

UNIVERSIDAD PANAMERICANA
Facultad de Ciencias Económicas
Maestría en Gestión del Talento Humano



**La formación de equipos de mejora como una
herramienta efectiva en la gestión del talento humano
en una institución estatal
(Tesis de Maestría)**

Cristian Alfredo Alas Torres

Guatemala, octubre 2012

**La formación de equipos de mejora como una
herramienta efectiva en la gestión del talento humano
en una institución estatal
(Tesis de Maestría)**

Cristian Alfredo Alas Torres (Estudiante)

Lic. Rubén Acajabón (Tutor)

MSc. Oscar Estuardo Navas Bethancourth (Revisor)

Guatemala, octubre 2012

Autoridades de Universidad Panamericana

M.Th. Mynor Augusto Herrera Lemus

Rector

M. Sc. Alba Aracely Rodríguez de González

Vicerrectora Académica y Secretaría General

M.A. César Augusto Custodio Cobar

Vicerrector Administrativo

Autoridades de la Facultad de Ciencias Económicas

M.A. César Augusto Custodio Cobar

Decano

Lic. Ariel Ubaldo de León Maldonado

Coordinador



**UNIVERSIDAD
PANAMERICANA**

"Sabiduría ante todo, adquiere sabiduría"

REF.:UPANA.C.C.E.E.0016-2012-MSc.GTH.

**LA DECANATURA DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
GUATEMALA, 17 DE OCTUBRE DEL 2,012**

De acuerdo al dictamen rendido por M. Sc. Rubén Acajábón Pérez, asesor y M. Sc. Oscar Estuardo Navas Bethancourth, revisor de la Tesis, titulada: "LA FORMACIÓN DE EQUIPOS DE MEJORA COMO UNA HERRAMIENTA EFECTIVA EN LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO EN UNA INSTITUCIÓN ESTATAL", elaborada por el licenciado Cristian Alfredo Alas Torres, **AUTORIZA LA IMPRESIÓN**, previo a su graduación profesional en el grado de Magíster en Gestión del Talento Humano.


Lic. César Augusto Custodio Cobar
Decano Facultad de Ciencias Económicas



Guatemala, 30 de Septiembre del 2012

Señores
Facultad de Ciencias Económicas
Universidad Panamericana
Ciudad

Estimados señores:

En virtud de que la Tesis con el tema **“La formación de equipos de mejora como una herramienta efectiva en la gestión del talento humano en una Institución estatal”**, presentado por el estudiante: **Cristian Alfredo Alas Torres**, previo a optar al grado Académico de **“Maestría en Gestión del Talento Humano”**, cumple con los requisitos técnicos y de contenido establecidos por la Universidad Panamericana, se extiende el presente dictamen favorable para que continúe con el proceso correspondiente.



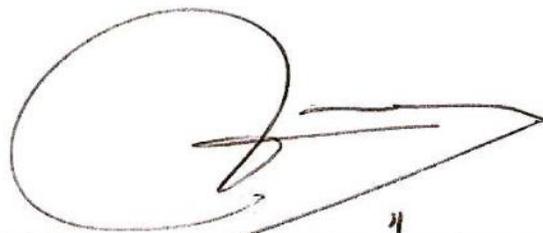
MsC. RUBÉN ACAJABÓN PÉREZ
Tutor Asignado

Guatemala, octubre 14 del 2012

Señores
Facultad de Ciencias Económicas
Universidad Panamericana
Ciudad

Estimados señores:

En virtud de que la Tesis con el tema **“La formación de equipos de mejora como una Herramienta efectiva en la gestión del talento humano En una Institución estatal”**, presentado por el estudiante: **Cristian Alfredo Alas Torres**, previo a optar al grado Académico de **“Maestría en Gestión del Talento Humano”** cumple con los requisitos técnicos y de contenido establecidos por la Universidad Panamericana, se extiende el presente dictamen favorable para que continúe con el proceso correspondiente.



M.Sc. Oscar Estuardo Navas Bethancourth
Revisor

DEDICATORIA

- A Dios** Quien es la razón de mi existir y es mi guía en esta aventura que es la vida.
- A mi Madre** Lucrecia Torres, quien es la fuente de mi inspiración, por ser una mujer fuerte y estar en los momentos buenos y malos que conllevan a alcanzar esta meta.
- A mi Esposa** Fryda Garby, quien es la princesa que Dios me envió, para poder compartir junto a ella mi vida y quien motivo a alcanzar esta meta.
- A mi Tía** María Teresa Mejía, quien con sabios consejos siempre me apoya.
- A mis Hermanos** José Torres, Karla Rosales, Herbert Rosales, Samira Alas, por el apoyo incondicional en cada momento, esperando poder verlos alcanzar una meta similar o mayor en un futuro cercano.
- A mi Hija** Alejandra Sthepania Alas, para que esta meta alcanzada, sea motivación para poder alcanzar todo sus sueños, tomando como base que Dios es nuestro guía en cualquier circunstancia.
- A mí Sobrino** Carlos Muy, para que sea un antecedente de que todo esfuerzo tiene una recompensa.
- A** La Universidad Panamericana, por haberme brindado la oportunidad del conocimiento.
- A** Mis amigos de la infancia donde encontré la verdadera amistad.
- A** Usted.
Bendiciones, Salvación y Vida eterna en Cristo.

ÍNDICE

Resumen		i
Introducción		iii
Capítulo I		
1.	Antecedentes	01
1.1	Visión	03
1.1.1	Misión	03
1.1.2	Valores	04
1.1.3	Documento Personal de Identificación –DPI-	04
1.1.3.1	Proceso para obtener –DPI-	06
1.1.3.2	Fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas Del Registro Nacional de Las Personas –FODA-	09
1.2	Marco teórico	10
1.2.1	Cultura de efectividad	10
1.2.1.1	Conceptos	10
1.2.1.2	Efectividad	10
1.2.1.3	Eficiencia	10
1.2.1.4	Eficacia	10
1.2.2	Cultura	11
1.2.2.1	Concepto	11
1.2.2.2	Antecedentes	11
1.2.2.3	Símbolos	11
1.2.2.4	Clases de símbolos	12
1.2.3	Equipo y grupo	12
1.2.3.1	Equipos de mejora	12
1.3	Planteamiento del problema	14
1.4	Objetivos de la investigación	14
1.4.1	Objetivo general	14
1.4.2	Objetivos específicos	15
1.5	Alcances y limitaciones de la investigación	15

Capítulo II		
2	Metodología aplicada en la investigación	16
2.1	Sujetos	16
2.2	Instrumentos	16
2.3	Procedimiento	17
3	Resultados de la investigación	18
4	Análisis y discusión de resultados	25
5	Conclusiones	28
6	Propuesta del proyecto a realizar dentro del área de recursos humanos	29
6.1	Formación de equipos de mejora	29
6.2	Proceso de formación de equipo de mejora	29
6.2.1	Fase de formación	31
6.2.2	Fase de conflicto	31
6.2.3	Fase de integración	32
6.2.4	Fase de desempeño	32
6.2.5	Fase de terminación	33
6.3	Condiciones para los equipos de mejora	33
6.3.1	Método de trabajo para equipos de mejora	34
6.3.1.1	Informe inicial	35
6.3.1.2	Entrevista a usuarios	35
6.3.1.3	Determinación del problema	35
6.3.1.4	Planteamiento de soluciones	36
6.3.1.5	Evaluación de soluciones	36
6.3.1.6	Redacción de informe final de soluciones	36
6.3.1.7	Implementación de soluciones	37
6.4	Presupuesto	37
6.5	Plan de acción para implementación	37
7	Referencia bibliográficas	39
8	Anexos	40

ÍNDICE DE FIGURAS

	Pág.
1. Proceso de emisión del DPI	07
2. Organigrama del Registro Nacional de las Personas –RENAP-	08
3. Formación de Equipos de Mejora	30

ÍNDICE DE GRAFICAS

	Pág.
1. Conocimiento de la cultura de efectividad	18
2. Conocimiento de la diferencia entre eficiencia y eficacia	18
3. La cultura del Registro Nacional de las personas – RENAP- es idónea para la resolución de conflictos laborales	19
4. Se reconoce la diferencia entre un equipo de trabajo y un grupo de trabajo	19
5. Dentro de la Institución existen equipos de mejora	20
6. Existe conformidad con respecto a la calidad en el trabajo dentro de la Institución	20
7. Se conocen y comparten los valores de la Institución	21
8. Existe actitud de escuchar ideas y sugerencias y tratar de implantarlas	21
9. Las inquietudes e interrogantes del personal son resueltas	22
10. Se ha fomentado la integración de equipos de mejora en la Institución	22
11. Gustaría el personal participar en un equipo de mejora, que permita resolver problemas con un equipo multidisciplinario de profesionales	23

12. Las decisiones que son tomadas dentro de los departamentos son efectuadas en consenso 23
13. El jefe inmediato informa las decisiones importantes del departamento 24

Resumen

Actualmente la formación de equipos de mejora dentro de empresas o instituciones no son tomados en consideración como una herramienta efectiva que permita brindar apoyo de doble vía, es por ello que se seleccionó el tema “La formación de equipos de mejora como una herramienta efectiva en la gestión del talento humano en una Institución estatal”, investigación que brinda los procesos necesarios para su puesta en marcha.

En capítulo 1 se describe una breve historia de la Institución y sus fundamentos; también se realizó un análisis FODA que nos ayuda a situar el contexto general de cómo se encuentra la Institución en cuanto a sus procesos, se presenta la estructura organizacional del Registro Nacional de Las Personas –RENAP-.

En el marco teórico se presenta el desarrollo de los temas que son la base de ésta investigación, estos son: cultura de efectividad y equipos de mejora, en base a éstos se sustenta el análisis y procesos planteados.

En el capítulo 1, se presenta el planteamiento del problema de forma sistemática, los objetivos específicos de la investigación, además se presentan los alcances y límites de éste trabajo. En el capítulo 2 se presenta la metodología de la investigación, los sujetos y los instrumentos que se utilizaron para recabar la información a evaluar.

Con la metodología definida, en el capítulo 3, se detalla el análisis del trabajo de campo y los resultados derivados de éste se presentan graficas con sus respectivos análisis, para una mejor comprensión de la información obtenida.

En el capítulo 4, se profundizan varios temas para analizar y discutir los resultados, basados en estudios realizados anteriormente y en el material elaborado por expertos en el tema.

