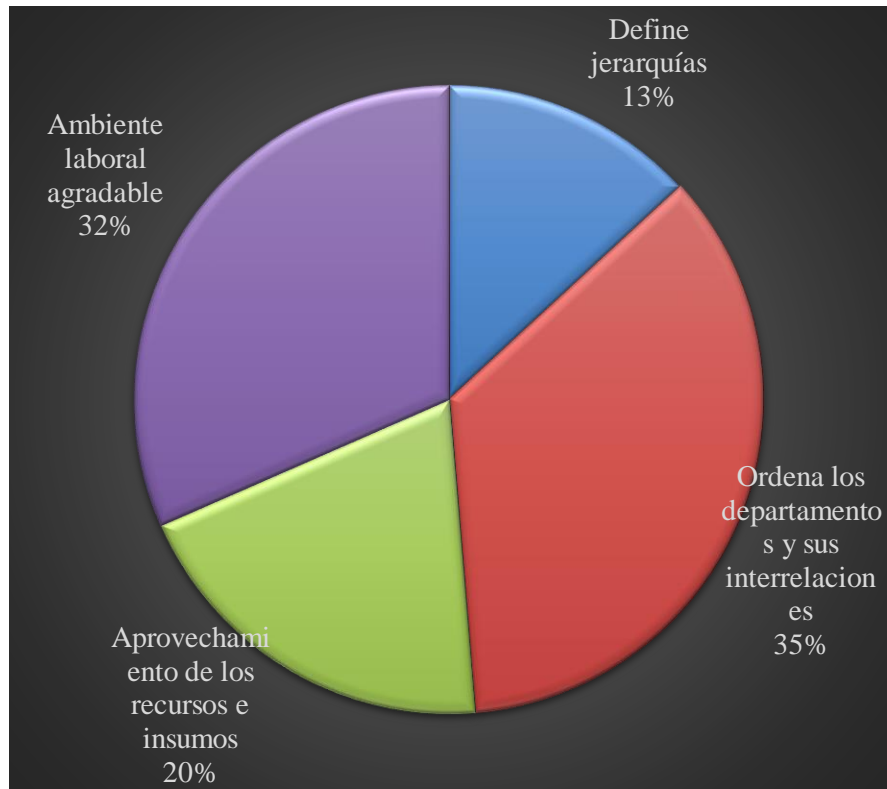


Fuente: elaboración propia, 2019.

El efecto principal que se observó del diseño adecuado de los manuales administrativos en el área de puestos y funciones la mayor parte que asciende a un sesenta y tres por ciento de los encuestados manifestaron que define responsabilidades y aumenta la productividad, sin embargo un treinta y siete por ciento indicaron que establece funciones y tareas lo que conlleva a reducir la sobrecarga laboral, por lo que se pudo observar que los beneficios que se obtienen de un diseño adecuado para el manual de puestos y funciones en general un clima laboral agradable.

11. ¿Qué beneficio considera que es el más importante de contar un manual de organización?

Gráfico 13: beneficio de contar con un manual de organización.

