

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

**ESTRATEGIAS DE MOTIVACIÓN AL PERSONAL DE UNA MUNICIPALIDAD,
PARA MEJORAR LA EFECTIVIDAD LABORAL**

RAFAEL ESTUARDO RAMÍREZ MEJÍA

GUATEMALA, JUNIO DE 2009

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

**ESTRATEGIAS DE MOTIVACIÓN AL PERSONAL DE UNA MUNICIPALIDAD,
PARA MEJORAR LA EFECTIVIDAD LABORAL**

TESIS

PRESENTADA A LA JUNTA DIRECTIVA
DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

POR

RAFAEL ESTUARDO RAMIREZ MEJIA

PREVIO A CONFERÍRSELE EL TÍTULO DE
ADMINISTRADOR DE EMPRESAS

EN EL GRADO ACADEMICO DE
LICENCIADO

GUATEMALA, MAYO DE 2009.

MIEMBROS DE JUNTA DIRECTIVA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA

Decano	Lic. José Rolando Secaida Morales
Secretario	Lic. Carlos Roberto Cabrera Morales
Vocal 1º.	Lic. Albaro Joel Girón Barahona
Vocal 2º.	Lic. Mario Leonel Perdomo Salguero
Vocal 3º.	Lic. Juan Antonio Gómez Monterroso
Vocal 4º.	S.B. Roselyn Janette Salgado Ico
Vocal 5º.	P.C. José Abraham González Lemus

PROFESIONALES QUE PRACTICARON EL EXAMEN DE
ÁREAS PRÁCTICAS

Área de Matemática-Estadística	Lic. Oscar Haroldo Quiñónez Porras
Área de Administración-Finanzas	Lic. Carlos Alberto Hernández Gálvez
Área de Mercadotecnia-Operaciones	Lic. Ángel Miguel González Godoy

PROFESIONALES QUE PRACTICARON EL EXAMEN

PRIVADO DE TESIS

Presidente:	Lic. Nery Leonidas Guzmán De León
Secretario:	Lic. Julio Mauricio González Ruiz
Examinador:	Lic. Mario Rodolfo Argueta Noriega

Guatemala, 14 de agosto de 2008.

Licenciado
José Rolando Secaida Morales
Decano de la Facultad de Ciencias Económicas
Universidad de San Carlos de Guatemala
Su despacho

Licenciado Secaida:

De conformidad con la designación del decanato, de fecha nueve de mayo de dos mil siete, procedí a asesorar al estudiante **RAFAEL ESTUARDO RAMIREZ MEJIA**, con carné estudiantil número **199821636**, durante la investigación para la elaboración de su tesis titulada: **"ESTRATEGIAS DE MOTIVACIÓN AL PERSONAL DE UNA MUNICIPALIDAD, PARA MEJORAR LA EFECTIVIDAD LABORAL"**

Tesis que cumple con las normas y requisitos académicos necesarios y constituye un aporte para la organización Municipal unidad de investigación.

Considerando lo anterior, recomiendo se acepte el trabajo en mención para sustentar el Examen Privado de Tesis, previo a optar el título de Administrador de Empresas en el grado académico de Licenciado.

Atentamente,



Lic. Ariel Ubaldo De León Maldonado
Administrador de Empresas
Colegiado No. 1804



FACULTAD DE
CIENCIAS ECONOMICAS

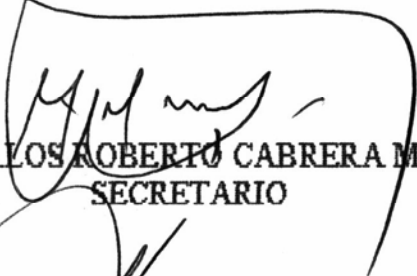
Edificio "S-8"
Ciudad Universitaria, Zona 12
Guatemala, Centroamérica

**DECANATO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS. GUATEMALA,
DIECINUEVE DE MAYO DE DOS MIL NUEVE.**


Con base en el Punto QUINTO, inciso 5.3, subinciso 5.3.1 del Acta 10-2009 de la sesión celebrada por la Junta Directiva de la Facultad el 7 de mayo de 2009, se conoció el Acta ADMINISTRACION 029-2009 de aprobación del Examen Privado de Tesis, de fecha 31 de marzo de 2009 y el trabajo de Tesis denominado: "ESTRATEGIAS DE MOTIVACIÓN AL PERSONAL DE UNA MUNICIPALIDAD, PARA MEJORAR LA EFECTIVIDAD LABORAL", que para su graduación profesional presentó el estudiante RAFAEL ESTUARDO RAMÍREZ MEJÍA, autorizándose su impresión.

Atentamente,

"ID Y ENSEÑAD A TODOS"


LIC. CARLOS ROBERTO CABRERA MORALES
SECRETARIO




LIC. JOSÉ ROLANDO SECAÍDA MORALES
DÉCANO



Smp.


REVISADO

ACTO QUE DEDICO

- A DIOS:** La fuente de mi sabiduría. Por estar conmigo todos los días de mi vida.
- A MIS PADRES:** Rafael y Guadalupe. Por todo el apoyo (espiritual, moral y económico) incondicional que me han brindado, son mi inspiración.
- A MIS HERMANOS:** Any, Noemí, Eva, Marty, Ruth, Yoli, Lupita, Eunice, Yeny y Peter. Por motivarme siempre a alcanzar mis metas.
- A MIS ABUELOS:** Pedro Aceituno (+) y Cruz Mejía (+)
Rafael Vásquez (+) y Ana Gómez
Les agradezco por los sabios consejos.
- A MIS TIOS (AS):** Por el aprecio y apoyo moral.
- A MIS PASTORES:** José e Imelda Alegría. Por el apoyo espiritual y moral que me otorgaron.
- A IGLESIA:** Ven Señor Jesús. Que es mi casa espiritual.
- A LA ESCUELA:** De Administración de Empresas, de la facultad de CC.EE, de la Universidad de San Carlos de Guatemala. Por permitirme adquirir nuevos conocimientos científicos.
- A MI PAIS:** Guatemala. Por recibirme y darme la oportunidad de aplicar los conocimientos adquiridos en esta casa de estudios.
- A USTED:** Por adquirir este documento para enriquecer los conocimientos y que sea de mucha utilidad.

AGRADECIMIENTO A:

Autoridades de la Municipalidad de Mixco por la facilidad que me brindaron para realizar el presente documento.

Los profesionales:

Licenciada Olga Edith Siekavizza

Licenciado Ariel Ubaldo De León Maldonado

Licenciado Mario Rodolfo Argueta Noriega

Licenciado Julio Mauricio González Ruiz

Mil gracias por todo el apoyo académico y profesional, que de forma incondicional me proporcionaron para lograr alcanzar este triunfo anhelado.

ÍNDICE

Introducción

i

CAPÍTULO I MARCO TEÓRICO

No.	Título	Página
1.1	La administración municipal del país	1
1.1.1	Antecedentes del Municipio	1
1.1.2	Naturaleza del Municipio	1
1.1.3	Autonomía del Municipio	2
1.1.4	Municipalidad	3
1.1.5	Gestión municipal	3
1.1.6	Competencias generales	4
1.1.7	Estructura orgánica y administrativa municipal	4
1.1.8	Aspectos legales aplicables	6
1.2	La estrategia	7
1.3	El programa	10
1.4	La integración	11
1.5	La dirección	13
	a. La motivación	14
	b. El liderazgo	20
	c. La supervisión	22
1.6	El control	22
1.7	Trabajo en equipo	23
1.8	Clima organizacional	23
1.9	Estrategias de motivación	26
	a. Programa de capacitación	26
	b. Programa de liderazgo	26

c. Programa de reconocimiento al empleado	27
d. Programa de participación del empleado	27
e. Programa de trabajo en equipo	27

CAPÍTULO II

ESTUDIO DE CLIMA ORGANIZACIONAL DE LA MUNICIPALIDAD DE MIXCO

2.1 Generalidades del Municipio de Mixco	
a. Antecedentes	28
b. Población	29
c. División del municipio	29
2.2 Marco ideológico y filosófico institucional	31
2.3 Atribuciones municipales	32
2.4 Organización administrativa de la municipalidad de Mixco	33
2.5 Metodología de la investigación	34
2.6 Presentación y análisis de resultados	37
2.7 Discusión de resultados	59

CAPÍTULO III

PROPUESTA DE ESTRATEGIAS DE MOTIVACIÓN AL PERSONAL, PARA MEJORAR LA EFECTIVIDAD LABORAL

3.1 Presentación	60
3.2 Justificación	60
3.3 Objetivos	61
3.4 Metodología	62
3.5 Recursos	62
3.6 Descripción y contenido de la propuesta	64
3.6.1 fase 1: Sensibilización y concientización	66
I. Programa 1: de diagnóstico de necesidades de capacitación	66
II. Programa 2: de liderazgo	71

III. Programa 3: de participación del empleado	76
IV. Programa 4: de reconocimiento al personal	82
3.6.2 fase 2: Análisis del clima organizacional	87
3.6.3 fase 3: Impulsar un ambiente de confianza mutua	87
I. Programa 5: de trabajo en equipo	87
3.6.4 fase 4: Determinación de las necesidades individuales	94
3.6.5 fase 5: Evaluación de estrategias	94
3.6.6 Costo de la implantación del programa motivacional	95
3.6.7 Financiamiento	96
3.6.8 Programación y calendarización	97
CONCLUSIONES	98
RECOMENDACIONES	100
BIBLIOGRAFÍA	101
ANEXO	

ÍNDICE DE GRÁFICAS

No.	Título	Página
1	Organigrama general-básico de una municipalidad	5
2.	Fases para implantar estrategias para motivar al personal	8
3	Jerarquía de las necesidades	15
4	Organigrama general de la municipalidad de Mixco	33
5	Comunicación entre los colaboradores	39
6	Se proporciona capacitación a los colaboradores	41
7	Influencia del liderazgo de los jefes	42
8	Existe motivación en el personal	44
9	Participación de los colaboradores	45
10	Satisfacción de los colaboradores	47
11	Los colaboradores trabajan en equipo	48
12	Carga de trabajo de los colaboradores	49
13	Relación con el jefe	51
14	Relación con compañeros	52
15	Ambiente físico en el área de trabajo	54
16	Seguridad e higiene en el área laboral	55
17	Existencia de stress en los colaboradores	56
18	Supervisión a los colaboradores	57
19	Productividad y resultados de los colaboradores	58
20	Fases para implantar las estrategias de motivación	65
21	Plan de acción para el programa de capacitación en DNC	68
22	Plan de acción para el programa de liderazgo	73
23	Plan de acción para el programa participación del empleado	78
24	Plan de acción de reconocimientos al personal	84
25	Plan de acción para el programa de trabajo en equipo	89

ÍNDICE DE CUADROS

No.	Título	Página
1	Índices de satisfacción e insatisfacción laboral	38
2	Costo del programa de capacitación	70
3	Costo del programa de liderazgo	75
4	Costo del programa de participación del empleado	81
5	Costo del programa de reconocimientos	86
6	Costo del programa de trabajo en equipo	93
7	Costo de la implementación de las estrategias de motivación	95

INTRODUCCIÓN

Actualmente el tema de la motivación ha tomado gran relevancia para las entidades privadas y estatales, debido a que el recurso humano es el capital más importante para el funcionamiento de las mismas y por lo mismo, existe el interés de motivarlo para que realicen las actividades asignadas con eficiencia y eficacia que coadyuve al desarrollo de la visión organizacional.

Debido a lo anterior, se eligió el trabajo de tesis denominado "Estrategias de motivación al personal de una municipalidad, para mejorar la efectividad laboral", el cual es un aporte para que el empleado realice con eficiencia y eficacia las actividades que le asignen.

El capítulo I, contiene información general sobre el funcionamiento de las municipalidades y aspectos legales de las mismas, además contiene el marco teórico que considera los aspectos que hacen énfasis en los conceptos y temas relacionados con la motivación del recurso humano, los cuales se utilizaron como base para el desarrollo del estudio, sustentando la investigación y propuesta realizada.

En el capítulo II, se presenta los resultados obtenidos de la información recabada del estudio de clima organizacional, realizado a la institución en estudio, determinando el grado de satisfacción e insatisfacción del empleado, además, se comentan aspectos de la municipalidad de Mixco, sus antecedentes, la misión, visión, funcionamiento, entre otros. También contiene los análisis de diversos aspectos como: características generales de los empleados, clima organizacional y calidad de vida del trabajador, para comprobar las hipótesis planteadas.

En el capítulo III, se presenta la propuesta sugerida con base a la investigación realizada, la cual incluye soluciones viables y factibles para motivar al personal, Asimismo, el presente trabajo incluye las conclusiones y recomendaciones correspondientes, así como la bibliografía consultada en la realización del estudio en mención.

CAPÍTULO I

MARCO TEÓRICO

1.1 LA ADMINISTRACIÓN MUNICIPAL DEL PAÍS

A continuación se presentan conceptos, características y leyes por las que se rige la administración municipal del país, con la intención de proporcionar un contexto general del funcionamiento de la misma.

1.1.1 Antecedentes del municipio

El Municipio surgió en Guatemala en la época de la conquista, los españoles trajeron el municipalismo como una división de tierras. Luego durante la colonia, al fundar una ciudad, inmediatamente se creaba el ayuntamiento, procediendo al nombramiento de los alcaldes y los regidores (concejales). En la actualidad el país de Guatemala cuenta con 22 departamentos y 333 Municipios, en el que cada uno posee la facultad de decidir política y administrativamente sobre las aspiraciones, demandas y necesidades que se presenten en la población con la que tiene más cercanía y relación. Los Municipios han experimentado un importante crecimiento social, económico y cultural ya que el Estado ha fomentado su participación en el desarrollo regional del país.

1.1.2 Naturaleza del municipio

Con base al artículo 2 del Código Municipal vigente, “Municipio es la unidad básica de la organización territorial del Estado y espacio inmediato de participación ciudadana en los asuntos públicos. Se caracteriza primordialmente por sus relaciones permanentes de vecindad, multiétnicidad, pluriculturalidad y multilingüismo, organizado para realizar el bien común de todos los habitantes de su distrito”. (10:10)

Según el artículo No. 8 del Código Municipal vigente, los elementos del municipio son:

- a) La población: vecinos que viven permanentemente en un distrito municipal.
- b) El territorio: espacio geográfico comprendido entre los límites del distrito y en donde se encuentran asentadas las aldeas, caseríos, cantones, barrios, zonas, colonias, lotificaciones, parcelamientos urbanos y agrarios.
- c) Las autoridades: personas electas democráticamente que representan a los habitantes; deben poseer la capacidad para gobernar, administrar y cumplir con lo que estipulan las leyes y reglamentos del municipio.
- d) La comunidad organizada: participación activa y voluntaria de la población.
- e) La capacidad económica: funcionamiento y mantenimiento de los arbitrios, tasas y contribuciones municipales.
- f) El ordenamiento jurídico municipal y el derecho consuetudinario del lugar: respeto a la delimitación geográfica del distrito, la multiétnicidad, pluriculturalidad y multilingüismo.
- g) El patrimonio: recursos con los que cuenta un municipio.

1.1.3 Autonomía del municipio

La Constitución Política de la República en su artículo 253, garantiza a un municipio el ejercicio de su autonomía sin que ninguna disposición legal la contraríe, disminuya o tergiverse; por lo que la autonomía reconoce:

- a. Elección popular de autoridades;
- b. Emisión de ordenanzas y reglamentos municipales;
- c. Obtención y disposición de recursos patrimoniales;
- d. Atención a los servicios públicos locales, ordenamiento territorial y fortalecimiento económico.

Lo anterior indica que la autonomía permite a un municipio dirigir los asuntos internos de su distrito, por medio de la creación de órganos, ordenanzas y autoridades, siempre que se encaminen a la realización del bien común de la población del lugar. Así también, el municipio al ser una institución autónoma, tiene personalidad y capacidad jurídica para adquirir derechos y contraer obligaciones.