Las conclusiones se derivan del análisis, de los resultados obtenidos en la presente investigación.

En el capítulo 6, se desarrolló proyecto de implementación de la formación de equipos de mejora en el departamento de Nóminas, en cual será el plan piloto para su posterior implementación en toda la Institución.

Introducción

La herramienta de creación de equipos de mejora, forma parte de un plan piloto que permitirá al Registro Nacional de Las Personas –RENAP-, por medio de la Dirección de Capacitación, resolver problemas de los distintos Departamentos de la Institución, por medio de la experiencia y conocimiento de su talento humano, el cual permitirá involucrar al personal en las tomas de decisiones de problemas específicos, que serán sometidos a un equipo de mejora que estará conformado por profesionales multidisciplinarios, que permitirá un análisis profundo de los problemas planteados, con el fin primordial de brindar las posibles soluciones al mismo.

Esta herramienta ofrece oportunidades al empleado, de ser parte de los procesos de cambio, así también a la Institución de obtener las mejores soluciones a los distintos problemas que atañen a la Institución, es por ello que el presente proyecto brinda los pasos que son necesarios para la implementación de equipos de mejora, el cual se plantea como un plan piloto para el Departamento de Nóminas, para posteriormente incluirlo en todas las Direcciones de la Institución.

Es por ello que se brinda las personas que necesitan involucrarse en el proceso, las aprobaciones necesarias para su puesta en marcha, los mecanismos, tiempos y documentos que serán el resultado del trabajo de un equipo de profesionales que brindaran soluciones idóneas a problemas específicos.

1. Antecedentes

El Registro Nacional de las Personas-RENAP- tiene sus orígenes en los Acuerdos de Paz. En el Acuerdo de Identidad y los Derechos de los Pueblos Indígenas firmado en marzo de 1995, se considera que solo se podrá desarraigar con la opresión y discriminación a través de reconocer en todos sus aspectos la identidad y derechos de los pueblos indígenas, así mismo se reafirma el derecho de registrar nombres, apellidos y toponimias indígenas y el derecho de las comunidades de cambiar los nombres de lugares donde residen.

El acuerdo para el Reasentamiento de las Poblaciones Desarraigadas por el enfrentamiento armado, Oslo, efectuado en junio de 1994, establece la necesidad de documentar de forma urgente a la población desarraigada, ya que incrementa la vulnerabilidad, limita su acceso a servicios básicos y el ejercicio de sus derechos civiles y ciudadanos.

El 12 de diciembre de 1996 se realiza el Acuerdo sobre Bases para la incorporación de la Unidad Revolucionaria Nacional Guatemalteca a la legalidad, en donde se establece que los miembros de la URNG carecen de documentación personal, limitando el ejercicio de sus derechos y deberes civiles y ciudadanos, debiendo el Gobierno de la República promover reformas que correspondan a la Ley de Documentación Personal de la Población Desarraigada por el enfrentamiento armado interno, para solucionar la falta de documentación.

Todo estos acuerdos provocaron que el Gobierno de la República tomara acciones inmediatas, sin embargo no fue hasta el año 2005 que se creó la Ley del Registro Nacional de las Personas, que después de varias modificaciones surtió efecto en el año 2007.

El Registro Nacional de las Personas fue creado con el objetivo de ser la entidad encargada de organizar y mantener el registro único de identificación de las personas naturales, inscribir los

hechos y actos relativos a su estado civil, capacidad civil y demás datos de identificación desde su nacimiento hasta la muerte, así como la emisión del Documento Personal de Identificación.

Para tal fin ha implementado y desarrollado estrategias, técnicas y procedimientos automatizados que permitan un manejo integrado y eficaz de la información, unificando los procedimientos de inscripción de las mismas. Actualmente cuenta con más de cuatrocientas sedes distribuidas en toda la República.

Entre sus funciones se encuentran:

- Centralizar, planear, organizar, dirigir, reglamentar y racionalizar las inscripciones de su competencia
- Inscribir los nacimientos, matrimonios, divorcios, defunciones y demás hechos y actos que modifiquen el estado civil y la capacidad civil de las personas naturales, así como las resoluciones judiciales y extrajudiciales que a ellas se refieran susceptibles de inscripción y los demás actos que señale la ley.
- Mantener en forma permanente y actualizada el registro de identificación de las personas naturales.
- Emitir el Documento Personal de Identificación a los guatemaltecos y extranjeros domiciliados, así como las reposiciones y renovaciones que acrediten la identificación de las personas naturales.
- Emitir las certificaciones de las respectivas inscripciones.
- Enviar la información correspondiente al Tribunal Supremo Electoral de los ciudadanos inscritos y la información que éste solicite para el cumplimiento de sus funciones.
- Promover la formación y capacitación del personal calificado que requiera la Institución.
- Proporcionar al Ministerio Público, a las autoridades policiales y judiciales y otras entidades del Estado autorizadas por el Registro Nacional de las Personas -RENAP-, la información que estos soliciten con relación al estado civil, capacidad civil e identificación de las personas naturales.

- Velar por el irrestricto respeto del derecho a la identificación de las personas naturales y los demás derechos inherentes a ellas, derivados de su inscripción en el RENAP.
- Dar información sobre las personas, bajo el principio que la información que posea el RENAP es pública, excepto cuando pueda ser utilizada para afectar el honor o la intimidad del ciudadano. Se establece como información pública sin restricción solamente el nombre y los apellidos de la persona, su número de identificación, fechas de nacimiento o defunción, sexo, vecindad, ocupación, profesión u oficio, nacionalidad y estado civil, no así la dirección de su residencia.
- Implementar, organizar, mantener y supervisar el funcionamiento del registro dactiloscópico y pelmatoscópico de las personas naturales.
- Plantear la denuncia o constituirse en querellante adhesivo en aquellos casos en que se detecten actos que pudieran constituir ilícitos penales en materia de identificación de las personas naturales.
- Cumplir las demás funciones que se le encomienden por ley.

1.1 Visión

Ser el registro de las personas naturales más confiable y con la mejor atención en Centroamérica, siendo vanguardista en el uso de la tecnología.

1.1.1 Misión

Somos la entidad encargada de organizar y mantener el registro civil de las personas naturales dentro de un marco legal que provea certeza y confiabilidad. Utilizamos para ello las mejoras prácticas de registro y tecnología avanzada, en una forma confiable, segura, eficiente y eficaz atendiendo al ciudadano en una forma cordial, aceptando siempre nuestra diversidad étnica, cultural y lingüística.

1.1.2 Valores

- Aceptación
Reconocemos e integramos nuestra diversidad cultural, étnica y lingüística.
- Servicio
Enmarcado en la cordialidad, respeto y mística de trabajo.
- Calidad
Nuestros productos y servicios responden a las necesidades de un mundo globalizado.
- Integridad
Actuamos con ética, transparencia y responsabilidad.
- Seguridad
Aplicamos métodos confiables y seguros en nuestros procesos y nuestros registros.

1.1.3 Documento Personal de Identificación-DPI-

La cédula de vecindad fue creada en 1931 y hasta el año 2009 era el documento que identificaba la población Guatemalteca, para todos los actos civiles, legales y administrativos en que la persona debe identificarse. Sin embargo, no contaba con los controles sobre su emisión, lo que facilitaba su falsificación y pronto deterioro.

Por lo cual, surgió la necesidad de contar con un documento personal que cumpliera con los estándares de seguridad y tecnología de punta, surgiendo de esta manera el Documento Personal de Identificación-DPI-, mismo que entró en vigencia en el año 2009.

En esta fecha se dejó de emitir la Cédula de Vecindad, convirtiéndose el DPI en el único documento legal y válido que identifica a los ciudadanos guatemaltecos, teniendo como fecha límite para que toda la población guatemalteca sustituya su Cedula de Vecindad por el DPI en el año 2013. Cada DPI cuenta con número de CUI, el cual está compuesto de 13 dígitos, con la siguiente estructura:

Los datos visibles que posee el DPI al frente son:

- Código único de identificación (CUI)
- Nombres y apellidos completos
- Género
- Nacionalidad
- Lugar de nacimiento
- Fecha de nacimiento

Los datos en el anverso son:

- Fecha de emisión del documento
- Fecha de vencimiento
- Estado civil de la persona
- Departamento y municipio de vecindad
- Libro, Folio y Partida para los registrados en la municipalidad
- Número de cédula
- Lugar de extensión de la cédula
- Rasgos personales
- Número de serie del documento

1.1.3.1 Proceso para obtener el DPI:

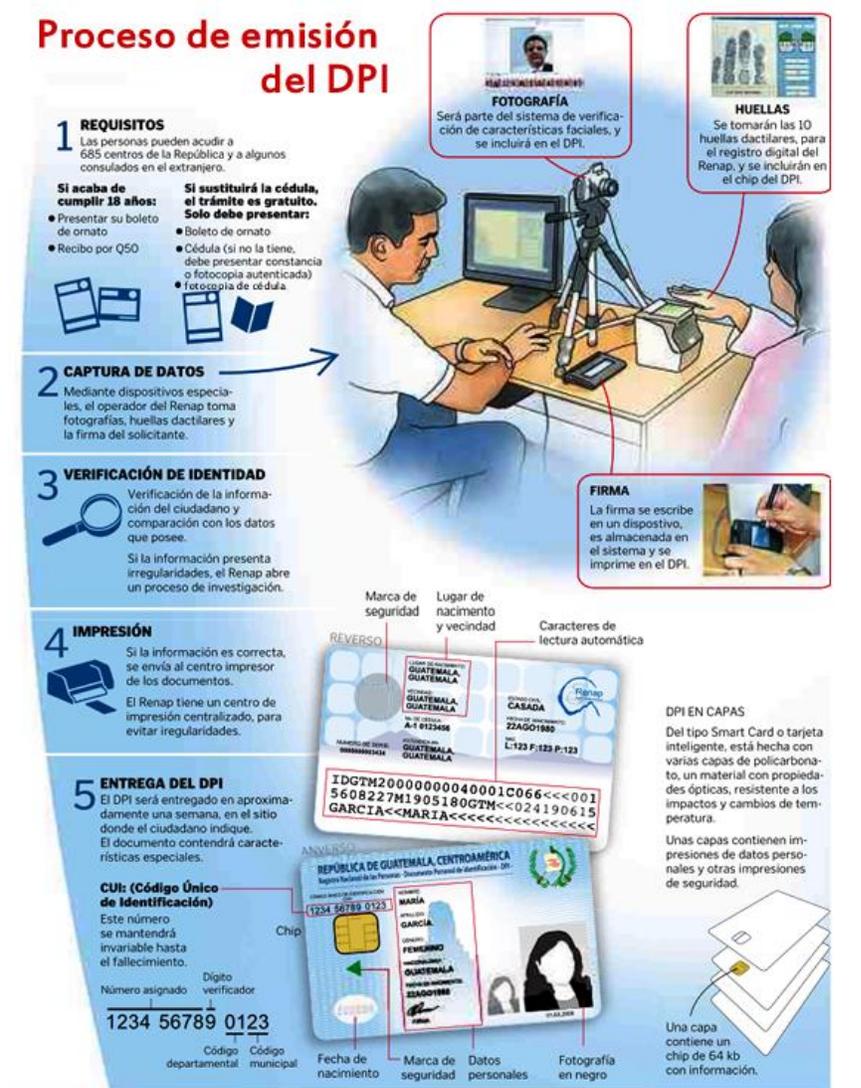
El RENAP, cuenta con el personal adecuado en cada una de las sedes ubicadas en los principales municipios, quienes atienden a la población guatemalteca en la obtención del Documento Personal de Identificación.