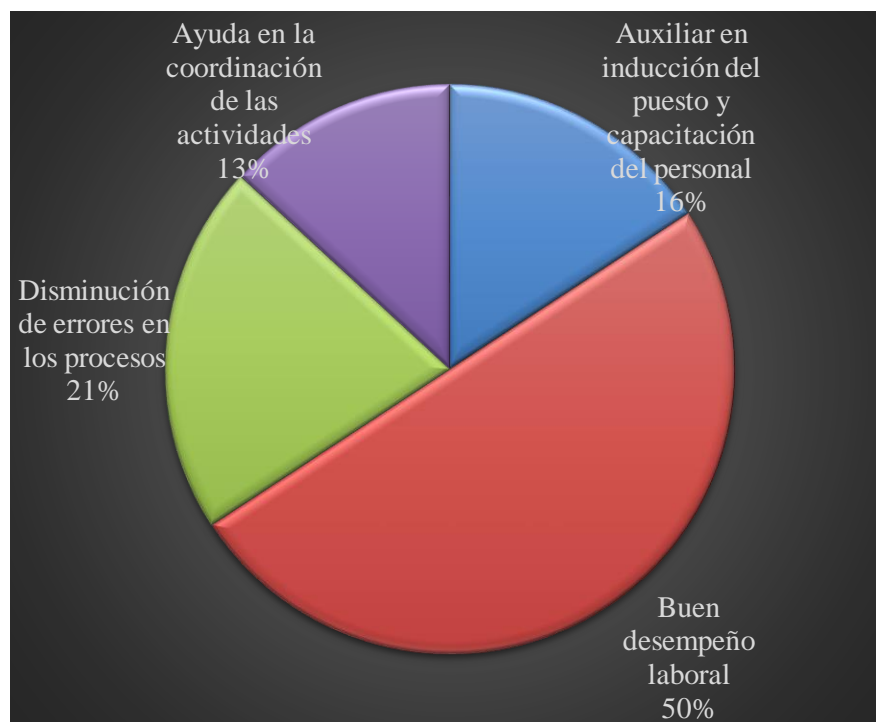


Fuente: elaboración propia, 2019.

Según resultados basados en encuestas realizadas a personal administrativo en empresas de la ciudad de Guatemala, la mayor parte de la población, que asciende a un ochenta y tres por ciento, indicó que el principal beneficio de contar con un manual organizacional es que ordena los departamentos y sus interrelaciones y mantiene un ambiente laboral agradable en los integrantes de las organizaciones, por lo que el trece por ciento de los encuestados mencionó que define jerarquías, y esto conlleva a trabajar de manera eficaz y mejor organizada.

12. ¿Cómo considera que impacta el manual de procedimientos al área de trabajo en que se desenvuelve?

Gráfico 14: impacto que causa el manual de procedimientos

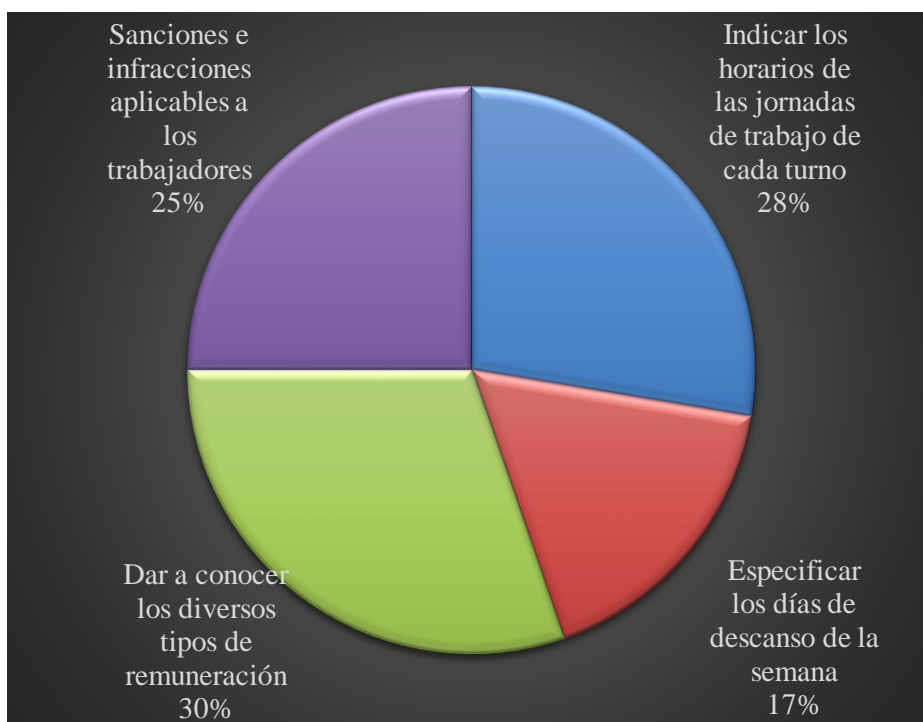


Fuente: elaboración propia, 2019.