1.1.4 Municipalidad

La ley reguladora de las municipalidades asocia indiferentemente los conceptos de municipio y municipalidad. Pero para efectos de esta tesis, luego de consultar textos, leyes, entrevistas, entre otros. Se utilizará la siguiente definición: institución jurídica, autónoma y colegiada de derecho público, donde se ubican las oficinas administrativas, financieras, técnicas y operativas encargadas de brindar los servicios en orden al bien común y desarrollo de los vecinos del lugar. Se localiza en la cabecera del distrito municipal.

1.1.5 Gestión municipal

La regulación del artículo cinco del Código Municipal vigente, señala la razón de ser de la gestión Municipal: “los municipios y otras entidades locales sirven a los intereses públicos que le están encomendados y actúa de acuerdo con los principios de eficacia, eficiencia, descentralización, desconcentración y participación comunitaria, con observancia del ordenamiento jurídico aplicable” (10:3)

Por lo que se puede establecer que es responsabilidad de una Municipalidad, proporcionar servicios públicos adecuados y de buena calidad que beneficien a la comunidad, a través del ejercicio de la autonomía que el gobierno central le concede.

1.1.6 Competencias generales

Una municipalidad puede desarrollar actividades económicas, sociales, culturales y ambientales que encaminen a satisfacer las necesidades de la población, así mismo debe brindar servicios que coadyuven a mejorar la calidad de vida de sus vecinos.

El Código Municipal en su artículo 68, indica minuciosamente cada una de las competencias que debe realizar un gobierno municipal para mejorar la calidad de vida de la población. A continuación se exponen los más importantes:

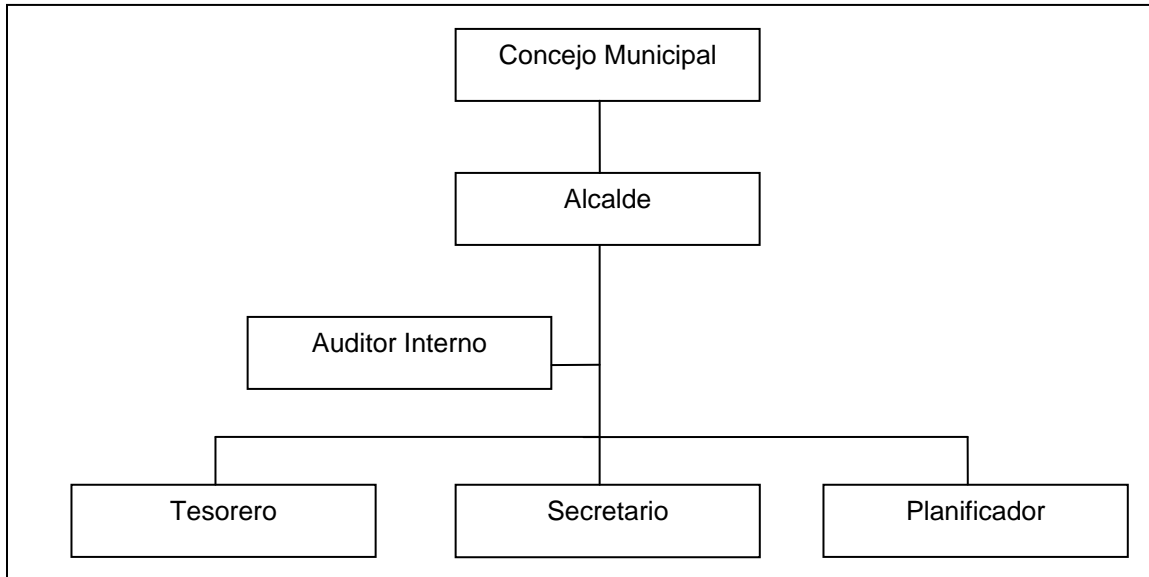
- a. Agua potable, alcantarillado, alumbrado, educación, farmacias, limpieza y ornato, mercados, rastros y cementerios;
- b. Tratamiento y disposición de desechos sólidos;
- c. Construcción y mantenimiento de las vías rurales y públicas urbanas;
- d. Regulación del transporte de pasajeros y de carga;
- e. Autorización de licencias de construcción de obras;
- f. Promoción y gestión de parques, jardines y lugares de recreación;
- g. Modernización tecnológica de la Municipalidad y de los servicios públicos;
- h. Promoción y gestión ambiental de los recursos naturales del distrito;
- i. Registro civil y servicio de policía municipal.

Cuando en una municipalidad se ejecutan las competencias anteriores, garantizan la realización del bien común, el crecimiento económico y la participación efectiva de los ciudadanos que la integran.

1.1.7 Estructura orgánica y administrativa municipal

El capítulo IV del Código Municipal actual, hace mención de varias unidades administrativas indispensables para el desarrollo de las actividades de una municipalidad.

Gráfica 1
Organigrama general-básico de una Municipalidad
en Guatemala



Fuente: Instituto de Fomento Municipal -INFOM- Gobierno Municipal 2004.

Se puede determinar que el anterior organigrama es vertical, funcional y típico de una Municipalidad en Guatemala, además se puede visualizar y entender la estructura y las relaciones que existen entre las unidades básicas que la integran. Los cargos necesarios que debe tener una organización municipal y que coadyuva al buen desempeño de las actividades que benefician a una comunidad son:

- a. Concejo municipal: en algunos casos conocidos como corporación Municipal. “Es el órgano colegiado superior de deliberación decisión de los asuntos municipales. Se integra por el alcalde, síndicos y concejales, electos directa y popularmente de conformidad con la ley de la materia” (10:12)

Por lo que se puede mencionar que es el grupo que tiene la responsabilidad de ejercer el gobierno y la autonomía del municipio, de cuidar la integridad del patrimonio, garantizar los intereses de la comunidad basado a los valores, cultura y necesidades planteadas por los vecinos, considerando la disponibilidad de los recursos financieros del municipio.

- b. Alcaldía municipal: es donde se encuentra el alcalde municipal, quien es el representante legal de la entidad, jefe del órgano ejecutivo del gobierno municipal y miembro del concejo de desarrollo en beneficio de la comunidad. Para los vecinos es la persona líder más visible dentro de un grupo de trabajo, antes y después de las elecciones; es quien tiene mayor responsabilidad de mantener una administración adecuada.
- c. Oficinas municipales administrativas obligatorias: en el capítulo IV se regula los cargos indispensables para el adecuado funcionamiento de una administración local, los cuales se exponen a continuación:
 - Secretario municipal: realiza funciones que le delega el concejo o el alcalde y da trámite a las resoluciones aprobadas por los mismos.
 - Tesorero municipal: es el responsable del cuidado y recaudación de los recursos financieros.
 - Auditoría interna: vela por la adecuada ejecución presupuestaria municipal.
 - Planificador(a): es el/la encargado(a) de elaborar diagnósticos y proyectos de desarrollo municipal.

1.1.8 Aspectos legales aplicables

Debido a su naturaleza, la municipalidad es sujeta a varias leyes y reglamentos asignados por el Estado para promover el desarrollo integral del mismo, y su adecuado funcionamiento. A continuación se indican algunas de las leyes que la rigen:

La Constitución Política de la República de Guatemala (capítulo VII), código municipal (Decreto 12-2002), Ley de servicio Municipal (decreto 1-87) Ley General de Descentralización (decreto 14-2002), entre otros.

1.2 LA ESTRATEGIA

“La palabra estrategia viene de la palabra griega “STRATEGUS”, que significa el “Arte del General”, entonces la estrategia es, un proceso para la escogencia de objetivos y metas importantes, y las políticas y planes necesarios para alcanzarlos; también es un conjunto de acciones integradas orientadas a lograr ventajas competitivas sostenibles”(12:sp), Asimismo, Koontz indica que la estrategia “es la determinación de los objetivos básicos a largo plazo de una empresa y la adopción de los cursos de acción y asignación de los recursos necesarios para alcanzarlos, por lo tanto, el propósito de las estrategias es determinar y transmitir, mediante un sistema de objetivos y políticas básicos, una imagen de la clase de empresa que se desea proyectar. Las estrategias no intentan describir con exactitud cómo la empresa va a lograr sus objetivos o desarrollar su visión, puesto que ésta es la tarea de incontables programas de apoyo, importantes y secundarios. Pero ofrecen una estructura para orientar el pensamiento y la acción.”(5:123)

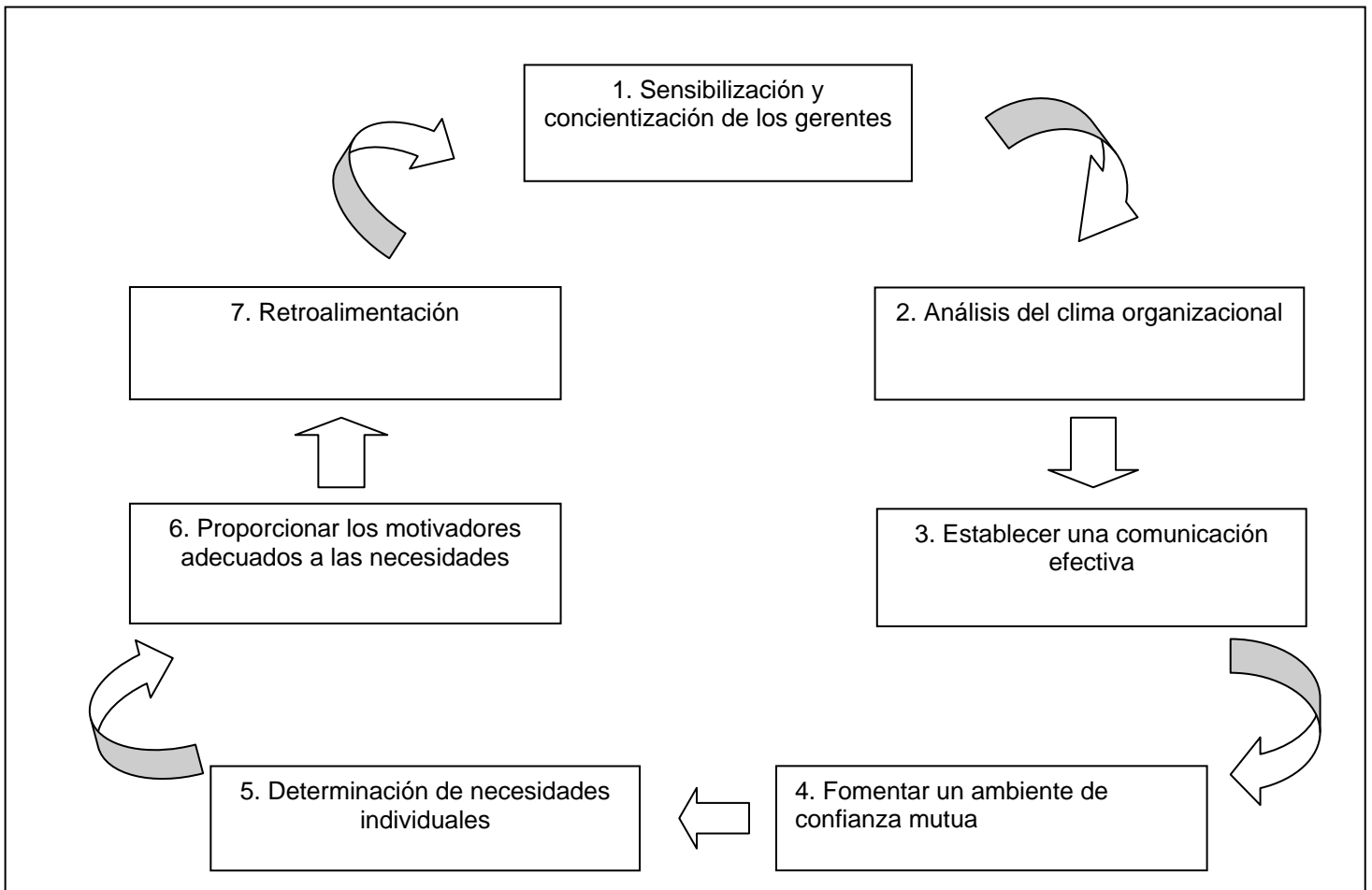
“En si la estrategia es un puente entre la organización y su entorno que permite tomar decisiones importantes que determinan la dirección y el futuro de la empresa”. (12: sp)

Las estrategias de programa, según Steiner “se relacionan con la adquisición, uso y disposición de los recursos para proyectos específicos” (7:254).

Para implantar o implementar estrategias para motivar al personal, existen varias formas, una de ellas se describe a continuación:

Gráfica 2

“Fases para implantar estrategias para motivar al personal”



Fuente: Martínez Colón, Mynor Martinole. Tesis sobre motivación al personal con base a las necesidades individuales. Pág. 60. 2002.

- La fase 1 se refiere a:
Sensibilizar y concientizar a los líderes municipales (jefes de áreas) la importancia de motivar al personal y el impacto positivo que se obtiene cuando el personal está satisfecho o motivado. Por tal motivo, los miembros del concejo municipal, alcalde y jefes de área deben estar altamente involucrados en el desarrollo de estrategias adecuadas para motivar al personal.

- La fase 2 se refiere a:
Luego de que el liderazgo municipal esté comprometido al desarrollo de estrategias para motivar al personal, se define con ellos los factores que se consideren necesarios a analizar para determinar cuál es el clima laboral que se percibe en la Municipalidad.

- La fase 3 se refiere a:
Crear un ambiente en el que exista una comunicación adecuada, de manera horizontal y vertical (de los jefes a los subordinados y viceversa, y entre los compañeros) para que se logren el alcance de los objetivos de la Municipalidad con eficiencia y eficacia.

- La fase 4 se refiere a:
La confirmación de una adecuada comunicación, ya que esto usualmente genera confianza mutua en el personal lo que ocasiona un ambiente agradable para trabajar y producir resultados positivos en beneficio de la Municipalidad y del personal.

- La fase 5 se refiere a:
La importancia de determinar cuáles son las necesidades que tiene el personal, es por ello que con el compromiso del liderazgo municipal, se confirman los factores que se consideran necesarios para investigar y así

determinar los factores que provocan satisfacción o insatisfacción en el personal que repercuten en los resultados laborales que obtiene el recurso humano de la institución en estudio.

➤ La fase 6 se refiere a:

Que el liderazgo municipal debe motivar al personal, con base a las necesidades que se identifiquen en el estudio de clima organizacional, según los factores en las que se obtengan más insatisfacción laboral.

➤ La fase 7 se refiere a:

La forma en que se va a medir o evaluar si las estrategias para motivar al personal que se implementan, coadyuva a motivar al personal y mejorar la efectividad laboral, de lo contrario realizar las correcciones necesarias para motivar al recurso humano.

1.3 EL PROGRAMA

Se considera importante la utilización de un instrumento para planificar las actividades de la organización, como lo es un programa, que se puede definir como: “un conjunto de metas, políticas, procedimientos, reglas, asignaciones de tarea, pasos a seguir, recursos a emplear y otros elementos necesarios para llevar a cabo un determinado curso de acción” (5:127).

“son aquellos planes en los que no sólo se fijan los objetivos y la secuencia de operaciones, sino principalmente el tiempo requerido para realizar cada una de sus partes” (7:257)

Para la implementación de estrategias de motivación en la Municipalidad, es necesario programarlas para que se lleven a cabo correctamente, para que todas las actividades motivacionales que se realicen sean en el orden y el tiempo requerido.