Los ciudadanos se presentan a la sede más cercana con los requisitos indispensables:

- Copia de partida de nacimiento
 - Copia del boleto de ornato
 - Cedula de Vecindad (si es menor de edad no aplica)
- El personal del RENAP procede a ingresar los datos al sistema y realiza la captura de datos (fotografía, huellas y firma del ciudadano), con el respectivo equipo.
- El colaborador entrega una constancia del proceso efectuado (hoja de enroloamiento) al usuario indicándole la fecha en que se puede presentar a recoger el DPI.
- Posteriormente esta información es verificada y de no contar con irregularidades se traslada al centro de impresión.
- El usuario al presentarse a recoger su DPI, nuevamente es atendido por el personal asignado para el efecto, quien previo a entregar dicha Identificación, corroborara las huellas del usuario.

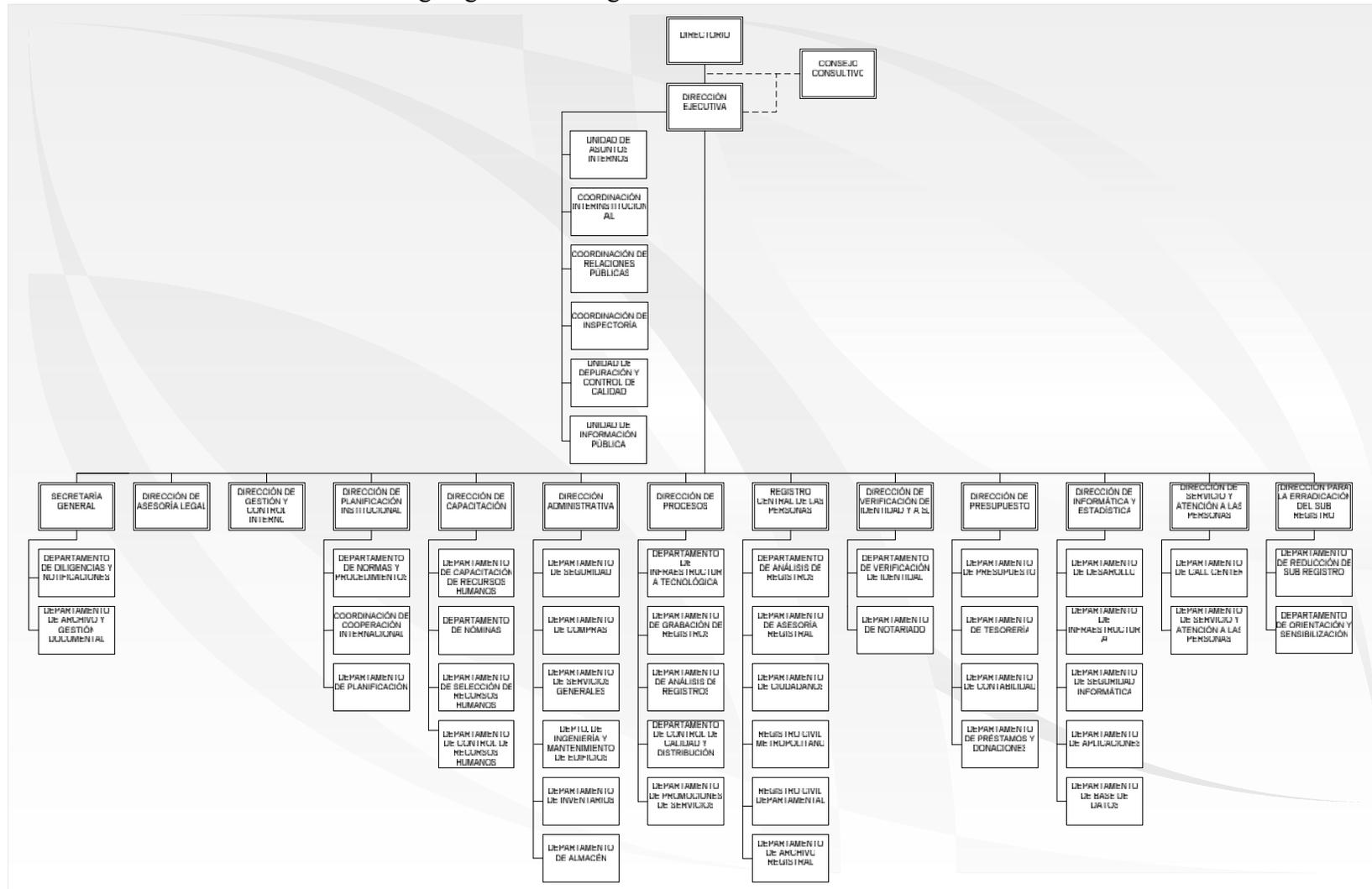
Figura No. 1

Proceso de emisión de DPI



Fuente: www.renap.gov.gt, 2012

Figura No. 2
Organigrama del Registro Nacional de las Personas –REN–



Fuente: www.renab.gov.gt, 2012

1.1.3.2 Fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas
Del Registro Nacional de Las Personas –FODA-

Fortalezas	Oportunidades
<ul style="list-style-type: none"> • Única Institución encargada de emitir el Documento Único de Identificación. • Presencia a nivel nacional en todos los municipios de Guatemala. • Institución autónoma, por lo que se rige por sus propios reglamentos. • Personal multidisciplinario, por lo que cuenta con conocimientos sólidos en las áreas que se requiere. 	<ul style="list-style-type: none"> • Cooperación internacional, para realización de proyectos de interés para la Institución. • Fortalecimiento de la Institución a través de la correcta identificación a los ciudadanos Guatemaltecos. • Crecimiento Institucional a través de los consulados de los diferentes países en donde se encuentra una cancillería Guatemalteca.
Debilidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> • Alta rotación de personal por desmotivación e inestabilidad. • El personal no cuenta con voz ni voto para trasladar sus requerimientos. • Reglamentos y normativas desactualizadas con la realidad actual. • Estructura física inadecuada para el desenvolvimiento de las funciones del personal. • Ambigüedades en la Ley que dio vida al Registro Nacional de Las Personas. • Ausencia de equipos de trabajo que promuevan mejoras para la Institución. 	<ul style="list-style-type: none"> • Bajo presupuesto asignado por el Congreso de la Republica para el movimiento que cuenta la Institución. • Desmedida presión política, que repercute en movimientos de personal. • Infraestructura en alquiler, misma que puede ser sujeto a problemas a nivel nacional, por el no pago de arrendamientos.

1.2 Marco teórico

1.2.1 Cultura de efectividad

La Cultura de efectividad, es un proceso enfocado a la capacidad de satisfacer las expectativas del cliente interno como externo, en cuanto al servicio que presta. En los tiempos actuales, su implementación hace necesario realizar cambios en la cultura organizacional, como también elevar la productividad, aumentando la efectividad del personal de forma continua.

1.2.1.1 Conceptos

La propuesta de la necesidad de un cambio de cultura organizacional se centra en el individuo como el responsable de lograr resultados (eficacia) haciendo las cosas bien (eficiencia), llegando así a la efectividad del individuo y de la Institución.

1.2.1.2 Efectividad

“Es la suma de elementos, tales como: productividad, costo, rotación, calidad de producto y capacidad para lograr los objetivos organizacionales” (Katz, 1994. p.168).

1.2.1.3 Eficiencia

“La razón entre el esfuerzo y el tiempo que se requiere para conseguir la meta” (Stephen, 1987, p.296).

1.2.1.4 Eficacia

“Logro de una meta buscada; producir un efecto deseado” (Katz, 1994, p.169).

1.2.2 Cultura

La cultura, consiste en distintos patrones modales de conducta y las subyacentes creencias, valores, normas y premisas y es aprendida y compartida por los miembros de una sociedad y tiene una influencia en su conducta en diferentes actividades de su existencia, como lo es el ámbito laboral.

1.2.2.1 Concepto

“Ambiente de creencias humanas creadas, costumbres, conocimientos y experiencias que definen el comportamiento convencional de una sociedad”. (Vargas, 2007, p.43)

1.2.2.2 Antecedentes

El concepto de cultura como conocimiento filosófico, evolucionó hacia un concepto aristocrático que alcanzó su máxima expresión durante la Edad Media y que privilegió las artes del trivium (gramática, retórica y dialéctica) y quatrivium (aritmética, geometría, astronomía y música). Con el Renacimiento, se agrega al concepto de cultura, la actividad productiva.

Edward Tylor, antropólogo Inglés, en su obra *Primitive Culture*, escrita en 1871, conceptualizó la cultura como todo complejo que incluye el conocimiento, las creencias, el arte, la moral, el derecho, la costumbre y cualquier otra capacidad y hábito adquirido por el hombre en cuanto que es miembro de la sociedad. En Sociología, el concepto de cultura es ampliamente usado como la totalidad de lo que aprenden los individuos como miembros de la sociedad; es una forma de vida, un modo de pensar, de actuar y de sentir.

1.2.2.3 Símbolos

“Son, acciones o creaciones humanas que representan y resumen un valor compartido o que tiene un significado especial”. (Granados, 2007, p.55)

1.2.2.4 Clases de símbolos

En una cultura organizacional, se utilizan diferentes tipos de símbolos, como lo son:

- a) Referenciales: son elementos materiales o palabras que sirven para enunciar.