El setenta y uno por ciento de la población indicó que el mayor impacto que causa el manual de procedimientos es un buen desempeño laboral y la disminución de errores en los procesos; sin embargo, el veintinueve por ciento expresó que es una herramienta que puede utilizarse como auxiliar en inducción del puesto y capacitación del personal que es de gran ayuda en la coordinación de las actividades, de cada integrante de las organizaciones.

13. ¿Qué aporte considera el más importante de socializar un reglamento interno de trabajo?

Gráfico 15: aporte más importante de socializar un reglamento interno.

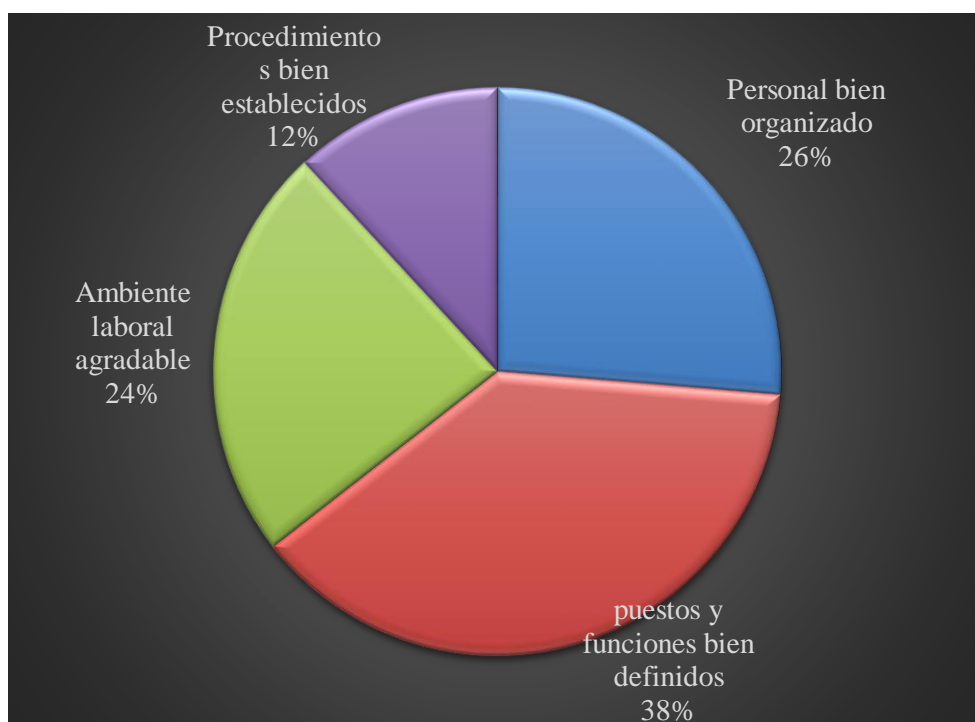


Fuente: elaboración propia, 2019.

Con respecto al aporte más importante de socializar un reglamento interno de trabajo, la mayor parte de la población expresó que es importante dar a conocer a los colaboradores los diversos tipos de remuneración, indicar horarios de las jornadas de trabajo, así como las sanciones aplicables a los trabajadores en caso de incumplimiento del reglamento, por otra parte, un diecisiete por ciento manifestó la importancia de especificar los días de descanso durante la semana

14. ¿Qué beneficio es de mayor importancia en la implementación de manuales administrativos a nivel organizacional?

Gráfico 16: beneficio de mayor importancia en la implementación de manuales administrativos a nivel organizacional.



Fuente: elaboración propia, 2019.

Respecto al beneficio de mayor importancia en la implementación de manuales administrativos a nivel organizacional, un ochenta y ocho por ciento expresó que se definen adecuadamente los puestos y funciones, se cuenta con una personal bien organizado que da como resultado un ambiente laboral agradable para los integrantes de la organización, por otra parte el resto de la población encuestada, que asciende a un doce por ciento, indicó que el mayor beneficio son los procedimientos bien establecidos, por lo que es importante que las empresas tomen en cuenta los manuales como una herramienta para mantener un ambiente laboral agradable.