1.4 LA INTEGRACIÓN

“es obtener y articular los elementos materiales y humanos que la organización y la planeación señalan como necesarios para el adecuado funcionamiento de un organismo social”. (7:336)

Es una fase delicada, debido a que se trata más con las personas y se debe de tener el cuidado necesario para proveer a las organizaciones el recurso humano necesario y capaz de cubrir los requerimientos de los puestos, porque de lo contrario las personas de la institución en estudio se pueden desmotivar por no poder realizar las actividades asignadas como se les indica.

a. La capacitación

“Es el conjunto de enseñanza y aprendizaje de técnicas, métodos, y conocimientos encaminados a lograr un mejor desempeño laboral” (11: 650), Koontz hace referencia a la capacitación administrativa indicando que “son programas que facilitan el proceso de aprendizaje y es, en su mayor parte a corto plazo para que los empleados realicen mejor sus trabajos.” (5: 420)

Además, se indica que Chiavenato no menciona la palabra capacitación, sino que entrenamiento, que es “el proceso de desarrollo de cualidades en los recursos humanos para habilitarlos, con el fin de que sean más productivos y contribuyan mejor a la consecución de los objetivos organizacionales. El propósito del entrenamiento es aumentar la productividad de los individuos en sus cargos, influyendo en sus comportamientos” (2: 306). El entrenamiento es una fuente de utilidad que permite a las personas a contribuir efectivamente al desarrollo de la visión organizacional para la que trabajan.

“Existe un proceso cíclico y continuo compuesto de cuatro etapas para capacitar al personal:

1. Diagnóstico: inventario de las necesidades de entrenamiento que se deben satisfacer. Estas necesidades pueden ser pasadas, presentes o futuras.

“Diagnóstico de Necesidades de Capacitación (DNC): son las carencias de preparación profesional de las personas, es decir, la diferencia entre lo que una

persona debería saber y hacer y aquello que realmente sabe y hace. Una necesidad de entrenamiento es un área de información o de habilidad que un individuo o un grupo debe desarrollar para mejorar o aumentar la efectividad o productividad en el trabajo.” (2: 310)

Las empresas que no realizan este tipo de actividades usualmente se encuentran personas que están frustradas, desmotivadas porque no tienen la capacidad o cualidad para realizar las actividades asignadas, esto podría ser la situación existente en la unidad de análisis objeto de la investigación.

El DNC, se puede desarrollar en diversos métodos de análisis de análisis, como algunos de los que se presentan a continuación:

a) Análisis Organizacional

Implica estudiar la organización como un todo donde están inmersos; la misión, los objetivos, los recursos y su distribución para la consecución de los objetivos institucionales.

A medida que la organización cambia, para bien o para mal, las necesidades de entrenamiento cambian, y por ende, este debe responder a las nuevas necesidades detectadas, de allí el establecimiento de programas de capacitación precisos y oportunos para satisfacer las necesidades de entrenamiento adecuados para satisfacerlos de manera conveniente y efectiva.

b) Análisis de los recursos humanos

Es analizar los recursos humanos mediante los siguientes datos:

- ✓ Número de empleados en la clasificación de casos.
- ✓ Número de empleados necesarios en la clasificación de cargos.
- ✓ Edad de cada empleado
- ✓ Nivel de calificación.
- ✓ Nivel de conocimiento exigido por el trabajo.
- ✓ Actitud de cada empleado con relación al trabajo y empresa
- ✓ Nivel de desempeño cualitativo y cuantitativo.

- ✓ Nivel de habilidad de conocimientos de cada empleado para otros trabajos.
- ✓ Potencialidades de reclutamiento interno.
- ✓ Potencialidades de reclutamiento externo.
- ✓ Tiempo de entrenamiento necesario para la fuerza laboral reclutable.
- ✓ Tiempo de entrenamiento para los nuevos empleados
- ✓ Índice de ausentismo
- ✓ Índice de rotación de la fuerza laboral.
- ✓ Descripción de cargo.

Estos datos analizados continuamente permitirán detectar los requerimientos actuales y previstos dentro de ciertos plazos, del personal, y de la organización, de igual forma contribuirán al buen proceso de capacitación de la misma.

c) Análisis de los cargos (operaciones o tareas, puesto persona:

Permite la preparación de capacitación para cada cargo por separado, con el fin de que el ocupante adquiriera aquellas habilidades no existentes en su momento de ingreso para desempeñar el cargo que se le asigne.

2. Diseño: elaboración del programa de entrenamiento para satisfacer las necesidades diagnosticadas.
3. Implementación: aplicación y conducción del programa de entrenamiento.
4. Evaluación: verificación de los resultados del entrenamiento.” (2: 308).

1.5 LA DIRECCIÓN

“Es el proceso de influir sobre las personas para lograr que contribuyan a las metas de la organización y del grupo” (5:460).

Otros conceptos de dirección son los siguientes: “el elemento de la administración en el que se logra la realización efectiva de todo lo planeado por medio de la autoridad del administrador, ejercida a base de decisiones, ya sea tomadas directamente o delegando dicha autoridad, y se vigila de manera simultánea que se cumplan en la forma adecuada todas las ordenes emitidas” (7:384)

Debido a que la administración requiere de la creación y el mantenimiento de un ambiente en el que las personas trabajen en grupos hacia el logro de objetivos comunes, es importante conocer y aprovechar los factores motivacionales, para reconocer qué los motiva para realizar sus actividades laborales de una manera efectiva. Las personas realizan diferentes papeles, pero también son diferentes entre sí. Es necesario reconocer que los individuos son únicos y que tienen necesidades, ambiciones, actitudes diferentes, deseos de responsabilidad diferentes, niveles de conocimientos, aptitudes y potenciales diferentes.

a. La motivación

Es indiscutible que un jefe logra ser obedecido mucho mejor cuando consigue motivar a la persona a quien le ordena hacer algo, que cuando ésta no tiene otro motivo que obedecer la orden misma.

“La palabra motivación se deriva del latín motus, que significa movido, o de motio: movimiento. la motivación puede definirse como el señalamiento o énfasis que se descubre en una persona hacia un determinado medio de satisfacer una necesidad, creando o aumentando con ello el impulso necesario para que ponga en obra ese medio o sea acción, o bien para que deje de hacerlo” (7:406).

Otro autor señala que “es un término general que se aplica a toda clase de impulsos, deseos, necesidades, anhelos y fuerzas similares” (5:462).

La motivación es el lazo que une o lleva esa acción a satisfacer esa necesidad o conveniencia, o bien a dejar de hacerlo.

Es necesario recalcar que la motivación se relaciona con el impulso y el esfuerzo por satisfacer un deseo o una meta y la satisfacción se refiere al placer que se experimenta cuando se satisface un deseo.

Existen varias teorías de la motivación, pero para efectos de la investigación se considerarán: la teoría de Maslow y la teoría de Herzberg.

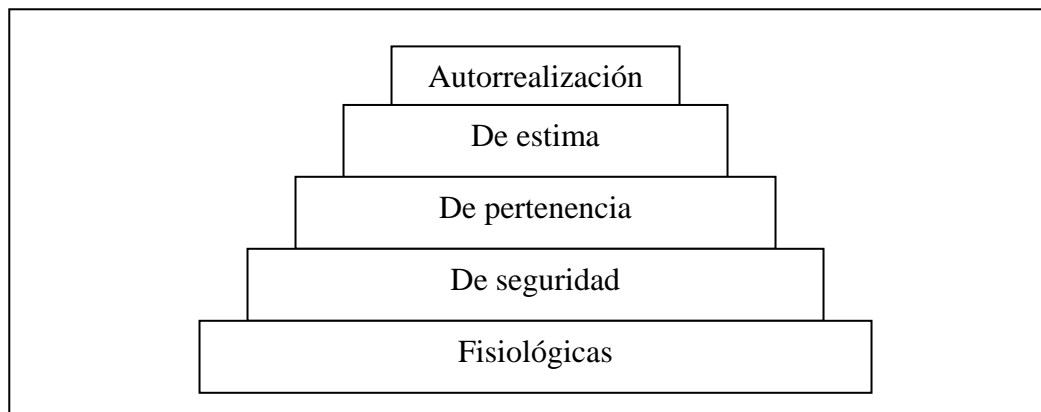
- Teoría de la jerarquía de las necesidades.

Autor: Abraham Maslow

Maslow consideraba que la motivación humana constituía una jerarquía de cinco necesidades, primeramente las fisiológicas hasta las de realización personal.

“Pirámide de Maslow que representa la jerarquía de las necesidades”

Gráfica 3
“JERARQUIA DE LAS NECESIDADES”



Fuente: Administración de Recursos Humanos. 5ª. Edición. Chiavenato, Idalberto. Pág. 72.

Las necesidades fisiológicas incluyen el hambre, la sed, el refugio, el sexo y otras necesidades físicas. Las necesidades de seguridad incluyen la seguridad y la protección del daño físico y emocional. Las necesidades de pertenencia

incluyen los factores de estima interna como el respeto a uno mismo, la autonomía y el logro, así como también los factores externos de estima como el estatus, el reconocimiento y la atención. Y por último, las necesidades de autorrealización que es el impulso de convertirse en lo que uno es capaz de volverse; incluyen el crecimiento, el lograr el potencial individual, el hacer eficaz la satisfacción plena con uno mismo.” (5:469)

Las personas tendrán motivos para satisfacer cualquiera de las necesidades que les resulten más predominantes o poderosas, en un momento dado. El predominio de una necesidad dependerá de la situación presente de la persona y de sus experiencias recientes. A partir de las necesidades físicas, que son las básicas, se debe ir satisfaciendo cada necesidad, antes de que la persona desee satisfacer la necesidad del siguiente nivel superior siguiente.

Lo importante de esta teoría es que identifica las necesidades que puede tener una persona para satisfacerla y así motivarla, de esta manera que sea productiva para la empresa.

El personal en sí desea obtener de la organización determinados bienes, que son un medio para el logro de los fines personales, por tal razón, estos fines deben ser tomados en cuenta. Una de las prioridades que busca un trabajador al ingresar a una empresa, es obtener un salario o un sueldo justo y proporcionado según la actividad que realiza para alcanzar sus objetivos personales.

Cuando el sueldo supera estos límites, puede ser un elemento secundario en su motivación, mientras no sea así y no exista satisfacción de sus necesidades vitales, el salario constituirá el primer motivo por el que trabaja, ya que es un medio para lograr suplir su primera necesidad.

Además del salario, el trabajador puede considerar necesario otros factores para estar satisfecho y motivado, tales como: ambiente físico, social, moral, entre otros. Es por ello que también se considera la teoría de Herzberg, que toma en cuenta algunos factores que según el, motivan al personal.

- Teoría de los dos factores

Autor: Frederick Herzberg

“Según Herzberg, la motivación de las personas depende de dos factores:

1. Factores higiénicos: condiciones que rodean al individuo cuando trabaja; comprenden las condiciones físicas y ambientales de trabajo, el salario, los beneficios sociales, las políticas de la empresa, el tipo de supervisión recibida, el clima de las relaciones entre las directivas y los empleados, los reglamentos internos, las oportunidades existentes, etc. Corresponden a la perspectiva ambiental y constituyen los factores que las empresas han utilizado tradicionalmente para lograr la motivación de los empleados. Sin embargo, los factores higiénicos poseen una capacidad muy limitada para influir en el comportamiento de los trabajadores. La expresión higiene refleja con exactitud su carácter preventivo y profiláctico, y muestra que sólo se destinan a evitar fuentes de insatisfacción en el ambiente o amenazas potenciales a su equilibrio. Cuando estos factores son óptimos, simplemente evitan la insatisfacción, puesto que su influencia en el comportamiento no logra elevar la satisfacción de manera sustancial y duradera. Cuando son precarios, producen insatisfacción y se denominan factores de insatisfacción.

Dentro de tales factores, se indican algunos:

- Condiciones de trabajo y comodidad
- Políticas de la organización y la administración
- Relaciones con el supervisor
- Competencia técnica del supervisor
- Salarios
- Estabilidad en el cargo
- Relaciones con los colegas

Estos factores constituyen el contexto del cargo.

2. Factores motivacionales: tienen que ver con el contenido del cargo, las tareas y los deberes relacionados con el cargo en sí; producen un efecto de satisfacción duradera y un aumento de la productividad hasta niveles de excelencia, es decir, muy por encima de los niveles normales.

El término motivación incluye sentimientos de realización, crecimiento y reconocimiento profesional, manifiestos en la ejecución de tareas y actividades que constituyen un gran desafío y tienen bastante significación para el trabajo. Cuando los factores motivacionales son óptimos, elevan la satisfacción, de modo sustancial; cuando son precarios, provocan la pérdida de satisfacción. Por estas razones, se denominan factores de satisfacción, por lo que se indican algunos:

- Delegación de la responsabilidad
- Libertad de decidir cómo realizar el trabajo
- Ascensos
- Utilización plena de las habilidades personales
- Formulación de objetivos y evaluación relacionada con éstos
- Simplificación del cargo (llevada a cabo por quien lo desempeña)
- Ampliación o enriquecimiento del cargo (horizontal o verticalmente)

En síntesis, la teoría de los dos factores afirma que:

1. La satisfacción en el cargo es función del contenido o de las actividades desafiantes y estimulantes del cargo: éstos son los llamados factores motivadores.
2. La insatisfacción en el cargo depende del ambiente, de la supervisión, de los colegas y del contexto general del cargo: éstos son los llamados factores higiénicos. “ (1:77)

En relación a lo anterior, se puede indicar que además del salario, el trabajador busca un buen trato y condiciones adecuadas de trabajo. Si el empleado ve que el medio ambiente físico, social, moral, entre otros, en el que realiza sus

actividades laborales no es adecuado, provocarán insatisfacción y por ende desmotivación y disminuirá su efectividad laboral,

I. Actitudes laborales

Se indica que la actitud según Keith, “son los sentimientos y las creencias que determinan en gran parte la forma en que los empleados perciben su ambiente, su compromiso con las acciones que se pretenden y en última instancia, su comportamiento. “Keith: 246).

Según Robbins, las actitudes “son juicios evaluativos, favorables, o desfavorables, sobre objetos, personas o acontecimientos” (7: 71).

En las organizaciones las actitudes son importantes porque influyen en el comportamiento en el trabajo. “Existen tres tipos de actitudes:

- a) Satisfacción con el trabajo; que es la actitud general del individuo hacia su trabajo.
- b) Participación en el trabajo; grado en el que una persona se identifica con su trabajo, participa activamente y considera que su desempeño es importante para su sentimiento de valía personal.
- c) Compromiso con la organización; grado en el que el empleado se identifica con una organización y sus metas y quiere seguir formando parte de ella.” (7:76)

II. Satisfacción laboral

“es un conjunto de sentimientos y emociones favorables o desfavorables con que los empleados ven su trabajo” (4:246), se trata de una actitud afectiva, un sentimiento de agrado o desagrado relativo hacia algo. Los empleados satisfechos tienen menores probabilidades de pasar por un proceso progresivo, en el que piensan en renunciar o anuncian su intención de renunciar, por lo que hay probabilidades de que permanezcan en la entidad para la que trabajan. Difieren, de los empleados con satisfacción baja que suelen elevar el índice de rotación, no se sienten realizados, reciben escaso reconocimiento, no son

partícipes, tienen mala relación con los compañeros de trabajo, entre otros y lo que hacen es buscar una mejor situación en otra organización y abandonen el trabajo.

Hay diversidad de formas en que los empleados expresen su insatisfacción:

- Salida. Es un comportamiento dirigido a abandonar la organización, como buscar otro trabajo o renunciar.
- Vocear. Tratar activa y constructivamente de mejorar las condiciones, como al sugerir mejoras, analizar los problemas con los superiores y algunas formas de actividad sindical.
- Negligencia. Dejar que las condiciones empeoren, como por ausentismo o retardo crónicos, poco empeño o tasa elevada de errores.