- b) Expresivos: no solo dan noticia de algo, sino que conllevan asociaciones amplias que se refiere a la estructura de valores de una sociedad.

1.2.3 Equipo y grupo

a) Equipo

Es un grupo de personas interdependientes comprometidas con un propósito común, quienes deciden cooperar para alcanzar resultados excepcionales y sinérgicos.

b) Grupo

Son personas informales, flexibles y sus miembros no tienen cohesión.

1.2.3.1 Equipos de mejora

“Los equipos de mejora son equipos de profesionales afectados por un mismo problema y que buscan mejorar o solventar esa situación. Se forman voluntariamente para trabajar juntos durante un período de tiempo determinado”. (Fandos, 2007, p.276). Tienen objetivos concretos, bien definidos, conocidos y compartidos por todos sus miembros. Deben acceder o disponer de la información pertinente para el tema que abordan y, en ambos casos, es característico que cuenten con un líder, coordinador o responsable del grupo (normalmente elegido por ellos mismos). Se trata de grupos que gozan de una amplia autonomía ya que, además de confeccionar su propio plan de trabajo y cronograma de actuaciones, tienen completa independencia para enfocar su trabajo de evaluación y mejora conforme a su criterio. Qué características debe tener un equipo de mejora para estar organizado:

1. Un individuo no puede hacer todo por sí mismo, se hace necesaria la cooperación entre personas.
2. Esta cooperación no puede ser un proceso espontáneo o informal, sino que requiere una coordinación entre individuos para conseguir un fin.
3. Esta coordinación va a requerir unos comportamientos que ya no van a poder ser ni caprichoso ni impulsivos, sino que han de estar influidos por unas adaptaciones mutuas entre los individuos para resolver las distintas situaciones que se vayan presentando.
4. Las necesidades de adaptación van a requerir de una supervisión directa del trabajo, alguien dirá que hacer y cómo hacerlo, con vistas a la garantía de que la labor va a ser realizada correctamente.
5. La supervisión de las tareas establece en la organización una normalización de las actividades dentro de ella.

Algunas de sus características son:

- Favorecen la implicación y la motivación de los empleados.
- Potencian la transversalidad, los enfoques desde perspectivas interdepartamentales, no solo interdepartamentales, aportan visiones externas que enriquecen el análisis y la creatividad de soluciones.
- Impulsan la multidisciplinaredad, su composición de personas de distintas profesiones y niveles de la organización aportan riqueza al análisis de problemas y a la toma de decisiones.

- Tienen una gran adaptabilidad a objetivos concretos y específicos, se amoldan a múltiples situaciones, tipos de problemas, recursos, etc.

Favorecen la retroalimentación, sus resultados pueden verse a corto plazo y ser fácilmente valorable en términos de recompensa.

1.3 Planteamiento del problema

Se observa que dentro del Registro Nacional de Las Personas –RENAP- no se cuenta con un Plan de Formación de Equipos de Mejora, en las políticas de desarrollo integral del recurso humano a corto plazo, por parte de la Dirección de Capacitación.

Es fundamental y forma parte de los componentes que integran la “Cultura de Efectividad”, la formación de Equipos de mejora, que sirva como herramienta efectiva en la Gestión del Recurso Humano, para aumentar la productividad (eficacia y eficiencia) de su personal y también permita aumentar la satisfacción y expectativas del cliente interno y externo.

Derivado de lo anterior, se presenta la pregunta de investigación siguiente: ¿cuáles son los beneficios de conformar equipos de mejora en el Registro Nacional de Las Personas en su Departamento de Nóminas?

1.4 Objetivos de la investigación

1.4.1 Objetivo general

Determinar los beneficios de conformar equipos de trabajo en el Registro Nacional de Las Personas en su departamento de Nóminas, para el proceso de formación de un Equipo de Mejora, a través del apoyo de las ideas de los empleados.

1.4.2 Objetivos específicos

- Efectuar un diagnóstico de la existencia de equipos de mejora o de trabajo en la Institución.
- Presentar los beneficios y ventajas de contar con los equipos de mejora.
- Elaborar una propuesta de formación de equipos de trabajo en el Registro Nacional de Las Personas.

1.5 Alcances y limitaciones de la investigación

La presente investigación se realiza en el Registro Nacional de Las Personas –RENAP- en la Dirección de Capacitación en su Departamento de Nóminas, quienes son el objeto de estudio. En el proceso de investigación se tuvo a la vista las leyes que dieron vida a la Institución así como el manual de procedimientos del Departamento en estudio, la misma se realiza por el periodo del 2 de julio al 30 de octubre, el cual es corto para profundizar en el tema.

El periodo de tiempo para efectuar el proceso de investigación fue demasiado corto, por lo que el presente proyecto se limita al Departamento de Nóminas, el cual servirá como plan piloto para su implementación. Se trató de conversar con las autoridades del Registro Nacional de Las Personas sobre su postura del presente tema, lamentablemente no se brindó ninguna cita para poder realizarlo.

2. Metodología aplicada en la investigación

Se utiliza la investigación descriptiva, la cual consiste en llegar a conocer las situaciones, costumbres y actitudes predominantes a través de la descripción exacta de las actividades, objetos, procesos y personas. Su meta no se limita a la recolección de datos, sino a la predicción e identificación de las relaciones que existen entre dos o más variables. Los investigadores no son meros tabuladores, sino que recogen los datos sobre la base de una hipótesis o teoría, exponen y resumen la información de manera cuidadosa y luego analizan minuciosamente los resultados, a fin de extraer generalizaciones significativas que contribuyan al conocimiento

2.1 Sujetos

Dentro del proceso de investigación, se tomo en consideración a los actores directos del Departamento de Nóminas, los cuales se encuentran involucrados en las tareas operativas y administrativas del departamento, mismos que se describen a continuación:

1. Jefe del Departamento de Nóminas.
2. Coordinador de analíticos y sueldos.
3. Analista de recursos humanos III.
4. Analista de recursos humanos I.
5. Auxiliar de recursos humanos.
6. Jefes de área.
7. Personal operativo y administrativo de las distintas unidades.

Así mismo se procedió a recolectar información de personal operativo y administrativo que se encuentran en sede central, mismos que son la población usuaria de los servicios que presta el Departamento de Nóminas.

2.2 Instrumentos

Se procederá a levantar entrevista dirigida al personal del Departamento de Nóminas del Registro Nacional De Las Personas, quienes son el objeto de estudio, así mismo se procederá a efectuar

encuesta al personal seleccionado, al cual se le efectuaran 13 preguntas para obtener la información necesaria (ver anexo 1).

2.3 Procedimiento

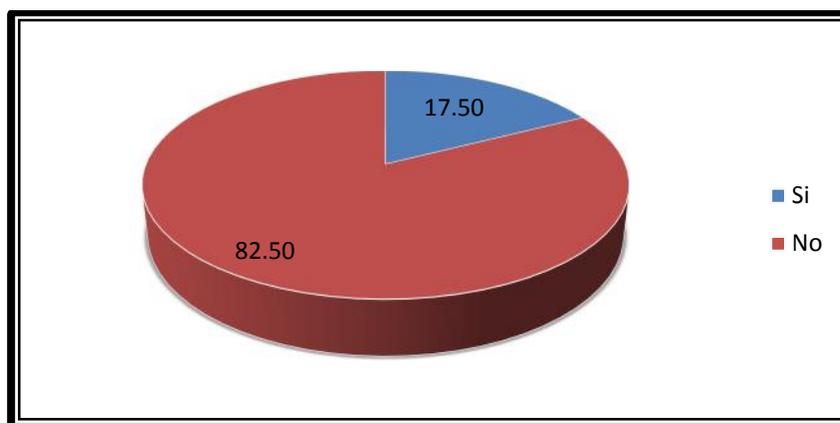
Se detalla a continuación las actividades a realizar:

1. Investigación de tema a desarrollar en base a la experiencia adquirida en el puesto de trabajo.
2. Resultado del proceso de investigación, el cual brindara un valor agregado a la Institución, dando origen al tema “La formación de equipos de mejora como una herramienta efectiva en la gestión del talento humano en una Institución estatal”.
3. Elaboración de anteproyecto, marco conceptual.
4. Elaboración de anteproyecto, marco teórico y metodología.
5. Elaboración de anteproyecto, metodología de la investigación.
6. Elaboración de instrumentos y efectuar investigación de campo.
7. Análisis de datos obtenidos y elaboración de propuesta.
8. Elaboración de informe final de proyecto de egreso.

3. Resultados de la investigación

Se efectuó encuesta al personal de Nóminas, operativo y administrativo, correspondiente a sede central del Registro Nacional de Las Personas, misma que brinda los siguientes resultados:

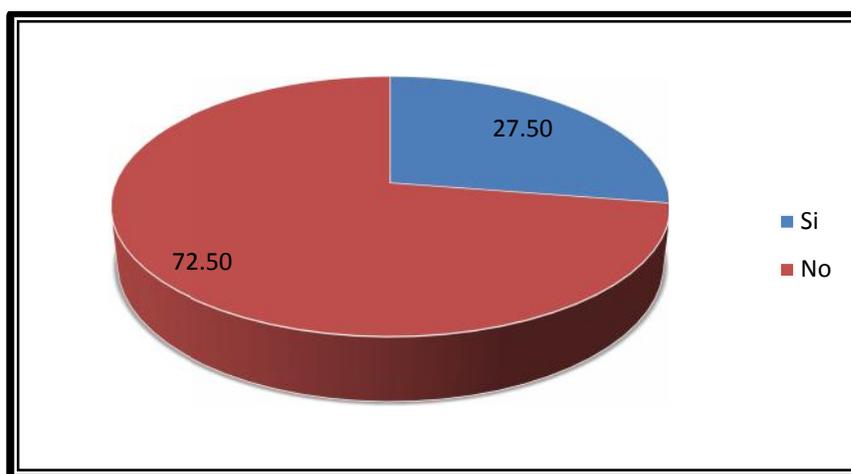
Grafica No. 1
Conocimiento de la cultura de efectividad



Fuente: Elaboración propia. Año 2012

Como se puede observar el 82.5% del personal encuestado no reconoce que es la cultura de efectividad y únicamente un 17.5% tiene conocimientos leves de este concepto.