15. ¿Según su criterio qué impacto puede causar la implementación de manuales administrativos?

El último cuestionamiento, consistió en una pregunta abierta, en la cual el personal administrativo sujeto de estudio expresó su opinión respecto al impacto de la implementación de manuales administrativos en las empresas de la ciudad de Guatemala, destacando que los colaboradores indicaron que dicha herramienta mejora el ambiente laboral, disminuyendo los conflictos que puedan derivarse por sobre carga de trabajo u otros inconvenientes organizacionales.

Relacionado a la mejora del ambiente laboral, los encuestados manifestaron que otro beneficio de la implementación de manuales es la definición de puestos y funciones, la cual consiste en la correcta asignación de labores y carga de trabajo a cada uno de los miembros de una institución. De esta forma se evita la duplicidad de funciones y mejora el establecimiento de jerarquías y responsabilidades.

También cabe mencionar que los encuestados expresaron que con una buena implementación de manuales administrativos, se puede aprovechar los recursos e insumos, por lo que una empresa que tiene bien definido sus puestos y funciones, así como el establecimiento de jerarquías, disminuye: la sobrecarga laboral, duplicidad del trabajo y aumenta la productividad, ya que fomenta el trabajo en equipo y mejora el clima laboral, pues un personal motivado trabaja mejor, se compromete con la institución y contribuye a alcanzar las metas y objetivos trazados.

Capítulo 3

Discusión

3.1 Extrapolación

A continuación, se presenta el artículo de investigación científica en el cual se exponen los principales hallazgos basados en los resultados de datos obtenidos mediante el trabajo de campo que se presenta en el capítulo dos, para el cual fue de suma importancia realizar un análisis comparativo con teoría de otros autores relacionados a la temática.

Uno de los principales hallazgos en el proceso de investigación, fue que existe poco conocimiento de manuales, por parte del personal administrativo que labora en empresas de la ciudad de Guatemala, por tal motivo es importante que en las empresas se dé a conocer esta herramienta, para que el personal tenga una mejor comprensión de los manuales administrativos.

Rodríguez (2012), respecto al tema afirmó que:

Un manual es un documento elaborado sistemáticamente que indicará las actividades a realizarse por los miembros de un organismo y la forma en que lo harán, ya sea conjunta o separadamente. El principal propósito de los manuales administrativos es el de instruir al personal acerca de aspectos, así como funciones relacionados a procedimientos, políticas, objetivas, normas, etc., para lograr una mayor eficiencia en el trabajo. (p. 58)

Los manuales administrativos son una importante herramienta utilizada para que una organización funcione de forma ordenada y adecuadamente, con el fin de que cada uno de los colaboradores trabaje de la mejor manera posible, enfocados en alcanzar las metas y objetivos trazados a nivel organizacional con un ambiente laboral agradable.

La socialización de los manuales debe ser un tema importante del proceso de capacitación, Rodríguez, M. & Ramírez-Buendía, P. (1991) respecto a los programas de capacitación y adiestramiento:

Uno de los temas de gran actualidad en las instituciones públicas y privadas es la capacitación. No hay empresa que se respete que no cuenta con amplia infraestructura para la capacitación, no se trata de una simple moda, sino de un verdadero “signo de los tiempos”; la respuesta a una necesidad bastante fuerte en los individuos y en las comunidades laborales.

Capacitación (del adjetivo capaz, y este a su vez, del verbo latino cápere=dar cabida) conjunto de actividades encaminadas a proporcionar conocimientos, desarrollar habilidades y modificar actitudes del personal de todos los niveles para que desempeñen mejor su trabajo.

Adiestramiento (del adjetivo diestro, y este a su vez, de la palabra latina Dexter=derecho) es el conjunto de actividades encaminadas a hacer más diestro al personal, es decir incrementar los conocimientos y habilidades de cada trabajador de acuerdo con las características del puesto de trabajo, con el fin de que lo desempeñe de forma más efectiva. (p. 2)

En la actualidad es indispensable que las instituciones cuenten con un programa de capacitación para el personal, ya que es la mejor forma de que los colaboradores de primer ingreso se integren al equipo de trabajo, tengan el conocimiento adecuado respecto a cuáles son sus funciones dentro de la organización y como deben realizarlos, de forma eficaz.