Todo administrador que conozca, las teorías de la motivación, especialmente las de Maslow y Herzberg y que comprenda los elementos de las misma, está cada vez más consciente de la naturaleza y la intensidad de las necesidades humanas y los factores que provocan la satisfacción laboral, estará en mejor posición para definir y diseñar formas de satisfacerlas y administrarlas para contar con personal motivado que proporcione un servicio laboral con efectividad.

b. Liderazgo

Se puede indicar que las personas usualmente siguen a quienes piensan que les proporcionan los medios para lograr sus propios deseos, anhelos y necesidades. Se puede definir liderazgo como: “el arte o el proceso de influir sobre las personas que se esfuercen voluntaria y entusiastamente para lograr las metas del grupo.” (5:498)

Es muy importante que las entidades públicas o privadas consideren que motivar al personal es una buena inversión, ya que es el recurso más importante en toda organización. Los líderes que reconocen la importancia de motivar al personal han obtenido éxitos en las organizaciones que dirigen reflejado en la efectividad

(productividad) laboral, contrario a los que no invierten en el personal, obtienen pérdidas ya que el personal está insatisfecho.

Existen distintas teorías de liderazgo como las de rasgos, conductuales, contingencia, entre otras. Para efectos del presente documento, se contemplará uno de los estilos de liderazgo respectivamente, ya que son los que se enfocan en reconocer el sacrificio y esfuerzo del personal, así como dar libertad a la toma de decisiones en las actividades que se asigna al personal. Tales teorías se exponen a continuación.

Respecto a las conductuales se indica las investigadas por la Universidad Estatal de Ohio, conocidas como: iniciación de estructura y consideración.

“la iniciación de estructura se refiere al grado en el que es probable que el líder defina y estructure su papel y los de sus subordinados en el intento de conseguir las metas”. (8:316)

“la consideración se describe como el grado en el que es probable que el líder tenga relaciones de trabajo caracterizada por la confianza mutua, respeto por las ideas de los subordinados y por sus sentimientos. Se preocupa por la comodidad, el bienestar, el status y la satisfacción de sus seguidores”. (8:316)

Referente a las de contingencia, dentro de los estilos de liderazgo de contingencia, está el situacional de Paul Hersey y Ken Blanchard, que se enfoca en los seguidores. “el énfasis en los seguidores en cuanto a la eficacia del liderazgo obedece al hecho de que son ellos quienes aceptan o rechazan al líder, sin importar lo que el líder haga, su eficacia depende de las acciones de sus seguidores.” (8:324)

La teoría de liderazgo situacional se considera que la relación entre el líder y sus seguidores es análoga a la de un padre o madre y su hijo. Los líderes deben actuar como el progenitor, que renuncia al control a medida que su hijo se vuelve más responsable y maduro. Esta teoría, tiene un atractivo inmediato, ya que reconoce la importancia de los seguidores y se apoya en el razonamiento de que

los líderes pueden compensar las limitaciones de capacidad y motivación de sus seguidores.

Las organizaciones que cuenten con líderes que ejerzan o adopten estos estilos de liderazgo se encaminan a la optimización del recurso humano de la empresa que dirigen

c. La supervisión

“es ver que las cosas se hagan como fueron ordenadas” (7:432)

Las empresas deben contar con supervisores que se encarguen de verificar que lo planificado se esté realizando de manera correcta, pero además es necesario contar con personal capaz para realizar dicha función, para que el trabajador se sienta motivado.

1.6 EL CONTROL

“Consiste en el establecimiento de sistemas que permitan medir los resultados actuales y pasados, en relación con los esperados, con el fin de saber si se ha obtenido lo que se esperaba, a fin de corregir y mejorar, y además para formular nuevos planes” (7:29)

A través del control, se puede: medir, evaluar o comparar los resultados obtenidos de la aplicación de la estrategia motivacional seleccionada en la Municipalidad, para verificar si está coadyuvando al mejoramiento de la efectividad laboral del mismo.

Sistema de evaluación de estrategias

“es esencial que los estrategas revisen, evalúen y controlen en forma sistemática las actividades de la administración estratégica, para asegurarse de que están funcionando y para hacer cambios oportunos” (3:300)

Es difícil demostrar concluyentemente que una estrategia en particular sea óptima, ni tampoco garantizar que funcionará pero es factible evaluarla en buscas de errores importantes para corregirlas.

Según Fred, los criterios para evaluar pueden ser cuantitativos y cualitativos.

Para evaluar las estrategias de motivación al personal en la empresa en estudio, se utilizará el cuantitativo, a través de las índice de rotación y ausentismo laboral, así mismo, las de satisfacción e insatisfacción laboral.

1.7 TRABAJO EN EQUIPO

“Número reducido de personas con capacidades complementarias, comprometidas con un propósito, un objetivo de trabajo y un planeamiento comunes y con responsabilidad mutua compartida”. (8:257)

En la actualidad, las organizaciones se han dado cuenta de lo vital que es trabajar en equipo para lograr mayores resultados, la organización en estudio debe provocar que el personal trabaje en equipo para alcanzar lo propuesto con eficiencia y eficacia.

1.8 CLIMA ORGANIZACIONAL

El concepto motivación (en el nivel individual) conduce al de clima organizacional (en el nivel organizacional). El recurso humano de las instituciones, están obligados a adaptarse continuamente a una gran variedad de situaciones para satisfacer sus necesidades y mantener un equilibrio emocional, esto se puede definir como Estado de adaptación, el cual se refiere no sólo a la satisfacción de las necesidades fisiológicas y de seguridad, sino también a la necesidad de pertenecer a un grupo social, necesidad de autoestima y de autorrealización.

“es la cualidad o propiedad del ambiente organizacional que perciben o experimentan los miembros de una organización y que influye en su comportamiento” (1:84), el clima organizacional es la expresión de cómo sienten,

piensan y actúan dentro de la empresa quienes la conforman, puede ser vínculo u obstáculo para el buen desempeño de la organización municipal.

Además, el clima organizacional es un estudio descriptivo en el cual se selecciona una serie de datos y se mide cada una de ellas independientemente, para así describir lo que se investiga.

Asimismo, se analiza la calidad de vida del trabajador que es “el grado de satisfacción de las necesidades de los miembros de la empresa mediante su actividad en ella, la calidad de vida en el trabajo (CVT) comprende diversos factores, como satisfacción con el trabajo ejecutado, posibilidades de futuro en la organización, reconocimiento por los resultados obtenidos, salario recibido, beneficios ofrecidos, relaciones humanas en el grupo y la organización, ambiente psicológico y físico de trabajo, libertad de decidir, posibilidades de participar, entre otros” (2:407).

La CVT abarca no sólo los aspectos intrínsecos del cargo, sino también los aspectos extrínsecos. Afecta actitudes personales y comportamientos importantes para la productividad individual, como motivación para el trabajo, adaptabilidad a los cambios en el ambiente de trabajo, creatividad y voluntad de innovar o aceptar los cambios.

Los factores para estudiar el clima organizacional en la Municipalidad son los siguientes:

Comunicación: “Es la transferencia de información de un emisor a un receptor, asegurándose de que este último la comprenda” (5:537)

Capacitación: proceso formativo aplicado de manera sistemática y organizada, con el fin de ampliar conocimientos, desarrollar destrezas y habilidades, y modificar actitudes.

Liderazgo: estilo de dirigir personas y actividades

Motivación: “Proceso que dan cuenta de la intensidad, dirección y persistencia del esfuerzo de un individuo por conseguir una meta” (8:155)

Participación: es estar involucrado o ejercer un rol o papel en algo, ser escuchado y tomado en serio.

Satisfacción: sentimiento de placer por haber dado cumplimiento a una necesidad o a un gusto.

Trabajo en equipo: es un grupo de personas con capacidades complementarias comprometidas en un mismo propósito y con una responsabilidad compartida.

Los factores a estudiar la calidad de vida del trabajador son los siguientes:

Trabajo: es la medida de esfuerzo realizado por la persona y obtiene una retribución por ello, sea en dinero o en especies, entre otros.

Relación con el jefe: es la interacción laboral entre el jefe y el empleado.

Relación con los compañeros: Es la interacción laboral entre los compañeros de trabajo.

Seguridad e higiene: concerniente a la seguridad, se refiere especialmente a la prevención de accidentes y respecto a la higiene, se refiere a las condiciones ambientales de trabajo que garanticen la salud física y mental, y con las condiciones de bienestar de las personas.

Stress y salud mental: “respecto a la salud, es la ausencia de enfermedades por causa de la presión laboral y el stress, es un conjunto de reacciones físicas, químicas y mentales de la persona frente a estímulos o elementos productores de estrés en el ambiente” (2:393)

Ambiente físico: se refiere al lugar de trabajo.

Supervisión: “Es ver que las cosas se hagan como fueron ordenadas” (7:432)

Productividad y resultados: en relación a la productividad; es la suma de la eficiencia y eficacia, y el resultado; es el efecto y consecuencia de un hecho, operación o deliberación.

Debido a lo expuesto anteriormente, la entidad en estudio, puede contemplar los factores mencionados para determinar qué es necesario enmendar, aplicando la ley de Pareto que indica que en el 20% de los defectos, está el 80% de los problemas. Así, implementar estrategias motivacionales que coadyuven a mejorar la efectividad laboral de los mismos.

1.9 ESTRATEGIAS DE MOTIVACIÓN

Existen varios programas de motivación, en la investigación se analizarán algunos que servirán como estrategias que pueden ser las adecuadas para proponerlas en la municipalidad de Mixco, para que coadyuven a mejorar la efectividad laboral.

a. Programas de capacitación

“Es definir los tiempos, lugares, entrenados, entrenadores, costos y para qué se va a entrenar” (2:313)

Este programa ayuda a las empresas privadas o estatales, a contar con personal altamente preparado, capacitado o entrenado para el desarrollo de las funciones asignadas a cada persona.

b. Programa de liderazgo

Es la definición de tiempos, responsables, recursos (económicos y materiales), entre otros, de la capacitación o entrenamiento que recibirán los líderes de la entidad municipal (miembros del concejo Municipal, jefes de área), respecto a los estilos de liderazgo a adoptar para coadyuvar al desarrollo de la visión municipal.

c. Programa de reconocimiento al empleado

Es una serie de actividades con su respectivo tiempo, responsable y costo, entre otros para reconocer los sacrificios, esfuerzos y logros de los trabajadores.

Las empresas deberían de reconocer el empeño, esfuerzo, sacrificio y disposición del personal por realizar bien el trabajo asignado.

d. Programa de participación del empleado

Es una serie de actividades definiendo los objetivos, responsables, seguimiento, costo para la ejecución, entre otros, para provocar la participación de los empleados de la entidad municipal.

Es vital que los trabajadores en las organizaciones se sientan partícipes en diversas actividades de la organización, para estar involucrados, identificados y comprometidos en el desarrollo de la visión municipal.

e. Programa de trabajo en equipo

Consiste en las acciones a realizar para lograr que el personal de la entidad en estudio trabaje en equipo, indicando los tiempos, responsables, costos, verificaciones, entre otros. Para coadyuvar al alcance de los propósitos de la institución.

CAPÍTULO II

ESTUDIO DE CLIMA ORGANIZACIONAL DE LA MUNICIPALIDAD DE MIXCO

2.1 Generalidades del municipio de Mixco

a) Antecedentes

El significado etimológico de Mixco según Antonio de Fuentes y Guzmán, quien interrogó al indígena Marcos Tahuit, el término proviene de *Mixco Cucul*, que se traduce como “*Pueblo de Loza Pintada*”; sin embargo, según Luís Arriola la palabra Mixco viene del *Nahuatl Mixconco*, que significa “*Lugar Cubierto de Nubes*”. Basado en fotos, escritos e historias que verbalmente fueron narradas de padres a hijos, la municipalidad o ayuntamiento inicia con la venida de los españoles, y es precisamente Pedro de Alvarado quien la inaugura en 1526. Los padres Dominicos, fueron los encargados de colocar a las autoridades en su momento y decidieron que fueran dos alcaldías, una de indios y otra de ladinos, esto sucedió entre 1535 y 1545. Posteriormente, fue dada la alcaldía al primer mayordomo de indios, éste era de la Cofradía de Santo Domingo de Guzmán. “La Municipalidad de Mixco, durante la época colonial dependió de la alcaldía mayor de Sacatepéquez, con el gobierno del general Justo Rufino Barrios y del Licenciado Miguel García Granados, todas las municipalidades de Guatemala ganaron la autonomía en la firma del acta de Patzicía de 1877. Sin embargo, a 1915 aún mantenían la costumbre de tener dos alcaldes: Uno ladino y uno indígena, a éste último lo llamaban “*Alcaldito*”. Se debe recalcar que los alcalditos de aquel entonces, tenían más poder que los alcaldes ladinos. La mayoría de alcaldes ladinos, eran personajes de la “*Calle Real*”, que voluntariamente aceptaban el cargo por un período no mayor de un año, sin sueldo al igual que el alcalde de indígenas, que era electo por el pueblo en la Cofradía de Santo Domingo de Guzmán”.

En 1971 se derribaron las galeras y el arco que ocupaba la municipalidad de Mixco de aquel entonces, iniciándose la construcción de los dos primeros niveles del edificio municipal en la administración de Julio Ambrosio; concluyéndose cuatro días antes de entregar el cargo a Enrique Ramírez en 1974, quien durante su administración construyó el primer edificio anexo actual, finalizándolo en julio de 1978. El tercer nivel del edificio central, se construyó en la administración de Berta Argelia Herrera de Ruano.

b) Población

Según los datos del censo general de población de 1950, Mixco contaba con un total de 11,784 habitantes, correspondiendo a la población urbana 4,181 y el área rural 7,653. Al año de 1986 el municipio mixqueño tenía una población de 297,387 habitantes. La información del último censo del Instituto Nacional de Estadística, INE, indica que al año 2002 había 403,689 habitantes, en una superficie de 132 kilómetros cuadrados de extensión territorial, lo que equivale a 3,058 habitantes por kilómetro cuadrado. “El desarrollo urbanístico del municipio de Mixco de los últimos años y la tendencia de la tasa de crecimiento de estudios anteriores indicaban que a 1993 aproximadamente el 85% del espacio habitacional estaba construido en el municipio”.

c) División del municipio

Territorialmente el Municipio está dividido en once zonas, conformadas por colonias, aldeas, cantones y la cabecera municipal. Sin embargo, algunas aldeas son convertidas en colonias, otras son lotificaciones nuevas y de reciente población, de carácter residencial. Entre las aldeas están:

- | | |
|--------------------------|-----------------|
| 1. El Campanero | 6. El Naranjito |
| 2. San José La Comunidad | 7. Sacoj |
| 3. Lo de Coy | 8. Buena Vista |
| 4. Lo de Bran | 9. El Aguacate |

5. Lo de Fuentes

10. El Manzanillo

Entre las colonias se pueden mencionar:

1. El Milagro

11. Monte Real

2. Primero de Julio

12. Monte Verde

3. San Francisco

13. El Castaño

4. El Caminero

14. Pablo VI

5. Carolingia

15. Belencito

6. Las Brisas

16. Molino de Las Flores

7. La Brigada

17. Ciudad San Cristóbal

8. Belén

18. Lomas de Portugal

9. Montserrat

19. Bosques de San Nicolás

10. Las Minervas

De las colonias se excluye La Florida, por haber pasado a formar parte de la Ciudad de Guatemala en 1958. Es importante destacar, que en los últimos años ha cobrado importancia el fortalecimiento a la gestión municipal, dado a que el gobierno central ha delegado a los gobiernos locales la atención de la demanda de los principales servicios y necesidades de su población. En el municipio de Mixco, a pesar del acelerado crecimiento poblacional de los últimos años y las limitaciones de recursos para atender los servicios y necesidades de su población, ha reflejado un avance notorio, producto del arduo trabajo de las autoridades Municipales, percibiéndose en: la cobertura actual de los servicios públicos, la infraestructura del municipio, la evolución administrativa, la participación y compromiso de su población en el planteamiento y solución de sus problemas.

2.2 Marco ideológico y filosófico institucional

La mística y estrategia de trabajo en la municipalidad de Mixco, gira en torno al siguiente principio institucional: **“El trabajo en equipo y los valores construyen el progreso de una comunidad”**.