Grafica No. 2
Conocimiento de la diferencia entre eficiencia y eficacia

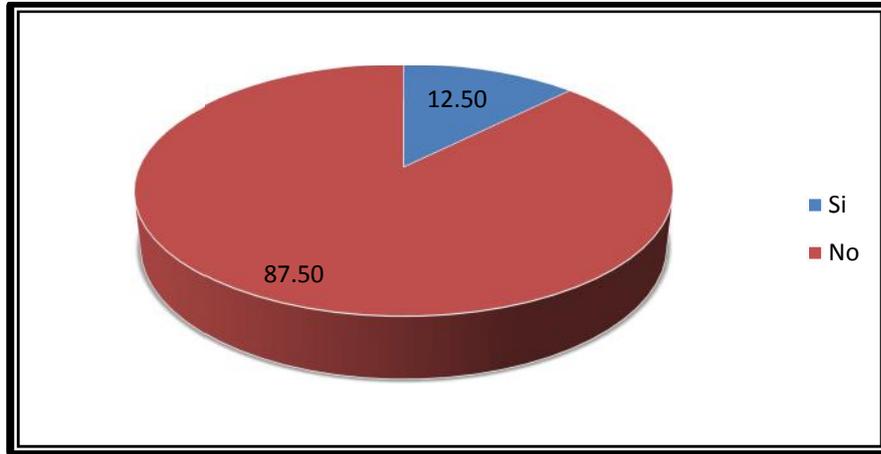


Fuente: Elaboración propia. Año 2012

Únicamente el 27.5% del personal encuestado reconoce cual es la diferencia entre eficiencia y eficacia, mientras que el 72.5% no visualiza que exista diferencia.

Grafica No. 3

La cultura del Registro Nacional de las Personas –RENAP- es idónea para la resolución de conflictos laborales

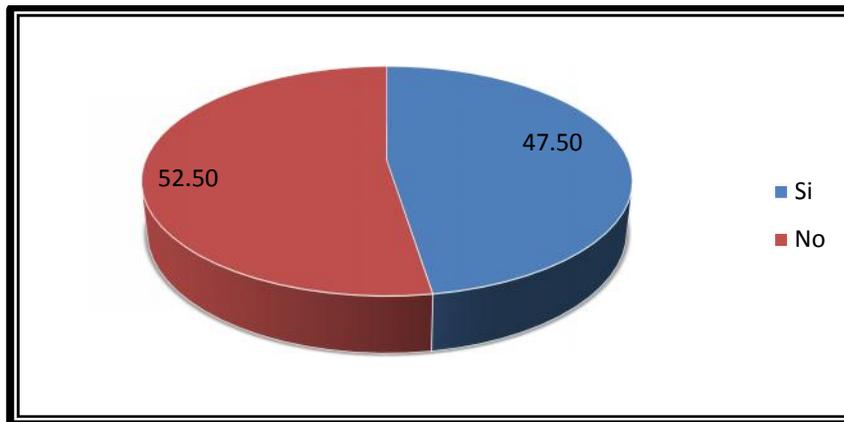


Fuente: Elaboración propia. Año 2012

El 87.5% del personal indica que la cultura de la Institución no es idónea para resolución de conflictos, mientras que un 12.5% indica que si lo es.

Grafica No. 4

Se reconoce la diferencia entre un equipo de trabajo y un grupo de trabajo

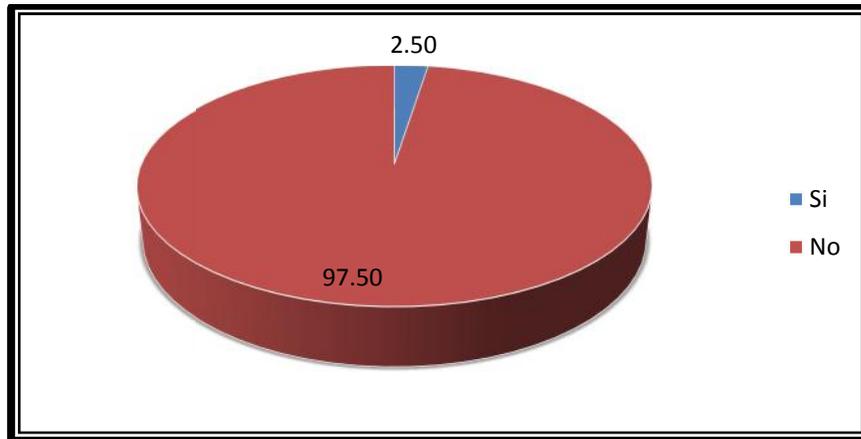


Fuente: Elaboración propia. Año 2012

El 52.5% del personal reconoce la diferencia entre equipo y grupo de trabajo, mientras que el 47.5% creen que es exactamente lo mismo.

Grafica No. 5

Dentro de la Institución existen equipos de mejora

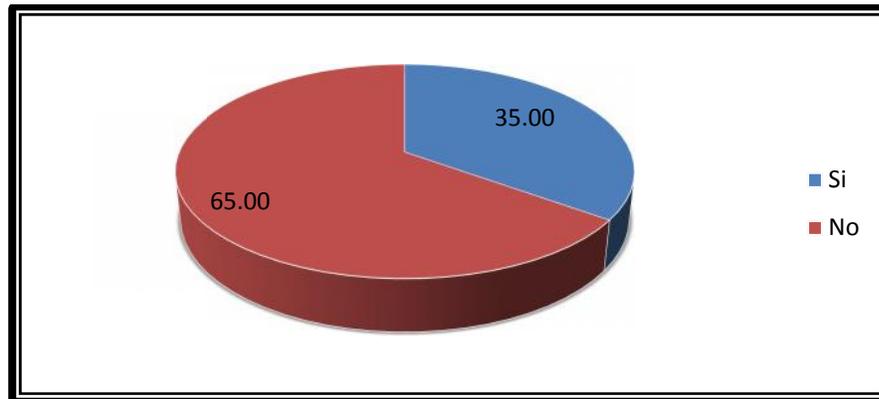


Fuente: Elaboración propia. Año 2012

El 97.5% del personal indica que no existen equipos de mejora, mientras que un 2.5% indica que si existen pero que no son parte de ellos.

Grafica No. 6

Existe conformidad con respecto a la calidad en el trabajo dentro de la Institución

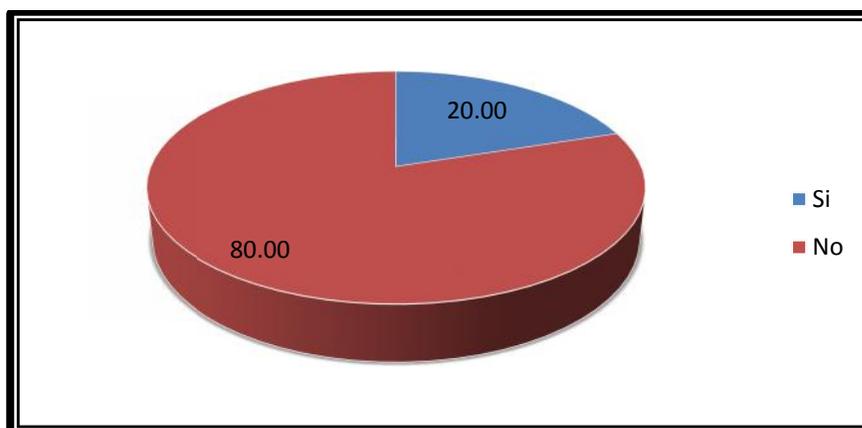


Fuente: Elaboración propia. Año 2012

El 65% del personal indica que no se encuentra conforme y el 35% denota que si existe calidad en el trabajo que se realiza dentro de la Institución.

Grafica No. 7

Se conoce y comparten los valores de la Institución

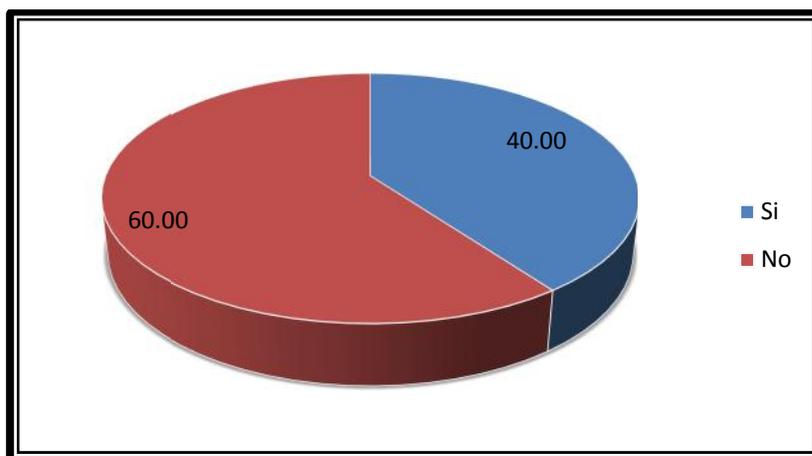


Fuente: Elaboración propia. Año 2012

Únicamente el 20% del personal encuestado conoce y comparte los valores Institucionales, mientras que el 80% no los conoce.

Grafica No. 8

Existe actitud de escuchar ideas y sugerencias y tratar de implantarlas

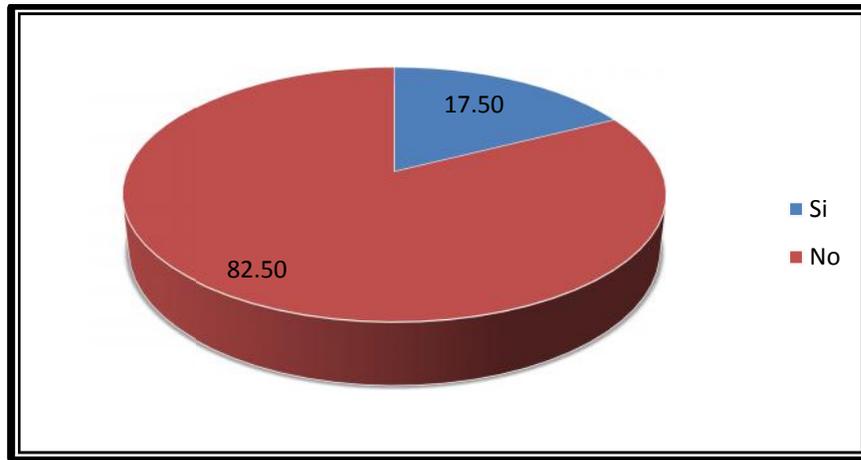


Fuente: Elaboración propia. Año 2012

El 60% del personal indica que no existe una actitud de escuchar para implantar nuevas ideas, mientras que el 40% denota que si existe.