Respecto a la socialización organizacional y su importancia González (2009), Indicó:

La socialización laboral, hace referencia al amplio proceso por el cual el personal van adquiriendo progresivamente los aspectos actitudinales, comportamentales, valorativos y la representación social que les permiten incorporarse al mundo del trabajo y desarrollar actividades productivas, dentro de lo que en el marco cultural de nuestra sociedad se entiende por trabajo. (p. 4)

La importancia de la socialización en las organizaciones, es el efecto en la productividad del trabajo del nuevo empleado, su compromiso con los objetivos de la organización y la decisión final de quedarse en la compañía, para integrarse al equipo de trabajo y con el suficiente conocimiento basado en un proceso de aprendizaje, que se le brinda por parte de la organización.

Otro hallazgo importante que destacó en el proyecto de investigación fue, el impacto que ocasiona en el desempeño laboral el mal diseño o mala implementación de manuales administrativos. De acuerdo a los resultados obtenidos en el trabajo de campo realizado se pudo observar que no en todas las empresas cuentan con el uso de manuales y las que sí utilizan no se implementan de manera adecuada, debido al mal diseño el cual afecta al desempeño laboral.

Con relación a la estructuración de los manuales, Rodríguez (2012) expuso que: “Diseño de manuales, contenido y formato de manual de manuales: Este manual está compuesto por diversos apartados, cada uno de ellos divididos en capítulos, los cuales a su vez se dividen en materias y temas” (p.14)

Los manuales administrativos son documentos que sirven como medios de comunicación y coordinación que permiten registrar y transmitir en forma ordenada y sistemática la información de una organización, pero un mal diseño o mala implementación pueden afectar en gran manera en el desempeño laboral.

Respecto al desempeño laboral Pedraza (2010) indicó:

El desempeño de los empleados siempre ha sido considerado como la piedra angular para desarrollar la efectividad y el éxito de una organización; por tal razón existe en la actualidad total interés para los gerentes de recursos humanos los aspectos que permitan no solo medirlo sino también mejorarlo. En este sentido el desempeño son aquellas acciones o comportamientos en los empleados y pueden ser medidos en términos y competencias de cada individuo, y su nivel de contribución a la empresa, este

desempeño puede ser exitoso o no dependiendo de un conjunto de características que muchas veces se manifiestan a través de la conducta. (p.1)

El desempeño de los colaboradores en las instituciones siempre ha sido, es, y será un factor muy importante para alcanzar los objetivos y metas organizacionales, pero un mal diseño o mala implementación de manuales, llega a afectar al recurso humano, porque una empresa mal organizada desestabiliza a sus empleados.

Boada-Grau, J., & Ficapal-Cusí, P. (2012) indicaron que: “La actividad laboral puede ser una fuente de motivación, satisfacción y autorrealización e integración.” (p. 105) Un mal diseño o una mala implementación de manuales administrativos afectan el desempeño laboral, debido a que si no se cumplen como deberían existe un desorden en las actividades que cada uno debería realizar, por lo que unos trabajan más que otros, lo que deriva en estrés y sobrecarga laboral, situación que repercute en el desempeño de los colaboradores.

De acuerdo al estudio realizado por medio del trabajo de campo, se observó que el impacto en el clima laboral causado por el mal diseño y mala implementación de manuales administrativos, afecta directamente los colaboradores con un ambiente tenso y poco agradable, por tal motivo es necesario crear un plan de implementación, que tome en cuenta la comunicación organizacional, para mantener un clima laboral agradable y fomentar el trabajo en equipo.