2.2.1 Visión

“Ser una municipalidad moderna, eficiente y participativa, comprometida con el bienestar de todos los vecinos”.

2.2.2 Misión

“Somos un equipo trabajando para atender con eficiencia y calidad los servicios, la infraestructura y la organización de nuestra comunidad”.

2.2.3 Valores Institucionales

Los valores institucionales son el patrimonio para el mantenimiento y fortalecimiento de nuestra misión.

2.2.4 Compromiso

Para actuar con lealtad hacia los intereses del Municipio y de sus habitantes, con trabajo responsable, transparente y equitativo.

2.2.5 Unidad

Trabajando de la mano, lograremos el bienestar y la armonía en Mixco.

2.2.6 Respeto

Valorar a los demás, considerando su dignidad; aceptando sus limitaciones y reconociendo sus virtudes, con un trato amable y cortés para todos.

2.2.7 Calidad

La constante innovación, nos ayudará a tener una municipalidad moderna y eficiente, que con calidad y excelencia satisfaga las necesidades y expectativas de su población.

2.2.8 Continuidad

Continuar el desarrollo del Municipio, de su población y del medio ambiente es un compromiso, con la participación de todos.

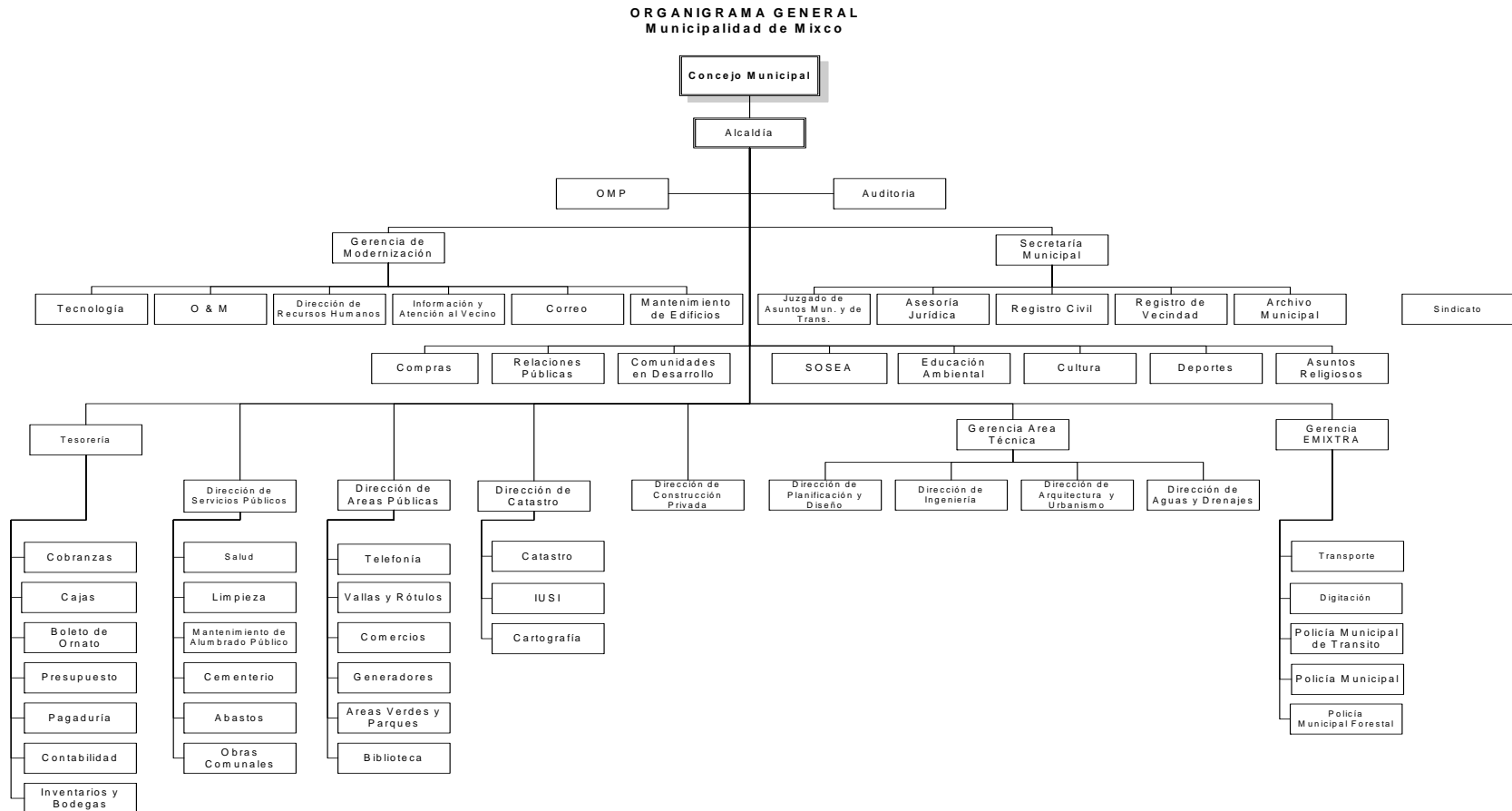
2.3 Atribuciones municipales

La Municipalidad de Mixco presta los siguientes servicios: a) Servicio ampliación, mantenimiento y mejora de aguas y drenajes, b) servicio de limpieza, c) registro y pago de licencias de funcionamiento de establecimientos comerciales, ventas callejeras, rótulos, vallas, cable TV y telefonía; d) trámite y registro de nacimientos, defunciones, matrimonios y divorcios, e) trámite y registro de cédulas de vecindad y avecindamientos, f) valuaciones de propiedades, g) recaudación de impuestos, h) emisión de licencias de construcción y urbanización e inspección de obras privadas, i) construcción, ampliación, mantenimiento y mejora de obras de infraestructura y bienes nacionales de uso común, j) construcción, ampliación, mantenimiento y mejora de parques, áreas verdes entre otros; así como la promoción y gestión ambiental de los recursos naturales, k) mantenimiento y mejora de alumbrado público del Municipio, l) ordenamiento vial, regulación del tránsito y autorización del transporte público del municipio, m) administración de mercados municipales, n) administración del cementerio municipal, ñ) asesoría técnica para mujeres en diferentes áreas, o) contribución para la ampliación, mantenimiento y mejoras a escuelas así como centros y puestos de salud, p) servicio de biblioteca municipal, y q) apoyo logístico en la celebración de actividades tradicionales y culturales de la población.

2.4 Organización administrativa de la municipalidad de Mixco

A continuación se presenta el organigrama de la Municipalidad de Mixco

Gráfica 4



Fuente: Municipalidad de Mixco, enero 2007.

Se visualiza que el organigrama anterior de la municipalidad en estudio, es vertical y funcional, que permite cumplir con los requerimientos establecidos en el código municipal, para el funcionamiento de la misma.

2.5 Metodología de la investigación

Para el desarrollo del estudio de clima organizacional de la Municipalidad de Mixco, se realizó una serie de acciones. Se aplicó la técnica de la entrevista y de encuesta para elaborar el presente capítulo con la intención de recopilar información directa de la Municipalidad en estudio.

La entrevista se realizó a los miembros del concejo municipal, alcalde y jefes de departamentos, para determinar los factores que eran necesarios investigar, para establecer el origen de la insatisfacción laboral, reflejada en las actitudes negativas en el personal.

Asimismo, el instrumento utilizado (encuesta) se aplicó al personal presupuestado (70) de la Municipalidad, porque se considera que ellos tendrían que estar satisfechos laboralmente y por lo mismo, deberían de estar motivados ya que gozan de ciertos beneficios adicionales, que la mayor parte del personal no recibe.

La encuesta se conformó por 15 factores que permitieron analizar el clima organizacional de la Municipalidad, cada factor se integró por varias preguntas, que facilitó la obtención de información precisa, oportuna y confiable para el desarrollo de la investigación, y se detallan a continuación.

Comunicación

<p>Cuando un jefe le asigna las tareas, ¿se las explica claramente? Cuando usted le comenta los problemas laborales a su jefe, ¿lo escucha? ¿Sabe usted exactamente lo que se espera de su trabajo? ¿Tiene usted retroalimentación de su jefe? Si tienen que trabajar horas extra, ¿le avisan con anticipación?</p>

Capacitación

- ¿Ha asistido a seminarios y/o cursos que tiendan a mejorar su trabajo?
- ¿Los cursos y seminarios impartidos son aplicables a mi trabajo?
- ¿Cuento con el respaldo y apoyo de mi jefe para asistir a cursos?
- ¿En mi grupo de trabajo se reconoce a la persona mas capacitada?
- ¿Los cursos y seminarios son impartidos con la oportunidad requerida?

Liderazgo

- Cuando logra un buen resultado o hace algo sobresaliente en su trabajo, ¿le es reconocido por su jefe la aportación?
- En su equipo de trabajo, ¿se toman las decisiones de forma compartida?
- ¿Le influye positivamente el estilo de liderazgo de su jefe?
- ¿Puedo decirle con libertad a mi jefe cuando estoy en desacuerdo con él?

Motivación

- ¿Su trabajo le ayuda a lograr sus objetivos personales?
- ¿La organización lo/la considera como ser humano, con dignidad y respeto?
- ¿Está satisfecho con los aportes de su trabajo?
- ¿Lo han felicitado por el trabajo que hace?

Participación

- ¿Le brindan oportunidad para hacer cosas distintas o nuevas en su trabajo que tiendan al mejoramiento del mismo?
- Cuando usted ha presentado una propuesta para mejorar su trabajo, ¿ha sido tomada en cuenta?

Satisfacción

- ¿Le ayuda su trabajo actual a lograr sus objetivos personales de desarrollo?
- ¿Las políticas salariales se manejan con equidad y justicia?
- Considera usted que en esta organización ¿el que da resultados tiene mayor oportunidad de progresar?

Trabajo en equipo

¿Se integran equipos de trabajo para solucionar problemas?
¿Se estimula mutuamente a todo el personal a trabajar juntos?
Cuando se organizan actividades en su departamento, ¿usted participa?
¿Le gusta trabajar en grupos?

Indicadores de Calidad de Vida en el Trabajo

Trabajo

¿Su trabajo es monótono?
¿Cree que tiene mucho trabajo?
¿Cuenta con el equipo necesario para hacer bien su trabajo?
¿Los materiales y útiles que necesita se los dan rápido?

Relación con el Jefe

Cuando tiene cursillos y los terminan, ¿reciben algún estímulo?
Cuando usted tiene problemas, ¿su jefe ayuda a solucionarlos?
¿Su jefe conoce su potencial de trabajo?

Relación con compañeros

¿Recibe usted apoyo de sus compañeros de trabajo?
¿Comparte sus problemas con sus compañeros?
Cuando usted tiene problemas, ¿su jefe ayuda a solucionarlos?
¿Hay compañerismo en su trabajo?
¿Cree usted que sus compañeros de trabajo lo aprecian?

Ambiente físico

¿Cree que tiene buena ventilación y temperatura en su lugar de trabajo?
¿Cree que tiene buena iluminación su lugar de trabajo?
¿Cree que tiene un espacio adecuado para desarrollar su trabajo?

Seguridad e higiene

¿Tiene seguridad en su lugar de trabajo? ¿Tiene procedimientos para una situación de emergencia, como un siniestro o una catástrofe natural? ¿Su lugar de trabajo se mantiene limpio?

Stress y salud mental

¿Se siente cansado por la tensión y exceso de trabajo? ¿Ha descuidado la atención de su familia u otras actividades por exceso de trabajo? El esfuerzo que hace en su trabajo, ¿no se toma en cuenta?

Supervisión

¿Su jefe le supervisa el trabajo?

Productividad y resultados

¿En la Municipalidad el que da resultados, tiene mayor oportunidad de progresar?
¿En esta institución la gente más productiva es reconocida y tiene éxito?

2.6 Presentación y análisis de resultados

Se elaboró una encuesta basada en las teorías de Maslow y de Herzberg, porque Maslow hace énfasis en factores del contenido del cargo y Herzberg menciona otros factores fuera del cargo (higiénicos) y como se indicó con anterioridad, los factores investigados fueron: comunicación, capacitación, liderazgo, motivación, participación, satisfacción, trabajo en equipo, trabajo, relación con el jefe, relación con los compañeros, ambiente físico, seguridad e higiene, stress y salud mental, supervisión, productividad y resultados.

La encuesta contiene 51 preguntas, las cuales tienen escala de respuestas de; nunca, casi nunca, regularmente, casi siempre, siempre y no sabe, de la siguiente manera:

Nunca	se refiere a ninguna vez
Casi nunca	se refiere a algunas veces, pero muy pocas
Regularmente	se refiere a la mitad de las veces
Casi siempre	se refiere a la mayoría de las veces
Siempre	se refiere a todas las veces
No sabe	se refiere a que desconoce la situación

A continuación se presenta un cuadro que permite visualizar los porcentajes de satisfacción e insatisfacción que se obtuvo en cada factor de clima laboral en la Municipalidad en estudio.

Cuadro 1
Índices de Satisfacción e Insatisfacción laboral

No.	FACTORES	SATISFECHOS	INSATISFECHOS
1	LIDERAZGO	0 %	100 %
2	TRABAJO EN EQUIPO	0 %	100 %
3	CAPACITACION	1 %	99 %
4	TRABAJO	3 %	97 %
5	PRODUCTIVIDAD Y RESULTADOS	5 %	95 %
6	PARTICIPACION	14 %	86 %
7	MOTIVACION	15 %	85 %
8	SUPERVISION	22 %	78 %
9	RELACION CON EL JEFE	23 %	77 %
10	RELACION CON COMPAÑEROS	24 %	76 %
11	COMUNICACIÓN	32 %	68 %
12	SATISFACCION	34 %	66 %
13	STRESS Y SALUD MENTAL	41 %	59 %
14	SEGURIDAD E HIGIENE	50 %	50 %
15	AMBIENTE FISICO	88 %	12 %
	Totales	352	1148
	Promedios (totales / 15)	23.47%	76.53%

Fuente: investigación propia. Octubre 2007

Se consideró como satisfechos los aspectos positivos como siempre y casi siempre, y se consideró como insatisfechos los aspectos negativos como nunca y

casi nunca, así como el aspecto regular, dependiendo si el factor es favorable o desfavorable, según el contenido del mismo. También se indica que la explicación respecto a cada factor, se menciona en el capítulo anterior.

En el cuadro se puede visualizar que en la mayor parte de factores, el personal se encuentra insatisfecho y el promedio de insatisfacción es de 76.53% por diversas razones que se muestran en las siguientes gráficas.