Grafica No. 9

Las inquietudes e interrogantes del personal son resueltas

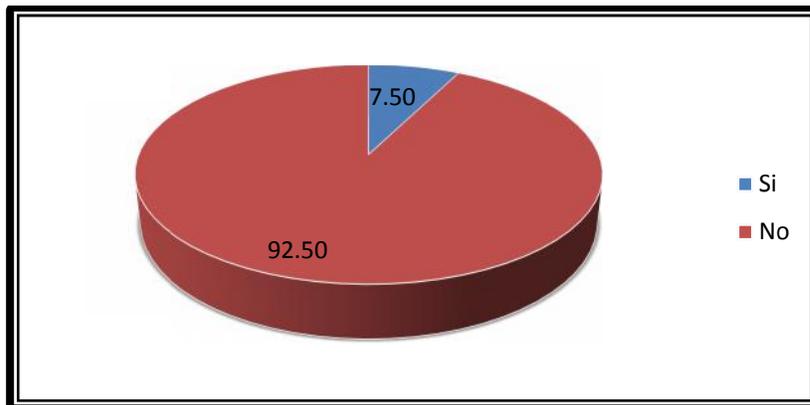


Fuente: Elaboración propia. Año 2012

El 82.5% del personal denota que sus inquietudes e interrogantes no son resueltas, mientras que el 17.5% indica que sus superiores y otros funcionarios si las resuelven.

Grafica No. 10

Se ha fomentado la integración de equipos de mejora en la Institución

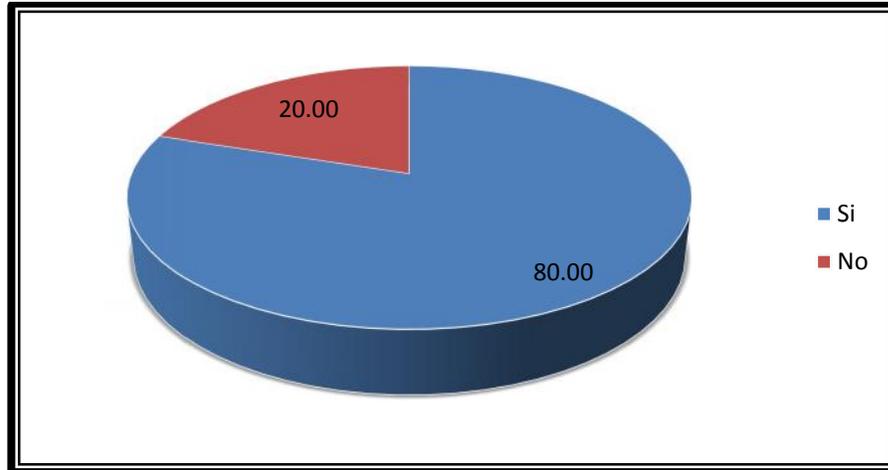


Fuente: Elaboración propia. Año 2012

El 92.5% del personal indica que no se ha motivado para la conformación de equipos de mejora y un 7.5% indica que si, sin embargo no ha podido materializarse.

Grafica No. 11

Gustaría el personal participar en un equipo de mejora, que permita resolver problemas con un equipo multidisciplinario de profesionales

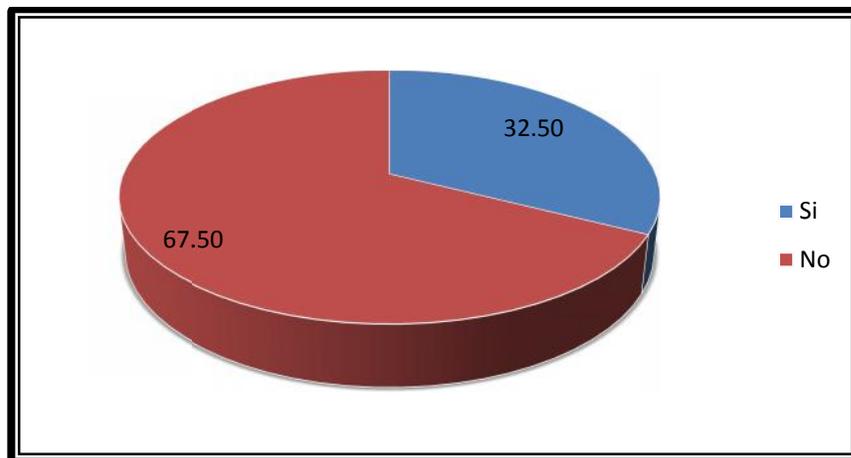


Fuente: Elaboración propia. Año 2012

El 80% del personal denota interés en participar en equipos multidisciplinarios de mejora, mientras que el 20% no le es de interés.

Grafica No. 12

Las decisiones que son tomadas dentro de los departamentos son efectuadas en consenso

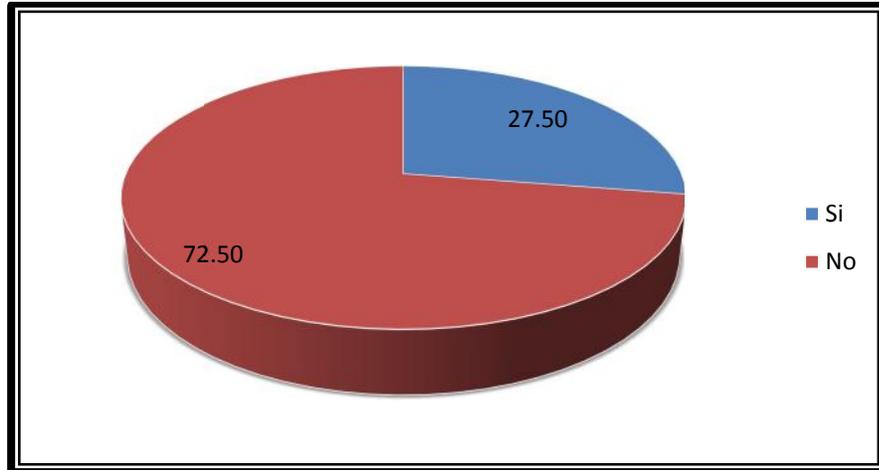


Fuente: Elaboración propia. Año 2012

El 67.5% del personal indica que las decisiones son tomadas de forma unilateral por el jefe inmediato, mientras que el 32.5% indica que son en conjunto.

Grafica No. 13

El jefe inmediato informa las decisiones importantes del departamento



Fuente: Elaboración propia. Año 2012

El 72.5% del personal indica que el jefe inmediato no brinda información de las decisiones importantes del departamento hasta que ya están ejecutándose, mientras que el 27.5% indica que si son informados oportunamente.

4. Análisis y discusión de resultados

En el Registro Nacional de Las Personas se puede evidenciar que un alto porcentaje de su personal desconoce que es la cultura de efectividad, la cual no satisface las expectativas del cliente interno y externo para resolución de problemas y conflictos laborales. La raíz del desconocimiento de la cultura de efectividad, radica en la cultura organizacional que cuenta la Institución, la cual no es la idónea para la resolución de conflictos laborales, debido a que carece de eficiencia y eficacia conceptos que a su vez no son comprendidos en su totalidad por los empleados.

Existe desconocimiento por parte de los empleados de que es un equipo de mejora y cuáles podrán ser los beneficios de su implementación, mismos que podrían elevar la productividad del personal, brindando resultados institucionales de alto desempeño en todas sus direcciones.

Se cuenta con inconformidad respecto a la calidad de trabajo de la Institución, creando con ello un ambiente de incertidumbre e inestable por parte del empleado, así mismo la mayoría de personal no conoce ni comparte los valores de la Institución, no logrando crear sentido de identidad para con la misma. Menos del cincuenta por ciento del personal encuestado es escuchado para brindar sugerencias y mas del ochenta por ciento no le son resueltas inquietudes e interrogantes, creando con ello distanciamiento por parte de jefes y empleados.

Las decisiones que son tomadas dentro de los departamentos, así como la del traslado de información de las mismas, son en su mayoría tomadas de forma unilaterales por el jefe inmediato, creando con ello descontento por parte de los empleados, y en un alto porcentaje las decisiones tomadas tienden a ser erróneas con la realidad que vive el trabajador en la operación. Derivado al desconocimiento de que es un equipo de mejora, únicamente un mínimo porcentaje de personal encuestado a promovido la conformación de los mismos, sin embargo al explicarles los beneficios de la conformación de este tipo de equipos, el ochenta por ciento del personal

encuestado estaría de acuerdo en formar parte de este, para promover procedimientos, políticas y aumentar efectividad de toma de decisiones en todas las direcciones.

El Registro Nacional de Las Personas cuenta con líneas jerárquicas claramente definidas en su organigrama, sin embargo en la práctica se puede observar que existen mandos intermedios que originan confusión para el empleado, debido a que las tomas de decisiones son tomadas por el jefe del departamento o área, pero quienes son vigilantes de que las mismas se cumplan son los mandos intermedios, que se encuentran posicionados salarialmente abajo del jefe del departamento y arriba del personal operativo, mismos que cuentan con nombres como especialistas, profesionales o técnicos profesionales.

Los empleados se encuentran desmotivados derivado a la alta rotación de personal, lo cual es un factor que no permite se conformen equipos de mejora, debido a que los especialistas en resolución de conflictos derivado a su experiencia, es el personal que más tiempo tiene de laborar en la Institución, sin embargo es el que más sufre este tipo de movimientos, debido a que son desvinculados de su puesto de trabajo y de la Institución, llevándose con ellos toda la gama de conocimientos que fueron adquiridos a través de todos los años de servicio, creando con ello que personal de reciente ingreso desconozca la forma correcta de solventar un problema o proponer soluciones acertadas en un caso específico. Es por ello que el personal que tiene más de dos años de laborar para la Institución, considera oportuna la creación de este tipo de equipos de mejora, que permita brindar soluciones y que sean tomados en consideración derivado a su alto grado de conocimiento para con la Institución, creando con ello algún tipo de consideración a efectos de que su permanencia pueda prolongarse por su desenvolvimiento laboral y por el aporte que se brindara dentro de los equipos de mejora.