Bordas (2016) respecto al clima laboral indicó:

Un mal clima laboral constituye un grave obstáculo para la consecución de los objetivos empresariales, siendo además un indicador clave para comprender los problemas y necesidades de los equipos de trabajo que integran la empresa (...) Por el contrario, un buen clima laboral favorece los logros y el éxito de la gestión empresarial: las emociones positivas, la continuidad en los planes y programas, la confianza y cercanía de personas y equipos, la forma positiva de resolver la conflictividad..., son algunos de los ingredientes que facilitan la consecución de estrategias y objetivos. (p. 276)

El clima laboral es un factor muy importante, tanto para la organización como para los colaboradores, debido a que las personas pasan la mayor parte de su tiempo en su área de trabajo, que en sus propios hogares. La relación que tiene la implementación de manuales administrativos es que, si no tienen un buen diseño o se implementa de manera inadecuada las consecuencias repercuten en el personal que labora dentro de la organización.

Con relación a la implementación exitosa de cambios, Lefcovich (2009) indicó:

La probabilidad de éxito o fracaso en la implementación de cualquier proyecto está directamente relacionada con la posición organizacional del patrocinador más allá de la jerarquía. Por esta razón, se recomienda siempre asegurar el compromiso abierto de la alta gerencia para apoyar la implementación de un proyecto. Cuando los altos niveles de la organización están directamente comprometidos con ello, existen mayores probabilidades de éxito. A medida que declina el más alto nivel de apoyo a un proyecto, sus probabilidades de éxito declinan más rápido (p.7)

El impacto que causa en el clima laboral, el mal diseño o mala implementación de manuales administrativos, son las consecuencias negativas en el personal que labora en las empresas, por lo que es de vital importancia, que la alta gerencia se comprometa a darle acompañamiento a los cambios tanto en los manuales como en otras modificaciones empresariales, para garantizar una implementación exitosa.

Respecto a la comunicación organizacional, Castro (2014) expuso que:

La comunicación organizacional es aquella que establecen las instituciones y forma parte de su cultura o de sus normas. Debido a ello, la comunicación entre los funcionarios de diferentes niveles, los jefes y sus subordinados, y los directivos con el resto de la organización deberá ser fluida (p.5)

La comunicación es muy importante dentro de una organización, porque nos ayuda a manejar la información necesaria para la realización de tareas o conocer la situación actual de la empresa, sin embargo, un mal diseño o mala implementación de manuales administrativos, afecta la comunicación entre los trabajadores de una empresa y por ende el clima laboral también se ve afectado.

3.2 Hallazgos y Análisis General

El proceso de investigación surge de cuestionar la relación entre los manuales administrativos y el clima laboral. De acuerdo a la investigación desarrollada se determinó que sí existe un efecto sobre el ambiente de trabajo y la motivación del colaborador, cabe mencionar que con un buen diseño y adecuada implementación esta valiosa herramienta que se puede aprovechar y obtener grandes beneficios, porque define responsabilidades y aumenta la productividad.

La implementación de manual de puestos y funciones es una herramienta que causa un impacto positivo para quienes lo aplican de manera adecuada, porque define responsables para realizar cada una de las actividades, sin embargo, es importante que, al momento de diseñar dichos manuales, es necesario que se mencionen los beneficios que aporta a la compañía.

Un buen diseño y una adecuada implementación de manual de puestos y funciones se convierten en una valiosa herramienta para mejorar el desempeño laboral de los trabajadores, ya que con la división del trabajo se logra una mejor concentración en funciones específicas, y a desarrollo de actividades de manera eficaz.

La implementación de manuales administrativos a nivel organizacional es necesaria, ya que las empresas que involucran a todo el personal y valoran la importancia de mantener un buen equipo de trabajo, obtienen grandes resultados como: aumento en la productividad, compromiso laboral y una cultura organizacional fuerte y estable.

A nivel organizacional, los manuales contribuyen al aumento de la productividad de los trabajadores, debido a que se realizan las actividades de una manera mejor estructurada, más ordenada con un enfoque hacia las metas y objetivos de la institución. Esta situación contribuye también con el compromiso de los trabajadores y a la postre mejora el clima laboral.