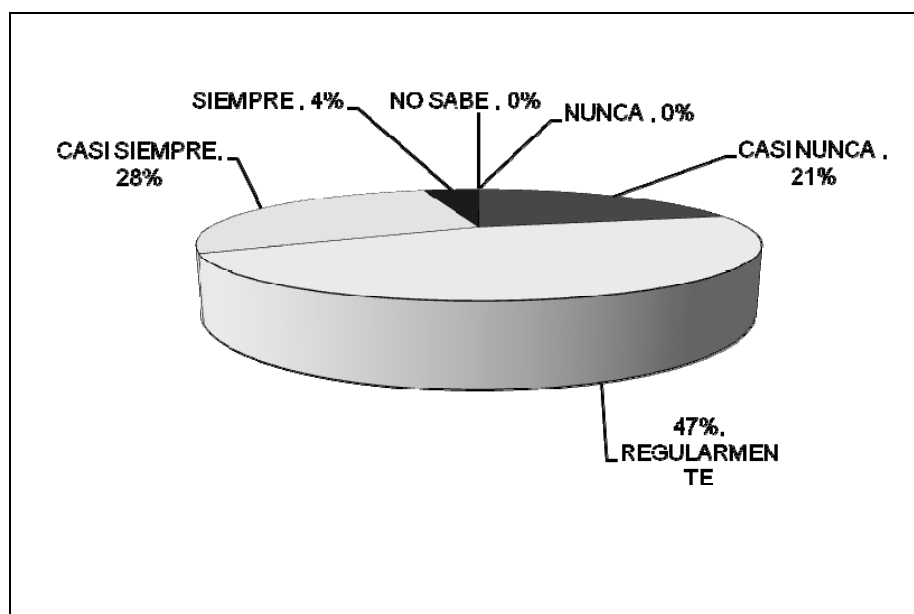
FACTORES DE CLIMA ORGANIZACIONAL

I. Comunicación

Gráfica 5

Comunicación entre los colaboradores

(En porcentajes)



Fuente: investigación propia. Octubre 2007

Se determina que referente al factor de la comunicación, un alto porcentaje (47%) del recurso humano de la organización en estudio, considera que la mitad de las veces no se les explica claramente las tareas, por lo que en algunas ocasiones no realizan bien las funciones asignadas y realizan las tareas

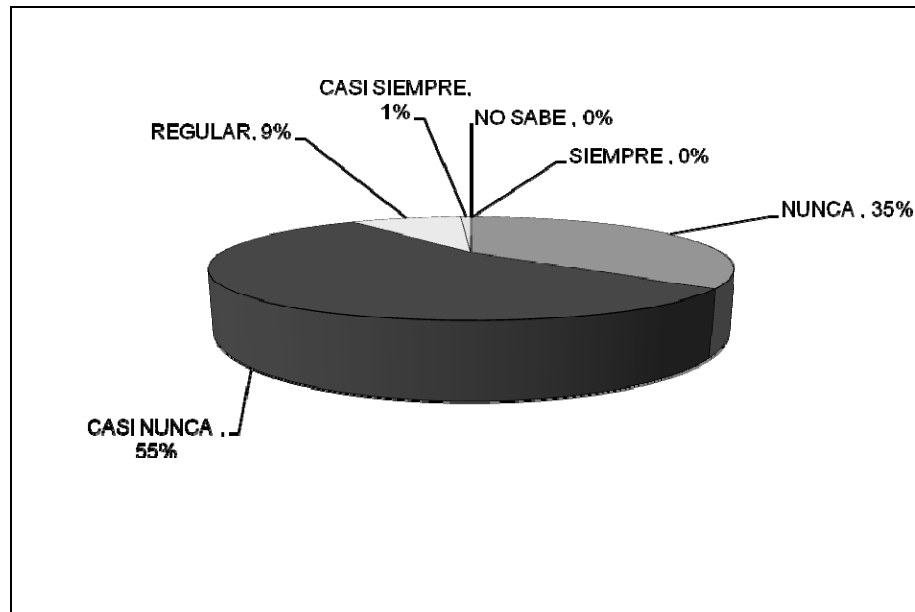
inadecuadamente provocando insatisfacción en su desempeño laboral. Además, no saben exactamente lo que se espera de su trabajo por lo que no pueden cumplir con las expectativas laborales. Asimismo, indican que usualmente los jefes no los escuchan cuando les presentan problemas laborales, lo que desmotiva ya que no les brindan la atención necesaria para buscar las respectivas soluciones.

Otro menor porcentaje (28%), menciona que la mayoría de las veces la comunicación que se desarrolla en la organización es adecuada, lo que permite desempeñar las funciones laborales con normalidad. Pero existe otro 21% de trabajadores que estipula, que algunas veces pero muy pocas, existe retroalimentación de las tareas asignadas parte de los jefes, ocasionando que algunas veces tengan dudas referente a las actividades asignadas. La inadecuada comunicación reflejada en la investigación, afecta al personal ya que no permite que realicen las actividades laborales con efectividad ante el cliente interno y externo, y por lo mismo, los trabajadores se desmotivan ya que si no brindan los resultados esperados corren el riesgo de ser sancionados o en el peor de los casos, ser despedidos, lo que aumentaría la tasa de rotación de personal.

2 Capacitación

Gráfica 6

Se proporciona capacitación a los colaboradores
(En porcentajes)



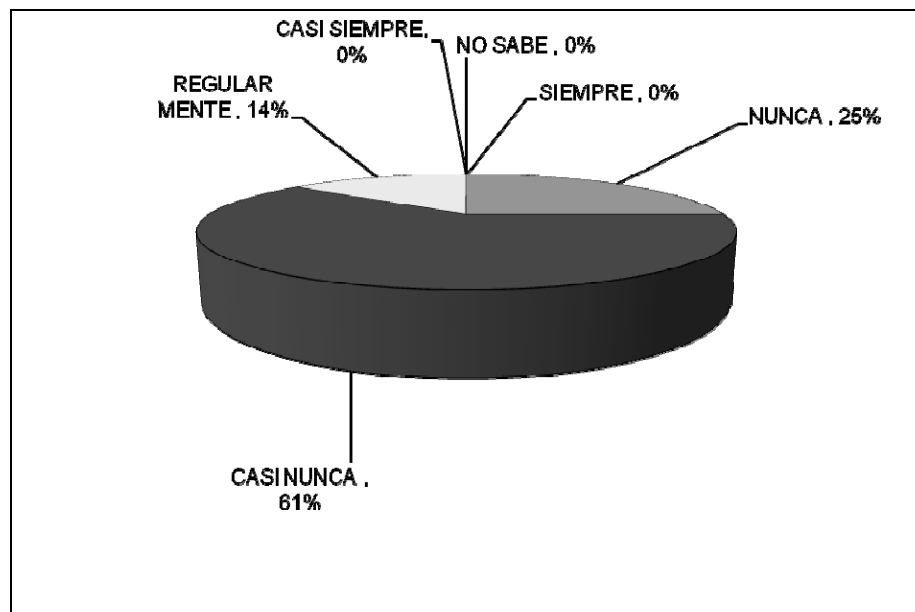
Fuente: investigación propia. Octubre 2007

La gráfica anterior, permite visualizar que la mayor parte del personal, indica que algunas veces pero muy pocas reciben capacitación, pero no son aplicables específicamente al área de trabajo, indican que son de aspectos generales para el personal, como conferencias referente a principios y valores. Así mismo, mencionan que casi nunca han asistido a cursos o seminarios que tiendan a mejorar su desempeño laboral y también revelan que casi no cuentan con el apoyo de las autoridades para asistir a cursos o seminarios para ser más eficaces y eficientes en sus actividades laborales. Además, establecen que casi no reconocen al personal más capacitado, por lo que no encuentran motivo para preocuparse en buscar la superación profesional para ser mejores en las tareas asignadas.

Otro grupo menor (35%) comenta que ninguna vez ha recibido capacitación de ningún tipo en la entidad municipal. También se observa que un pequeño porcentaje (9%) indica que la mitad de las veces ha recibido capacitación, y ha participado en cursos y seminarios para mejorar su desempeño laboral, lo que ocasiona inconformidad en la mayor parte del personal reflejándolo con falta de atención al cliente interno y externo, murmuración e indiferencia al alcance de los objetivos organizacionales, porque observan que algunos tienen la oportunidad de capacitarse para progresar profesionalmente y otros no. La poca capacitación al personal revelada, afecta la mejora en la efectividad laboral en la organización.

3 Liderazgo

Gráfica 7
Influencia del liderazgo de los jefes
(En porcentajes)



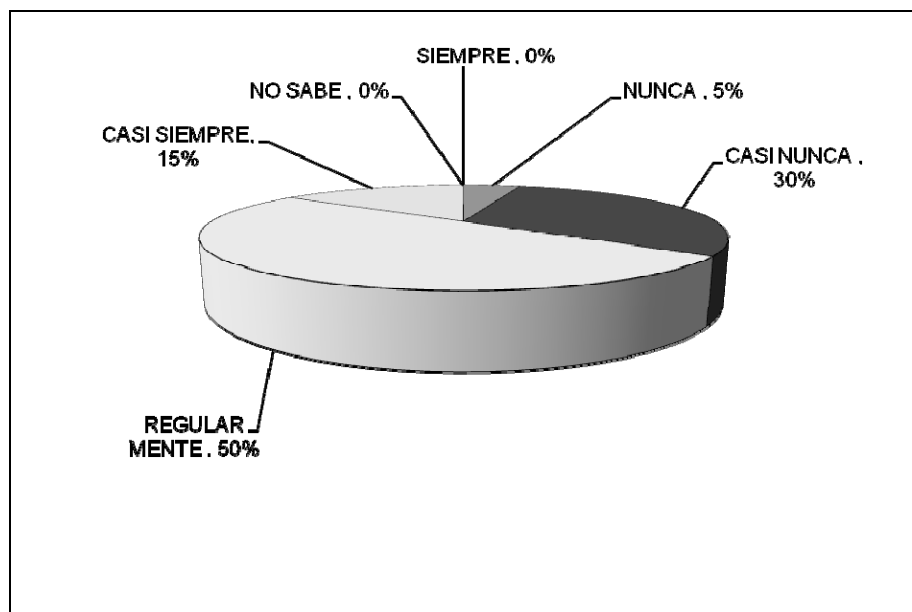
Fuente: investigación propia. Octubre 2007

Se determina que el mayor porcentaje del personal indica que algunas veces pero muy pocas, puede decirle con libertad al jefe cuando no está de acuerdo con él, por lo que se desmotivan y lo manifiestan con actitudes de inconformidad lo que repercute en la inadecuada realización de tareas, que las hacen solo por compromiso, sin buscar el bienestar de la entidad. Por lo mismo, el estilo de liderazgo de los jefes, no influye positivamente en el personal y siguen a los mismos, porque tienen necesidad de trabajo para obtener ingresos que coadyuva a satisfacer las necesidades fisiológicas de la familia.

Asimismo, manifiestan que algunas veces pero muy pocas, sus jefes los reconocen cuando realizan algo sobresaliente en bien de la organización, o cuando brindan resultados y por lo mismo, no exponen su mayor esfuerzo y sacrificio al logro de objetivos de la organización, además, indican que cuando se presenta la ocasión de trabajar en equipo casi nunca se toman las decisiones de forma compartida y por lo mismo, consideran que no vale la pena exponer aportaciones porque de todas formas casi no las toman en cuenta cuando las proporcionan. Otro grupo representado en 25% menciona que nunca, es decir ninguna vez ha sido reconocido cuando han realizado actividades sobresalientes, ni se les toma en cuenta para la toma de decisiones, ni pueden manifestar su desacuerdo laboral y por lo mismo, el estilo de liderazgo que se genera en la organización no les influye positivamente, debido a ello, el personal solo cumple con lo que les corresponde sin interés de lograr que la entidad alcance los objetivos propuestos. Pero existe otro pequeño grupo (14%), que revela información referente a que la mitad de las veces se toman las decisiones de forma compartida cuando trabajan en equipo y que regularmente se les reconoce cuando se esfuerzan y sacrifican por la organización municipal además que si pueden manifestar cuando están en desacuerdo con los jefes. Esta situación provoca malestar e inconformidad en la mayor parte del personal y por lo mismo, generalmente no se preocupan por realizar las actividades laborales con efectividad.

4 Motivación

Gráfica 8
Existe motivación en el personal
(En porcentajes)



Fuente: investigación propia. Octubre 2007

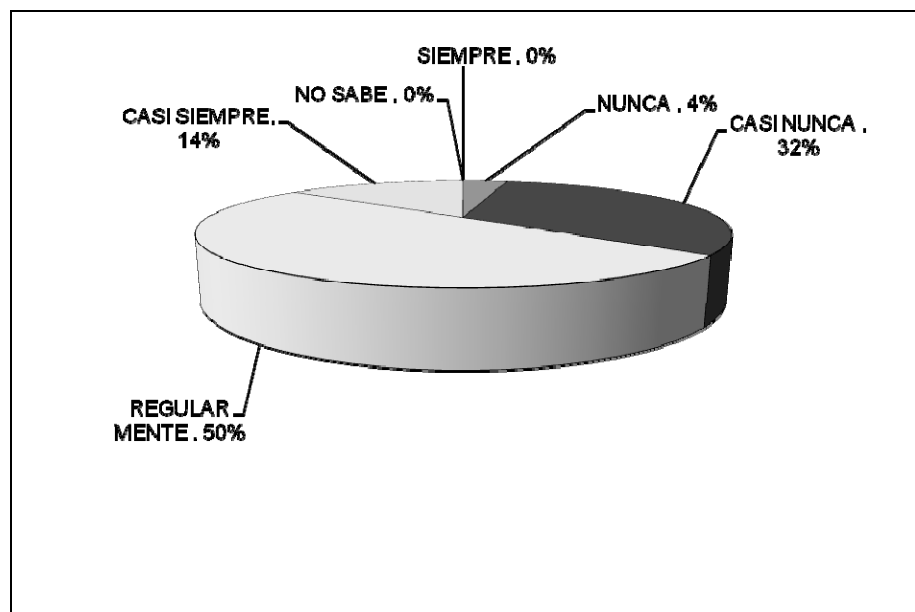
En relación al factor de motivación del personal, la gráfica evidencia que el 50% de los trabajadores de la entidad municipal, regularmente está satisfecho con los aportes del trabajo que brinda a la Municipalidad y que la mitad de las veces es tratado como ser humano, con dignidad y respeto, pero otras veces es tratado como máquina que solo está para trabajar sin importar que tienen sentimientos y que como humanos se cansan y cuando esto sucede, no brindan los resultados esperados, ya que no se encuentran en las condiciones físicas para laborar y por ello, caen en negligencia, ausencia y murmuración. Además, consideran que el trabajo regularmente les ayuda a lograr los objetivos personales.

Otro 30% indica que algunas veces pero muy pocas, los han felicitado por el trabajo que hacen y que muy pocas veces el trabajo les ayuda a lograr los

objetivos personales. Asimismo, existe un 15% del personal que mencionan que la mayoría de las veces el trabajo les ayuda a lograr los objetivos personales y que la organización los considera como seres humanos además, indican que se encuentran satisfechos por el aporte que brindan con su trabajo a la organización. Pero un cinco por ciento menciona que ninguna vez el trabajo les ha ayudado a lograr los objetivos personales y que tampoco es considerado como ser humano con dignidad y respeto.

5 Participación

Gráfica 9
Participación de los colaboradores
(En porcentajes)



Fuente: investigación propia. Octubre 2007

La gráfica anterior revela que el 50 % del recurso humano de la entidad en estudio, regularmente tiene oportunidad para realizar actividades distintas o nuevas en su trabajo que tiendan a mejorarlo, además mencionan que la mitad de las veces que ha presentado propuestas para renovar su trabajo, ha sido

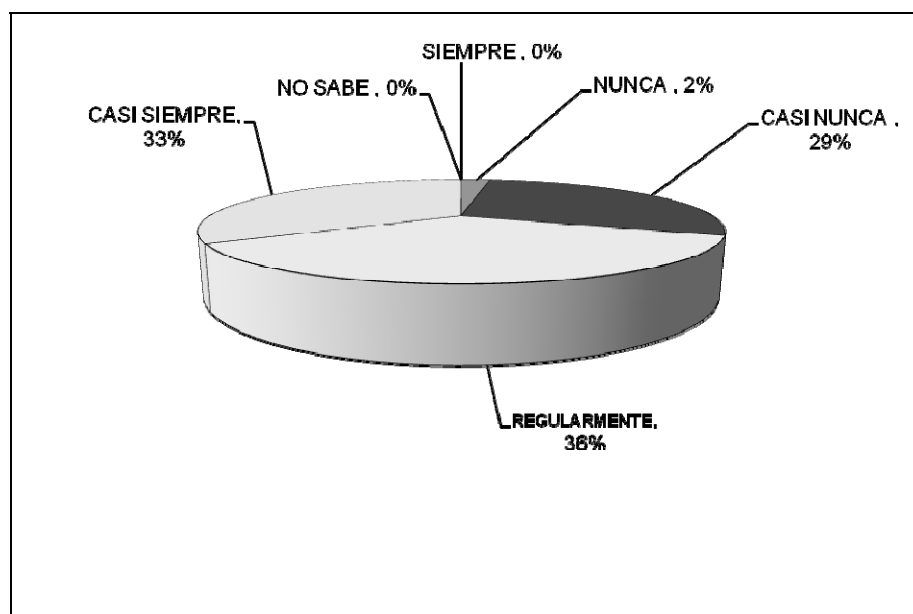
tomado en cuenta. Pero cuando no es tomado en cuenta, se desmotivan ya que consideran que las propuestas que realizan son necesarias para mejorar la efectividad laboral.