La Institución se encuentra en un proceso de formación derivado a su trayectoria relativamente joven de vida jurídica (5 años), la cual podría brindar las herramientas necesarias para la

implementación de este tipo de equipos, sin embargo se hace necesario que las autoridades acepten esta práctica como una forma eficiente y eficaz de toma de decisiones y resolución de conflictos, que permitirán al empleado interactuar conjuntamente con los jefes, gerentes y especialista de recursos humanos para el mejor funcionamiento del Registro Nacional de Las Personas.

5. Conclusiones

- 5.1** Los beneficios de contar con equipos de mejora son: creara sentido de identidad del personal hacia la Institución, mejorara la comunicación dentro del empleado y los jefes inmediatos, creara una Institución con resolución de conflictos eficiente y eficaz, y se contara con altas competencias de equipos de mejora dentro de los empleados.
- 5.2** En el Registro Nacional de Las Personas no se cuenta con una cultura organizacional enfocada a la efectividad. La cultura que se posee es de centralización de toma de decisiones, repercutiendo en errores recurrentes en la toma de las mismas.
- 5.3** Los beneficios de crear un equipo de mejora en el Departamento de Nóminas, consistirá en ser un proyecto piloto, el cual aumentara el rendimiento y productividad dentro de los empleados de este departamento, así mismo brindara el acercamiento necesario entre empleados y jefe, derivado a que la comunicación entre los mismos ha sido defectuosa a raíz de la toma de decisiones unilaterales y erróneas.
- 5.4** Para que la Institución desarrolle el potencial interno de su talento humano, la presente propuesta debe ser institucionalizada como un programa de desarrollo organizacional continuo en todas las direcciones, que busque preparar a su personal y maximizar sus competencias de trabajo en equipo y efectividad en el logro de resultados. Para esto será importante contar con el apoyo y aprobación de la Dirección Ejecutiva de la Institución

6. Propuesta del proyecto a realizar dentro del área de recursos humanos

6.1 Formación de equipos de mejora

Se pudo establecer que en el Registro Nacional de Las Personas, no se cuenta con un Plan de Formación de Equipos de Mejora, en las políticas de desarrollo integral del recurso humano, por parte de la Dirección de Capacitación.

Es fundamental y forma parte de los componentes que integran la “Cultura de Efectividad”, la formación de Equipos de Mejora, que sirva como herramienta efectiva en la Gestión del talento humano, para aumentar la productividad (eficacia y eficiencia) de su personal.

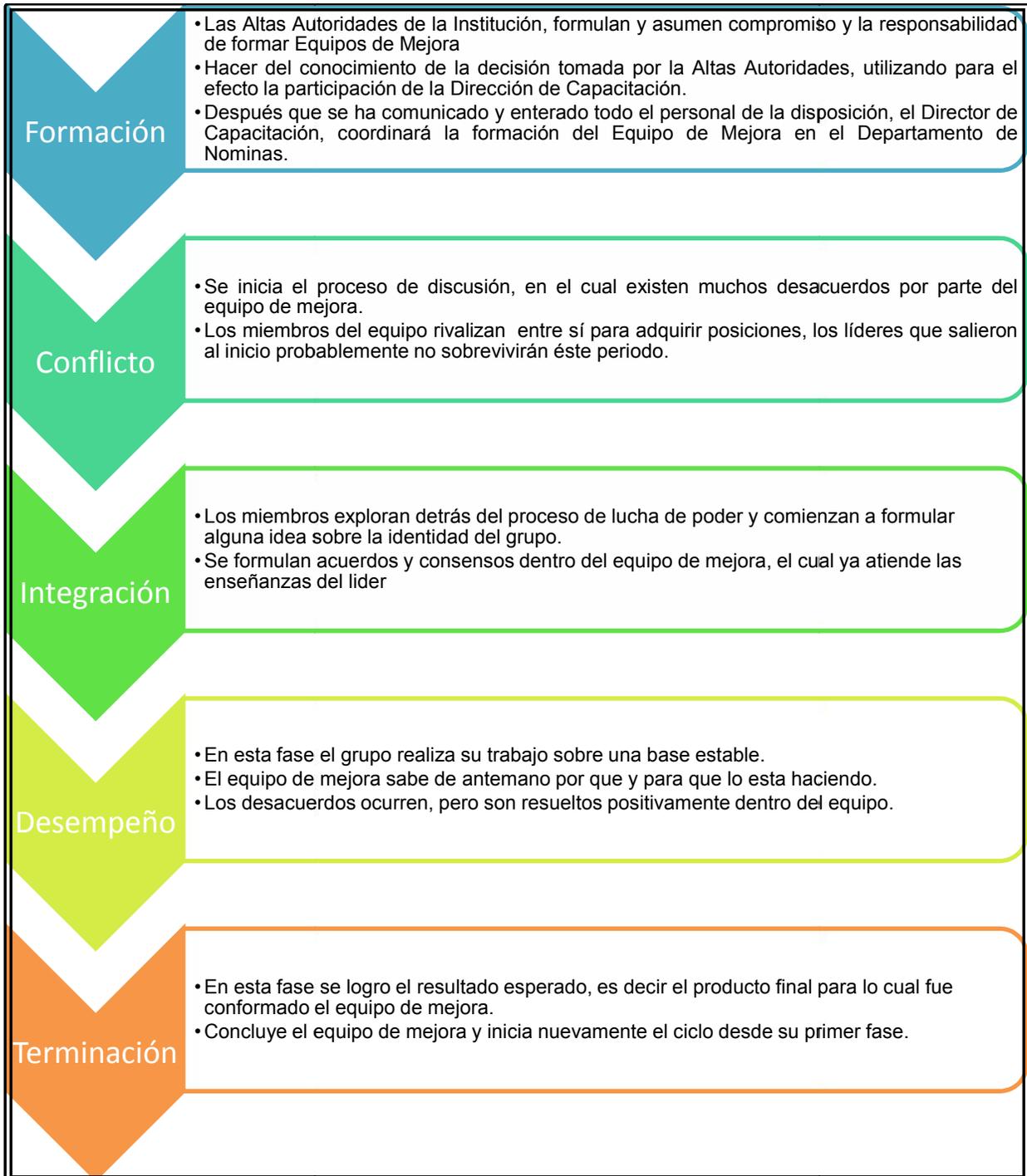
Por lo descrito con anterioridad, se plantea el proceso de formación de un Equipo de Mejora, que permita alcanzar los objetivos y metas en el Departamento de Nóminas, a través del apoyo de las ideas de los empleados, tomar decisiones basada en datos y realizar mejoras en los procesos, para obtener calidad en los resultados, este equipo será el proyecto piloto de muchos equipos podrán ser conformados.

6.2 Proceso de formación de equipos de mejora

Para la formación del Equipo de Mejora, se debe seguir un orden secuencial y lógico, para su aplicación en el departamento objeto de estudio, a los niveles de la alta dirección, direcciones medias, administrativo y operativo, el cual será realizado por medio del modelo Tuckman, el cual explica que mientras el equipo desarrolla madurez, habilidades y establece relaciones entre sus miembros, el líder va cambiando su estilo de liderazgo, comenzando con un estilo directivo, moviéndose hacia el coaching, luego participando y finalizando con delegación casi independiente, a continuación se visualiza en figura 3 el proceso de formación de equipos en sus 5 fases:

Figura No. 3

Formación de Equipos de Mejora



Fuente: Elaboración propia, año 2012

6.2.1 Fase de formación

En esta etapa el equipo está tan solo conformándose por lo que se le llama también como etapa de Preparación o de Orientación. Se caracteriza usualmente porque la gente trata de destacarse, asimismo se denota inseguridad y deficiencia entre sus miembros, a pesar de que los integrantes extrovertidos rápidamente asumirán alguna clase de liderazgo. Predomina la conciencia de mantenerse.

Hay una alta dependencia en el líder en cuanto a guía y dirección. Roles individuales y responsabilidades son poco claras. El líder se debe de preparar para responder gran cantidad de preguntas acerca del propósito del equipo, objetivos y sobre relaciones externas. Los procesos son casi siempre ignorados. Los miembros evalúan la tolerancia del sistema y del líder.

6.2.2 Fase de conflicto

Ya establecido el equipo, éste es un periodo de bromas para alcanzar una posición, autoridad e influencia entre sus miembros. Se hace referencia de esta fase como de insatisfacción. Este es un período en el que se prueba al líder, aparecen o se generan desacuerdos y los roles son eventualmente repartidos. Los líderes que salieron al inicio probablemente no sobrevivirán éste período; es la fase más incómoda de la vida del equipo, es como la adolescencia del equipo, las decisiones no se realizan fácilmente.

Los miembros del equipo rivalizan entre sí para adquirir posiciones, mientras tratan de establecer por si mismos relaciones con otros miembros y con su líder, quien podrá recibir retos de los miembros. La claridad del propósito aumenta, pero cantidades de incertezas persisten. Se forman pandillas y agrupaciones, se tienden a dar luchas de poder. El equipo debe mantenerse enfocado

en sus metas para evitar que sobrevengan distractores causados por las relaciones entre los miembros y por asuntos emocionales.

6.2.3 Fase de integración

Una vez ordenada la estructura interna, tenemos el para qué del equipo se ha conformado. Qué clase de comportamiento y contribución es aceptable y cual no. Los miembros exploran detrás del proceso de lucha de poder y comienzan a formular alguna idea sobre la identidad de equipo, ahora está en la mente de sus miembros.

Se forma acuerdo y consenso dentro del equipo, el cual responde bien a la enseñanza del líder. Roles y responsabilidades son claras y aceptadas, grandes decisiones son tomadas por acuerdo del equipo; las pequeñas decisiones son delegadas individualmente o pequeños grupos se forman dentro del equipo. La unión y el compromiso son fuertes.

El equipo se puede involucrar en actividades divertidas y sociales, se discute y desarrolla procesos y su forma de trabajo. El líder es respetado por el equipo y parte del liderazgo es compartido por los miembros.

6.2.4 Fase de desempeño

A partir de esta fase el equipo comienza a hacer su trabajo sobre la base de una estructura relativamente estable. También es referida como Producción o “Remar a toda Velocidad”. El equipo está estratégicamente alerta, sabe de antemano porqué lo está haciendo y para qué lo está haciendo, tiene una visión compartida y está capacitado para pararse por su propia cuenta sin la

intervención o participación del líder. Hay un enfoque en lograr resultados y el equipo toma decisiones por sí mismo, tiene un alto grado de autonomía.