La definición y transmisión de lineamientos por escrito contribuye al fortalecimiento de la cultura organizacional, la cual, si se fomenta y encamina hacia las metas, se desarrolla en los colaboradores la competencia del trabajo en equipo enfocado hacia una misma dirección, que comparten los logros de la empresa y se sienten identificados con ella.

El compromiso laboral, es el grado con que un empleado se identifica con una organización en particular y las metas de ésta, por lo que desea mantener su relación con ella. El uso de manuales administrativos a nivel organizacional contribuye al mejoramiento en el desempeño de sus colaboradores por lo que se sienten parte del equipo y se desarrolla un clima laboral agradable y productivo con sus compañeros de trabajo.

3.3 Conclusiones

1. En las empresas de la ciudad de Guatemala, el uso actual de los manuales administrativos, es de mucha importancia, debido a que es una valiosa herramienta para mejorar el clima laboral, sin embargo, los resultados que se obtuvieron en el trabajo de campo realizado, se pudo observar que, existe poco conocimiento por parte de los colaboradores, lo cual se contrarresta por medio de capacitaciones para socializar el uso de dicha herramienta.
2. Se identificó que, el mal diseño y mala implementación de manuales administrativos, generan problemáticas que afectan al desempeño laboral de los colaboradores, esto repercute en el clima laboral, generando conflictos interpersonales que ocasionan disminución de trabajo en equipo, con ello baja en la productividad.
3. Otro aspecto importante que se pudo estudiar e identificar, en la investigación realizada es, que el uso de manuales administrativos, causan un impacto positivo en las empresas, porque mantienen un personal con puestos y funciones bien definidos, reduce la sobrecarga laboral por lo que un personal bien organizado realiza mejor el trabajo.
4. Se determinó que, el clima laboral en el personal administrativo es un factor importante en las organizaciones, ya que afecta la productividad, si todos trabajan en armonía el

trabajo se torna placentero, por lo que cabe mencionar que los manuales administrativos son una herramienta adecuada para mejorar el clima laboral, ya que con esta valiosa herramienta se logra que cada uno de los integrantes de la institución sepa cuáles son sus puestos y funciones, se definen niveles jerárquicos, se asignan responsabilidades por lo que se logra el compromiso laboral de cada uno de los integrantes.

Referencias

- Boada-Grau, J & Ficapal-Cusí, P. (2012) indicaron que: ***“La actividad laboral puede ser una fuente de motivación, satisfacción y autorrealización e integración.”***. Barcelona: Editorial UOC.
- Bordas, M. (2016) ***Respecto a Gestión estratégica del clima laboral***. España: UNED-Universidad Nacional de Educación a Distancia.
- Castro, A. (2014) ***Comunicación organizacional: técnicas y estrategias***. Colombia: Universidad del Norte.
- Marx, K. (2018) ***La tecnología del capital: subsunción formal y subsunción real del proceso de trabajo al proceso de valorización (Extractos del Manuscrito 1861-1863)***. México: Editorial ITACA.
- Pedraza, E., Amaya, G. & Conde M. (2010) ***Desempeño laboral y estabilidad del personal administrativo***. Venezuela: Red Universidad del Zulia.
- Prokopenko, J. (2009) ***Globalización, competitividad y estrategias de productividad, Organización Internacional del Trabajo***. Cuba: Organización Internacional del Trabajo
- Rodríguez Valencia, J. (2012). ***Cómo elaborar y usar los manuales administrativos***. (4a. ed.). México: Cengage Learning.
- Rodríguez, M. & Ramírez-Buendía, P. (1991) ***respecto a los programas de capacitación y adiestramiento***. México: McGraw-Hill Interamericana.
- Silvestrin, C., Godoy, E. & Ribeiro A. (2009) ***Comunicación, lenguaje y comunicación organizacional***. Brasil: Red Signo y Pensamiento.
- Torres, J & Jaramillo O. (2014) ***Diseño y análisis del puesto de trabajo***. Colombia: Universidad del Norte.