Asimismo, un 32% del personal manifiesta que algunas veces pero muy pocas les han tomado en cuenta las propuestas de mejoras al trabajo, ocasionando desmotivación porque consideran que la organización no los aprecia ni reconoce el talento humano que poseen, y por lo mismo, sienten que no son parte de la entidad porque no se les hace participe en el desarrollo de los objetivos organizacionales, además, indican que casi nunca tienen la oportunidad de realizar cosas nuevas en las áreas de trabajo que coadyuven a mejorarla.

Caso contrario sucede con el 14% que establecen que casi siempre tienen la oportunidad de mejorar su trabajo realizando cosas nuevas en el mismo, y que la mayoría de las veces les es tomada en cuenta las propuestas laborales para mejorar las actividades laborales. La desigualdad evidenciada en este rubro, afecta al personal, porque despierta celo en los mismos ocasionando envidia ya que a una minoría se le proporciona el sentido de pertenencia en la organización, y por eso algunos optan por abandonar el trabajo o ser desleales a los compañeros y por ende a la organización.

6 Satisfacción

Gráfica 10
Satisfacción de los colaboradores
(En porcentajes)



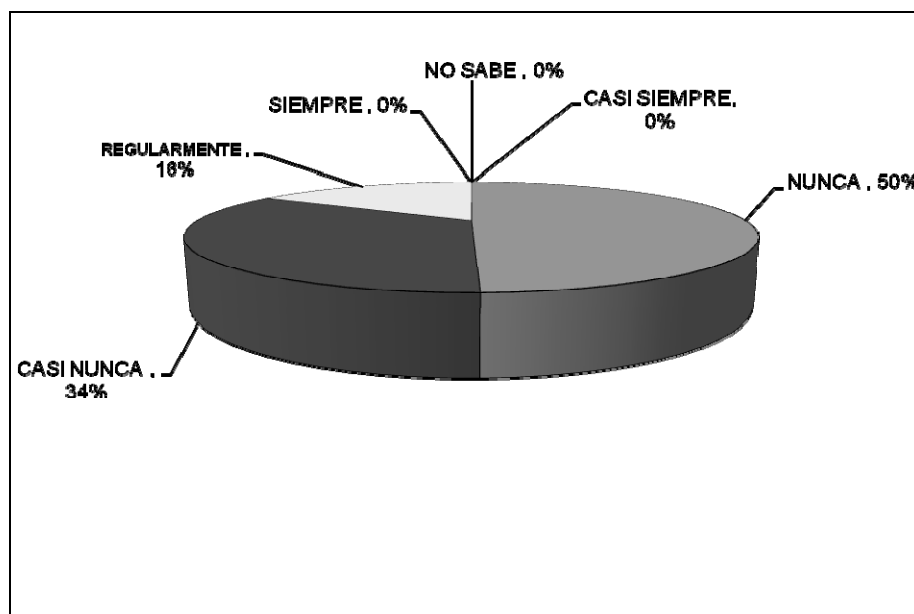
Fuente: investigación propia. Octubre 2007

Respecto a la gráfica anterior se indica que el 36% de la población la mitad de las veces el que da resultados tiene oportunidad de progresar dentro de la organización así como regularmente el trabajo les ayuda a lograr los objetivos personales de desarrollo, además, indican que a veces se encuentran satisfechos porque las políticas salariales se manejan con equidad y justicia. Otro treinta y tres por ciento menciona que la mayoría de las veces los salarios son con equidad y justicia para cada trabajador, por lo que están satisfechos en este aspecto. Y un 29 % se encuentra insatisfecho, porque casi nunca el trabajo les ayuda a alcanzar los objetivos personales, así mismo indican que los empleados que dan resultados en el trabajo, la mayoría de las veces no tiene la posibilidad de progresar en la organización, por lo que consideran que no vale la

pena esmerarse en el área laboral porque de todas formas no hay oportunidad de crecimiento.

7 Trabajo en equipo

Gráfica 11
Los colaboradores trabajan en equipo
(En porcentajes)



Fuente: investigación propia. Octubre 2007

Según la gráfica anterior, la mayor parte del personal indica en la entidad en estudio no hay trabajo en equipo, porque ninguna vez se ha estimulado a todo el personal a trabajar juntos, por lo cual cada quien hace las cosas como considera correctas además, nunca se ha integrado equipos de trabajo para solucionar problemas que se presenten en la entidad en estudio y por lo mismo, no participan cuando se organizan actividades en su departamento. Otro porcentaje (34%), del recurso humano revela que algunas veces pero muy pocas ha sido estimulado a trabajar junto a sus compañeros, y que casi nunca ha participado

en las actividades de los departamentos de la organización y por lo mismo muy poco ha sido parte de un equipo de trabajo para solucionar problemas.

La minoría del personal, representado en un dieciséis por ciento, indica que la mitad de las veces ha participado en la solución de problemas en un equipo de trabajo, y que también ha participado en la organización de actividades del departamento que trabaja.

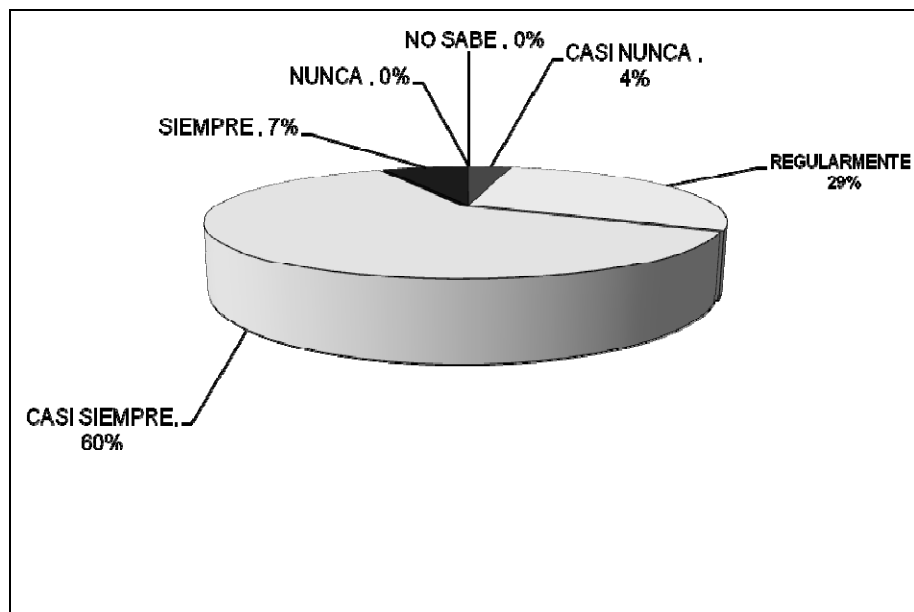
Se determina que en la organización municipal la mayoría no trabaja en equipo, lo que provoca retraso en los procesos de atención al cliente interno y externo.

FACTORES DE CALIDAD DE VIDA EN EL TRABAJO

8 Trabajo

Gráfica 12

Carga de trabajo de los colaboradores
(En porcentajes)



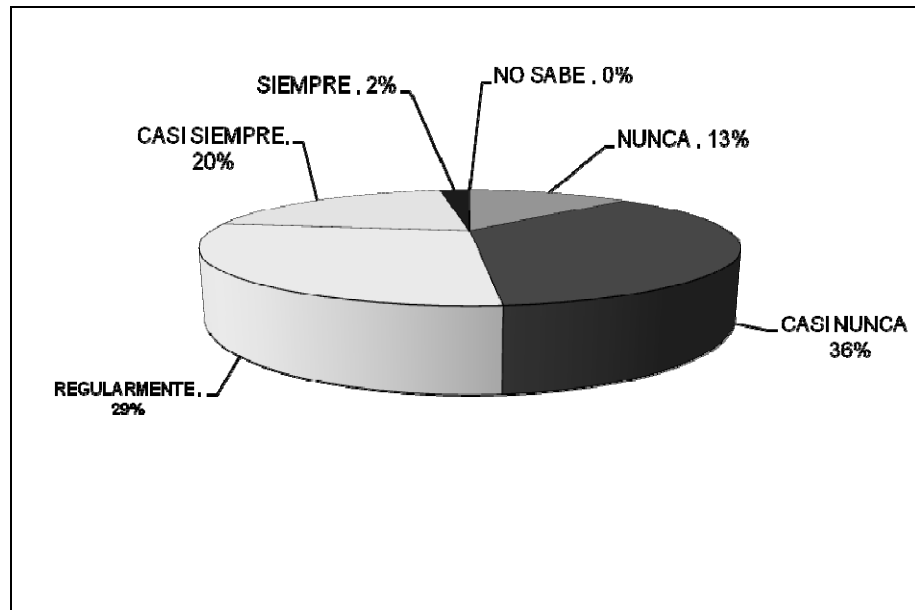
Fuente: investigación propia. Octubre 2007

Luego de analizar la gráfica anterior, se determina que la mayor parte del recurso humano de la municipalidad en estudio, considera que casi siempre tiene mucho trabajo, lo que provoca atrasos en los procesos laborales, creando inconformidad y malestar en los mismos ya que no hay agilidad en los procesos. Asimismo, mencionan que la mayoría de las veces cuentan con el equipo, material y útiles necesarios para realizar los trabajo más rápidos, pero consideran que de nada sirve porque tienen demasiado trabajo, también indican que el trabajo se vuelve monótono porque casi siempre hacen lo mismo y como se mencionó con anterioridad, la mayoría no tiene oportunidad de realizar cosas nuevas para mejorarlo.

Otro grupo menor representado en un 29 %, indica que la mitad de las veces tiene bastante trabajo y por lo mismo, se vuelve monótono, aunque de la misma forma cuenta con equipo, material y útiles necesarios para desarrollar las actividades laborales. También se observa que un 7% del personal establece que siempre cuenta con el equipo y material necesario y de igual forma, indican que el trabajo que realizan es monótono.

9 Relación con el jefe

Gráfica 13
Relación con el jefe
(En porcentajes)



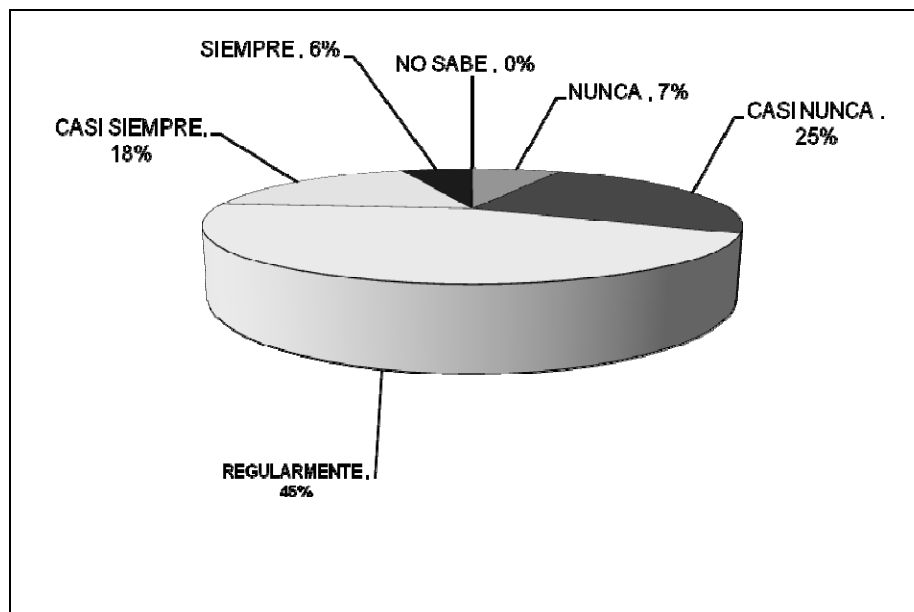
Fuente: investigación propia. Octubre 2007

Según la gráfica anterior, se visualiza que en el personal de la organización, existen diferentes pensamientos respecto a este rubro, ya que el 35% indica que algunas veces pero muy pocas, reciben estímulo de parte de los jefes cuando terminan algún curso o cursillo que coadyuve a ser mas competentes en el área que se desarrollan, además exponen que casi nunca son ayudados por sus jefes a solucionar problemas personales o laborales que se les presenta, por lo que consideran que no hay una adecuada relación entre el jefe y el trabajador. El 29% menciona que la mitad de las veces, cuando tienen problemas reciben apoyo por parte de los jefes para resolverlos, así mismo, exponen que el jefe conoce el potencial que tienen ellos para trabajar, pero consideran que eso causa inestabilidad porque no saben precisamente en que momento reciben

apoyo y cuando no lo van a recibir. Respecto al 20%, la mayor parte indica que casi siempre reciben apoyo de los jefes para resolver los problemas que se le presenten, además indicaron que los jefes no conocen el potencial que tienen ellos referente al trabajo, por lo que consideran innecesario exponerlos ya que no se valora y mucho menos se reconoce. Otro grupo representado en el 13% menciona que ninguna vez ha sido estimulado por recibir un curso para mejorar su desempeño laboral, además que nunca los jefes les han brindado el apoyo necesario cuando han tenido problemas, asimismo, consideran que los superiores nunca conocen el potencial que tiene el personal para desarrollar las actividades laborales, por lo que no encuentran motivos para dar lo mejor de sí, ni para recibir cursos para mejorar la efectividad laboral.

10 Relación con los compañeros

Gráfica 14
Relación con los compañeros
(En porcentajes)



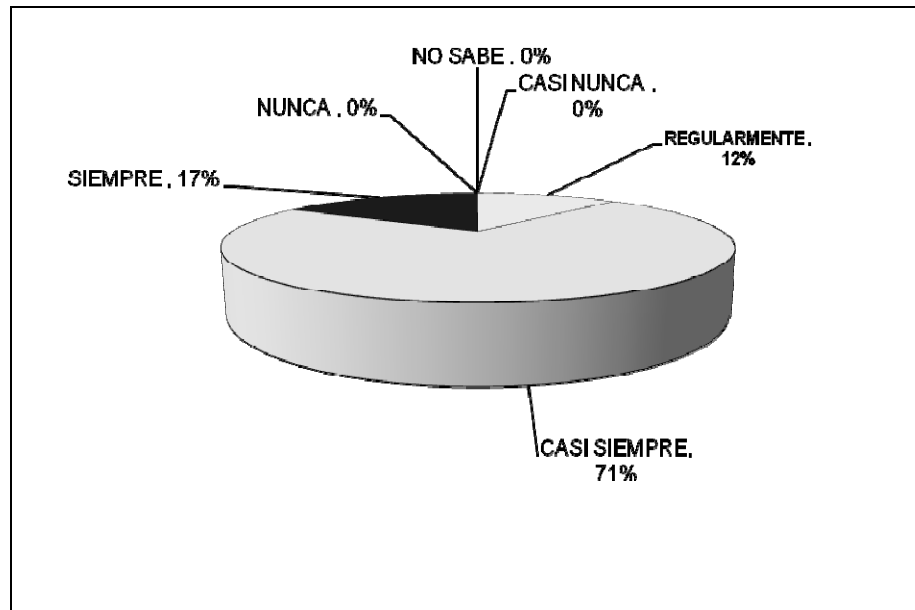
Fuente: investigación propia. Octubre 2007

Referente la gráfica anterior, el 45% revela que la mitad de las veces recibe apoyo de los compañeros de trabajo, pero otras veces no, por lo que tienen que solucionar los conflictos laborales por su propia cuenta, por lo que consideran que el compañerismo en el trabajo es regular, ya que unas veces si hay y otras no. De igual forma exponen que la mitad de las veces comparte los problemas entre ellos, porque consideran que no son muy apreciados por los mismos. Asimismo, existe un 25% del personal que considera que algunas veces pero muy pocas, se manifiesta el compañerismo en el área laboral, por lo que consideran que los compañeros no los aprecian y por lo mismo, no comparte los problemas con ellos ya que no le van a brindar atención y mucho menos lo van a apoyar. Los dos grupos mencionados consideran en la organización hay envidia y celos, lo que dificulta tener una adecuada relación entre los mismos.