Los desacuerdos ocurren pero ahora son resueltos positivamente dentro del equipo y los cambios necesarios al proceso y a la estructura son realizados, ahora capacitados para alcanzar metas y también para atender los asuntos de relaciones, estilos y procesos a lo largo del camino. Los miembros del equipo se cuidan entre ellos, requiere que el líder delegue tareas y proyectos, no necesitan ser instruidos o asistidos. Los miembros pueden pedir asistencia del líder al momento de requerirlo.

6.2.5 Fase de terminación

Esta etapa ve al grupo desde una perspectiva más allá del propósito de las cuatro primeras fases. La etapa de terminación es sin lugar a dudas muy relevante para los integrantes del grupo y su bienestar, pero no hacia la principal tarea de administrar y desarrollar un equipo, que claramente se centra en las cuatro fases originales. En esta fase se disuelve el equipo conformado derivado a que alcanzo el objetivo trazado, sin embargo inicia nuevamente el ciclo para conformar un nuevo equipo de trabajo para resolver otros problemas planteados.

6.3 Condiciones para los equipos de mejora

Se debe considerar, ciertas condiciones, para el desarrollo y efectividad de la formación de Equipos de mejora, de acuerdo a lo siguiente:

- a) Los objetivos y tareas de las actividades, se explican de tal modo que queden comprendidas por todos.

- b) Alcanzar un compromiso de los miembros del Equipo de Mejora, con los objetivos establecidos.
- c) La comunicación, entre los integrantes, debe ser abierta, precisa y eficaz, intercambiando ideas y sentimientos.
- d) Lograr confianza, aceptación y apoyo entre los miembros.
- e) Entre los miembros deberá ser aprovechada las capacidades, conocimientos, experiencia y habilidades de cada uno.
- f) La participación en las tareas debe ser equitativa.
- g) Ante posibles enfrentamientos, hay que saber conducir la situación y fomentar soluciones constructivas.

6.3.1 Método de trabajo para equipos de mejora

En la Institución objeto de estudio, para desarrollarse el Equipo de Mejora, se debe tratar de alcanzar como mínimo lo siguiente:

- a) Los consensos al momento de escuchar a cada uno de los participantes y llegar a consensos.
- b) El líder del Equipo de Mejora tendrá la responsabilidad de inculcar en las reuniones la puntualidad de la misma, al principio y final.
- c) Todas las personas participan sin excepción, logrando fomentar la creatividad y estar abierto a ideas nuevas.

Para el buen funcionamiento de los Equipos de Mejora en la Institución objeto de estudio, es necesario desarrollar un método de trabajo, que está compuesto por diferentes fases, que se describen a continuación:

6.3.1.1 Informe inicial

El objetivo primordial es obtener información de la situación actual del o los problema(s) o quejas que se dan entre los clientes internos (Personal de la Institución) y clientes externos (ciudadanos y proveedores). El producto a obtener, es contar con un informe de 3 a 4 páginas máximo, dirigido al Equipo de Mejora para su conocimiento y desarrollo de soluciones. Habitualmente sus actividades incluyen detectar problemas, analizarlos, proponer soluciones y llevarlas a la práctica.

6.3.1.2 Entrevista a usuarios

Consiste en conocer las opiniones de los usuarios del servicio interno y externo de la Institución, recoger ideas y visualizar datos cualitativos obtenidos de información de primera mano. Una técnica a utilizar es la entrevista directa o por teléfono con el afectado o involucrados en el procedimiento, preguntando claramente qué se debe mejorar y si se puede obtener una solución, con esto se obtendrá un producto que hará que el proceso mejore, para esto se listará las ideas aportadas.

6.3.1.3 Determinación del problema

Se observa de forma gráfica las actividades que originan inconformidades, para este fin se utiliza símbolos y esquemas, así poder analizar de fondo el problema, incluyendo información como procedimientos, tiempos, entregas, servicio, etc.

6.3.1.4 Planteamiento de soluciones

El objetivo en este punto es reducir al menos a seis mejoras la no conformidad detectada, posteriormente se procede a visualizar todos los datos disponibles de las entrevistas, se dibuja un esquema y utilizan diagramas, que permitan fluir la creatividad y así pensar como atacar las causas para disminuir tiempos/plazos, errores, reutilizar recursos, entre otros.

6.3.1.5 Evaluación de soluciones

Se determina como evaluar la mejora elegida en la dirección donde se esté dando el problema, contando con la opinión y visita de otros directores o jefes de departamento, para observar, anotar y recopilar información en concepto de sugerencias.

6.3.1.6 Redacción de informe final de soluciones

El objetivo es recopilar toda la información resultado del trabajo, en la que se transcriben las soluciones propuestas y redacta un documento final constando:

- a) Resultados de las entrevistas y toma de datos.
- b) Dibujos y esquemas propuestos.
- c) Ideas obtenidas en las visitas con el personal afectado y con los especialistas (directores y jefes de departamento).
- d) Soluciones que se proponen con una breve explicación de las mismas y beneficios que se esperan.
- e) Calendario de implementación indicando claramente quien realizara cada proceso.

6.3.1.7 Implementación de soluciones

Este punto es importante, ya que es necesario conocer los resultados obtenidos en el informe final, por lo que la Dirección de Capacitación hace llegar la propuesta del Equipo de Mejora a la dirección y departamento afectado.

6.4 Presupuesto

Para la puesta en marcha del presente proyecto, no se hace necesaria una inversión financiera, derivado a que se cuenta con la infraestructura necesaria para su implementación, únicamente se requiere la disponibilidad de los integrantes de los equipos de mejora para brindar de su tiempo, el cual debe ser coordinado con los directores de área para su correcto aprovechamiento y del especialista de Recursos Humanos quien brindara el acompañamiento para la realización del equipo de mejora.

6.5 Plan de acción para implementación

De ser aceptado el presente proyecto por la Dirección Ejecutiva, tomara vigencia a partir del día siguiente de firmado el acuerdo de autorización de formación de Equipos de Mejora, el cual deberá indicar:

- Se iniciara plan piloto de formación de equipo se mejora con el Departamento de Nóminas.
- La conformación del equipo de mejora deberá efectuarse en un lapso de 5 días hábiles.
- El Director de Capacitación brindara los problemas planteados en concepto de Nóminas, al Jefe del Departamento de Nóminas el cual deberá resolver en conjunto con el equipo de mejora en tres reuniones, las cuales no deben de exceder de quince días hábiles para poder realizar las mismas.

- Primera reunión, se efectuara del conocimiento al equipo de mejora de los problemas planteados, así mismo se discutirán brevemente.
- Segunda reunión, se brindaran ideas y posibles soluciones a los problemas planteados.
- Tercera reunión, se efectúa minuta con las ideas y soluciones brindadas en consenso por el equipo de mejora y se traslada al Director de Capacitación.
- El Director de Capacitación evalúa en un plazo de cinco días hábiles la información trasladada y rinde informe a Director Ejecutivo.
- Director Ejecutivo revisa informe trasladado y evalúa la posibilidad de la conformación de más equipos de mejora, de ser afirmativo se procede nuevamente al ciclo antes descrito.

7. Referencias bibliográficas

1. Vargas Hernández, J.G. (2007). La culturocracia organizacional en México. México: Casa del Libro.
2. Granados Martin, M.A. (2007). Liderazgo emprendedor, como ser un emprendedor de éxito y no morir en el intento. México: Editorial Edamsa impresiones.
3. Paz R. y Echeverry M. (2007). Desarrollo histórico del marketing. Cali: Editorial Universidad libre.
4. Ruíz. R. oj rj (2004). Dirección empresarial asistida, como alinear estratégicamente su organización. España: Editorial visión net.
5. Crespo. T. pj lj cf (2003). Administración de empresas II. España: Editorial Mad. S.L.
6. Pérez. E. nj pd (2009). Gestión y promoción del desarrollo local. España: Edición Publicacions de la universitat de València.
7. Bohlander. G y Snell S. (2008). Administración de recursos humanos. México: Cengage Learning Editores, S.A.
8. Organización mundial de la salud. (2007). Creación de equipos. Ginebra:

Referencias internet

9. Modelo Tuckman (2008). Recuperado:
<http://gestiondeequipos.blogspot.com/2008/03/modelo-de-desarrollo-de-equipos-de.html>
10. Normas para la presentación de trabajos académicos (2012). Recuperado:
https://docs.google.com/viewer?a=v&q=cache:wCtDTPIO0pkJ:www.upana.edu.gt/web/upana/images/stories/manual-de-estilo.pdf+guia+de+tesis+upana&hl=es&gl=gt&pid=b1&srcid=ADGEESiPAXc2pHRQXaAOh9Ok13i9_bc6_agtxOsGh0CXw-Bqs5VO8Flccx9nl_UogZIQllgbaSTY91FzVxpZR7RzTy8iF5xVCN-O0kYeGpFB8TpxveEcyd54y-MtOqGVwa1V3Q1jm0Gl&sig=AHIEtbQbtzz6onur_ZZ8QKlZThHgvhcBnw

8. Anexos

Anexo 1

A continuación se presenta una serie de cuestionamientos, que brindaran una mejor comprensión de la situación actual del Registro Nacional de las Personas –RENAP-, en lo que respecta a su cultura y áreas de mejora.

1. Conoce que es la cultura de efectividad?

Si No

2. Reconoce la diferencia entre eficiencia y eficacia?

Si No

3. La cultura del Registro Nacional de las Personas –RENAP- es la idónea para la resolución de conflictos laborales?

Si No

4. Reconoce la diferencia entre un equipo de trabajo y un grupo de trabajo?

Si No

5. Dentro de la Institución existen equipos de mejora?

Si No

6. Se encuentra conforme con respecto a la calidad en el trabajo de la Institución?

Si No

7. Conoce y comparte los valores de la Institución?

Si No

8. Existe una actitud de escuchar las ideas y sugerencias y tratar de implantarlas?
Si No
9. Las inquietudes e interrogantes del personal son resueltas?
Si No
10. Se ha fomentado la integración de equipos humanos en la Institución?
Si No
11. Le gustaría participar en un equipo de mejora, que permita resolver problemas con un equipo multidisciplinario de profesionales?
Si No
12. Las decisiones que son tomadas dentro de su Departamento, se efectúan en consenso?
Si No
13. El Jefe inmediato lo hace partícipe de las decisiones importantes del Departamento?
Si No