Anexos

ENCUESTA

La presente encuesta tiene como finalidad conocer si los manuales administrativos son una herramienta adecuada para para mejorar el clima laboral en el personal administrativo de empresas en la Ciudad de Guatemala, por tal motivo se solicita de su colaboración en llenar dicha encuesta, esta información será utilizada únicamente para esta investigación. Agradeciendo de antemano su colaboración.

INSTRUCCIONES:

Marque con una X la casilla en blanco con las opciones (a, b, c, d, e) de acuerdo a la respuesta que usted considere adecuada para cada pregunta. Marcar solo una opción.

1. ¿Conoce usted qué son los manuales administrativos?

Conozco muy bien	Conozco bien	Conozco poco	No conozco
A	B	C	D

2. ¿En la empresa donde usted labora utilizan la implementación de manuales administrativos?

Sí se utilizan	Se utilizaron anteriormente	No se utilizan	Nunca se han utilizado
A	B	C	D

3. ¿En qué área considera que los manuales administrativos son aplicables?

En todas las áreas	En la mayoría de las áreas	En áreas específicas	en ninguna de las áreas
A	B	C	D

4. ¿Con qué frecuencia deben utilizarse los manuales administrativos?

Siempre deben utilizarse	Deben utilizarse de vez en cuando	Deben utilizarse durante el proceso de ciertos proyectos	No deben utilizarse
A	B	C	D

5. ¿Quiénes son los encargados de la implementación de los manuales administrativos?

Los que ocupan puestos de alta jerarquía	Los encargados de cada departamento	El departamento de recursos humanos	Todos los empleados
A	B	C	D

6. ¿Qué impacto puede causar el mal diseño de los manuales administrativos en el desempeño laboral?

Duplicidad de funciones	Baja en la productividad de los colaboradores	Desperdicio de recursos o insumos para el desarrollo del trabajo	Incumpliendo de tareas y actividades	Sobrecarga laboral
A	B	C	D	E

7. ¿Qué áreas del diseño de los manuales administrativos mejoraría en la empresa que labora?

Presentación del manual	Los diagramas de flujo	La información o contenido de tareas y funciones	La definición de jerarquías
A	B	C	D

8. ¿Cuál es el problema de mayor impacto que ha observado en la implementación de manuales administrativos en la empresa que labora?

Capacitación	Resolución de dudas	No se da seguimiento	No se definen responsables de implementación	Se cuenta con el manual pero no se acatan los lineamientos
A	B	C	D	E

9. ¿Cuál es el impacto en el clima laboral respecto a una implementación o diseño inadecuado de manuales administrativos?

Conflictos interpersonales	Falta compromiso laboral	Disminución del trabajo en equipo	Desmotivación
A	B	C	D

10. ¿Cuál es el efecto principal que observa del diseño adecuado de los manuales administrativos en el área de puestos y funciones?

Reduce la sobrecarga laboral	Aumenta la productividad	Define responsabilidades	Establece funciones y tareas
A	B	C	D

11. ¿Qué beneficio considera que es el más importante de contar un manual de organización?

Define jerarquías	Ordena los departamentos y sus interrelaciones	Aprovechamiento de los recursos e insumos	Ambiente laboral agradable
A	B	C	D

12. ¿Cómo considera que impacta el manual de procedimientos al área de trabajo en que se desenvuelve?

Auxiliar en inducción del puesto y capacitación del personal	Buen desempeño en el área laboral	Disminución de errores en los procesos	Ayuda en la coordinación de actividades
A	B	C	D

13. ¿Qué aporte considera el más importante de socializar un reglamento interno de trabajo?

Indicar los horarios de las jornadas de trabajo de cada turno	Especificar los días de descanso de la semana	Dar a conocer los diversos tipos de remuneración	Sanciones e infracciones aplicables a los trabajadores
A	B	C	D

14. ¿Qué beneficio es de mayor importancia en la implementación de manuales administrativos a nivel organizacional?

Personal bien organizado	Puestos y funciones bien definidos	Ambiente laboral agradable	Procedimientos bien establecidos
A	B	C	D

15. ¿Según su criterio qué impacto puede causar la implementación de manuales administrativos?