Otro grupo representado en el 18% señalan que la mayoría de las veces recibe apoyo de los compañeros laborales, por lo que consideran que son apreciados por parte de los mismos y por ello, comparte los problemas personales o laborales con ellos. Así mismo existe un pequeño grupo 7% que indica que nunca le cuenta los problemas a los compañeros porque no hay lealtad ni compañerismo en los mismos, puesto que siempre lo divulgan, lo que origina murmuración en contra de ellos. Solo existe un 6% que menciona que siempre hay buena relación con los compañeros porque lo aprecian y se refleja en el apoyo que recibe de ellos.

11 Ambiente físico

Gráfica 15
Ambiente físico en el área de trabajo
(En porcentajes)



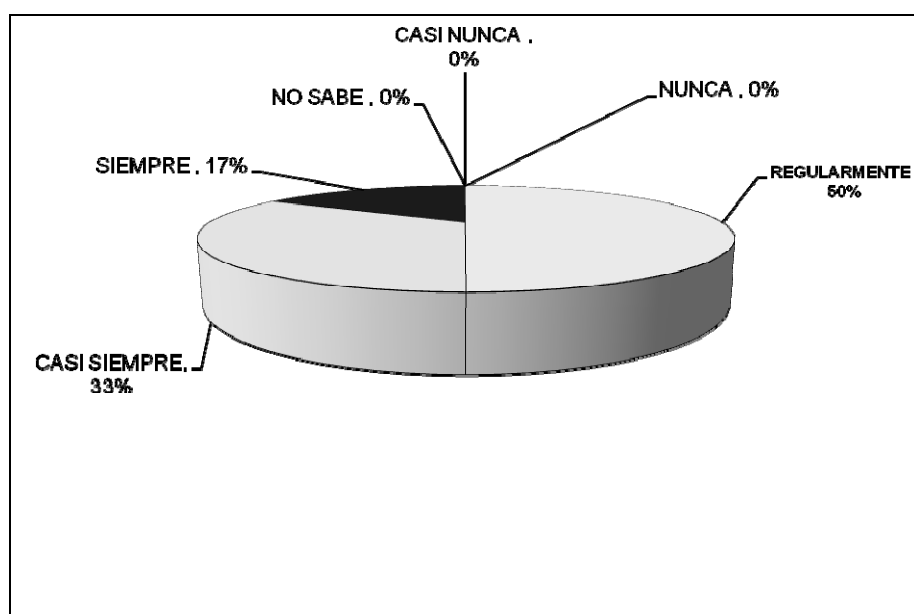
Fuente: investigación propia. Octubre 2007

Respecto a este rubro, la mayor parte del personal, representada en el 71% revela que la mayoría de las veces, la organización en estudio tiene buena ventilación y temperatura, buena iluminación y buen espacio para desarrollar su trabajo, por lo que en este aspecto ellos consideran que están bien. Referente al 17% indica que todas las veces el ambiente físico es adecuado para realizar las actividades laborales asignadas. Y un 12% menciona que la mitad de las veces tiene buena ventilación y temperatura en el lugar de trabajo, lo que provoca que algunas veces estén transpirando y eso provoca incomodidad en ellos porque no brindan una adecuada presentación ante el cliente interno y externo, además, indican que regularmente tienen buena iluminación en el lugar de trabajo pero

cuando no lo tienen, provoca mayor esfuerzo de la vista, lo que origina dolores de cabeza y por lo mismo hay un desgaste físico que no permite estar en condiciones optimas para desempeñar las actividades laborales asignadas, y por ello no brindan los resultados esperados con eficiencia y eficacia.

12 Seguridad e higiene

Gráfica 16
Seguridad e higiene en el área laboral
(En porcentajes)



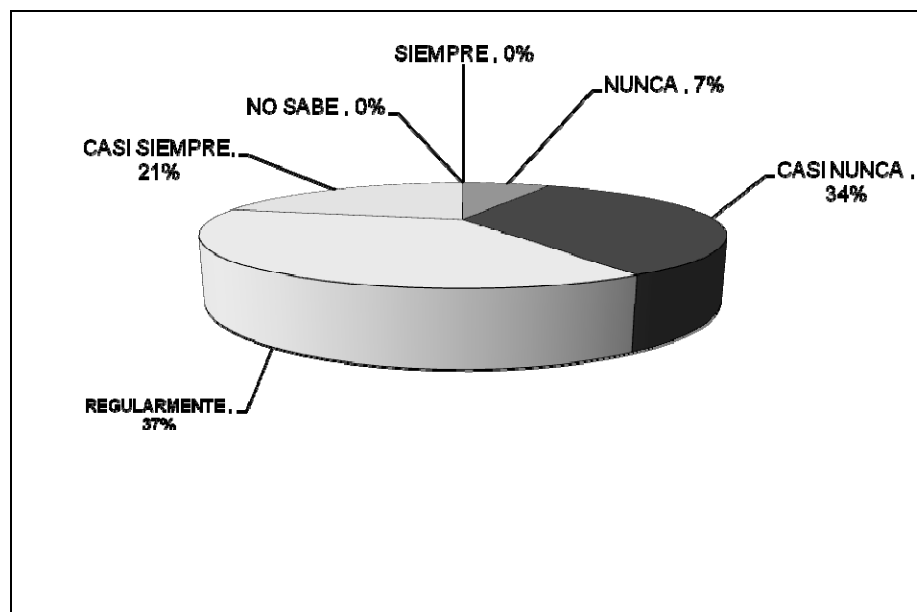
Fuente: investigación propia. Octubre 2007

Luego de observar la grafica anterior, se determina que el 50% de los trabajadores indica que, regularmente cuentan con procedimientos a seguir ante una situación de emergencias, sea un siniestro o una catástrofe natural pero algunas veces no cuentan con ciertos procedimientos, por lo que se sienten inseguros ante las situaciones mencionadas con anterioridad. Además mencionan que regularmente el área de trabajo lo encuentra limpio.

Pero otro grupo representado en el 33% establece que la mayoría de las veces se sienten seguros en el lugar de trabajo, porque cuentan con procedimientos a seguir ante una situación de emergencia, además, indican que la mayoría de las veces el área de trabajo se mantiene limpio. Solo existe un 17% que menciona que siempre se sienten seguros porque cuentan con procedimientos a seguir cuando se presente una emergencia y también indican que todas las veces encuentran limpio el lugar donde trabajan.

13 Stress

Gráfica 17
Existencia de stress en los colaboradores
(En porcentajes)



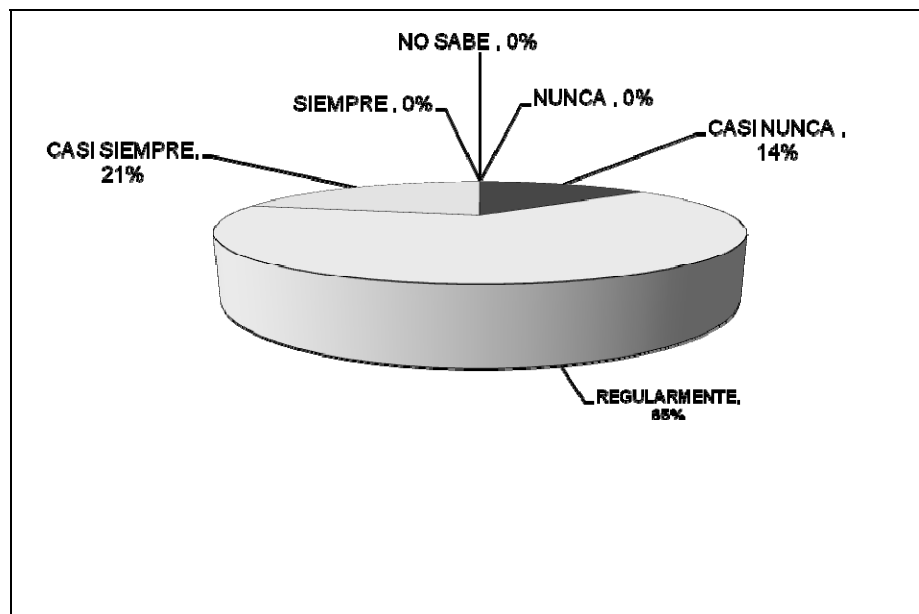
Fuente: investigación propia. Octubre 2007

Referente al stress y salud mental, el 37% del personal menciona que la mitad de las veces, se siente cansado por la tensión y el exceso de trabajo que le asignan, especialmente porque sabe que no toman en cuenta el esfuerzo y sacrificio que realiza por cumplir laboralmente, ya que ha descuidado la atención de su familia

u otras actividades por cumplir con las mismas. El otro 21% revela que algunas veces pero muy pocas ha descuidado a la familia por el exceso de trabajo pero que casi nunca se cansa por la tensión y exceso de trabajo asignado. El 21% manifiesta que la mayoría de las veces se siente cansado por la tensión y exceso de trabajo que realiza, además que casi siempre no toman en cuenta el esfuerzo realizado en el trabajo, lo que les provoca demasiado stress y les afecta la saludablemente lo que repercute en la entrega de malos resultados, malas relaciones con los compañeros y constantes ausencias al trabajo. Un 7% indica que nunca, es decir ninguna vez ha descuidado la atención familiar por el exceso de trabajo, ni se siente cansado por el exceso laboral existente en la municipalidad.

14 Supervisión

Gráfica 18
Supervisión a los colaboradores
(En porcentajes)



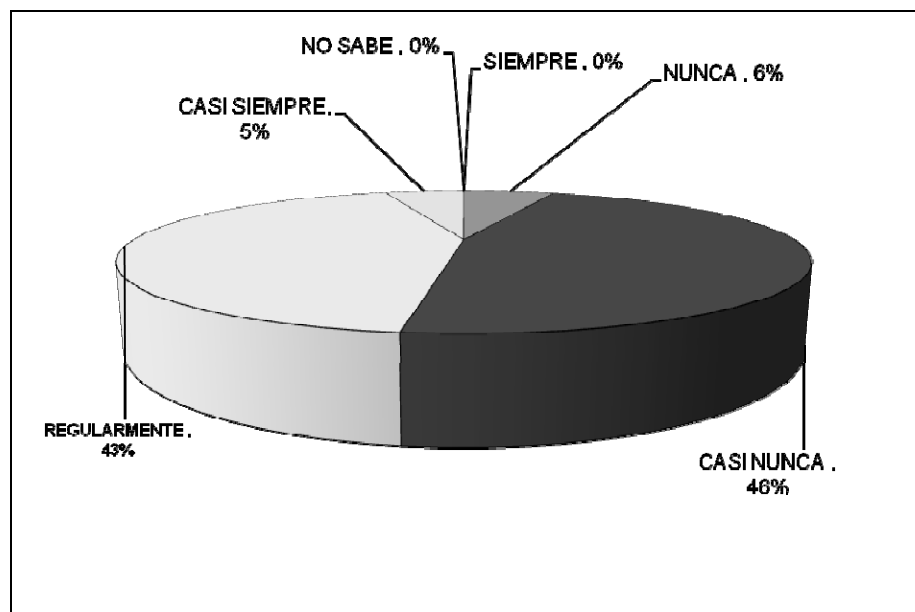
Fuente: investigación propia. Octubre 2007.

En relación al factor del control, el 65% del personal indica que la mitad de las veces el jefe le supervisa el trabajo, pero otras no por lo que algunas ocasiones

trabaja correctamente y otras incorrectamente. El 21 % de los trabajadores indica que casi siempre, es decir, la mayoría de las veces es supervisado por el jefe y un 14% menciona que algunas veces pero muy pocas recibe supervisión o es controlado por el jefe, por lo que no tiene problema en esmerarse a realizar las actividades con eficiencia y eficacia.

15 Productividad y resultados

Gráfica 19
Productividad y resultados de los colaboradores
(En porcentajes)



Fuente: investigación propia. Octubre 2007

Respecto a este rubro, el 46% revela que algunas veces pero muy pocas tiene mayor oportunidad de progresar laboralmente el que da resultados asimismo, casi nunca es reconocida ni tiene éxito el personal mas productivo, aspectos que desmotivan al personal porque consideran que no vale la pena proponerse a ser el mejor en la organización.

Asimismo, el 43% del recurso humano, considera que la mitad de las veces sí se reconoce al más productivo y se da oportunidad a progresar el que brinda mayores resultados, pero es algo incierto, porque no se saben en qué momento va a suceder, ni con qué empleado y por lo mismo, caen en conformismo e indiferencia a ser un trabajador eficaz.

Pero otros trabajadores representados en el 6% establecen que ninguna vez es reconocida la gente de mayor efectividad en la organización, y mucho menos va a tener el éxito deseado y por lo mismo, nunca va a tener mayor oportunidad de progresar dentro de la organización. Caso contrario sucede con el otro 5% que indica que la mayoría de las veces sí es reconocida y tiene éxito en la entidad municipal el personal productivo y por lo mismo, tiene bastante oportunidad de progresar. Estas diferencias repercuten en inconformidad en el personal, porque a unos cuantos se reconoce la productividad y a otros no, ocasionando una vez más celos, envidia, deslealtad, indiferencias, murmuración, ausencias del personal, abandono del trabajo, lo que afecta la imagen de la organización municipal.

2.7 Discusión de resultados

Luego de realizar los análisis anteriores y considerando especialmente los cuantitativos y el cuadro de índices, se establece que en la mayoría de los factores estudiados, los empleados manifiestan insatisfacción por lo que se encuentran desmotivados, reflejándolo con, negligencia laboral, actitudes negativas, ineficiencia, ineficacia, entre otros, por la falta de adecuadas estrategias de motivación al personal, por lo mismo, se aplicó la ley de Pareto a los 15 factores, para determinar en cuáles es emergente buscar alternativas de solución, por lo que se propone las siguientes estrategias de motivación para mejorar la efectividad laboral y así, coadyuvar al desarrollo de la visión de la Municipalidad en estudio.

CAPÍTULO III

PROPUESTA DE ESTRATEGIAS DE MOTIVACIÓN AL PERSONAL, PARA MEJORAR LA EFECTIVIDAD LABORAL

3.1 PRESENTACIÓN

La presente propuesta es una herramienta administrativa que puede ser de apoyo a los líderes municipales (jefes) para contar con personal motivado, con satisfacción y deseo de realizar las actividades laborales con eficiencia y eficacia.

La propuesta contiene como estrategias, algunos programas para motivar al personal de la Municipalidad, asimismo la justificación de su implementación, los objetivos que se desean alcanzar, la metodología, los recursos necesarios, la programación y calendarización respectiva, la descripción del contenido de la propuesta, el sistema para evaluar la estrategia y por último, su costo de implementación. La propuesta, como ya se mencionó, se elaboró con base a los 15 factores evaluados en la Municipalidad y que presentaron niveles bajos de satisfacción y por ende altos de insatisfacción, para el caso de la institución en estudio, se consideró proponer solución a tres factores críticos en base a la ley de Pareto (15 factores * 20%= 3 factores). Por tal razón, las estrategias propuestas se encuentran integrados por programas sobre: Capacitación, Liderazgo y Trabajo en Equipo, entre otros. Ya que son los más emergentes a resolver, tales factores son parte de las fases para implantar un programa de motivación.

3.2 JUSTIFICACIÓN

El capital más importante en una institución, es el humano y por lo mismo, se debe brindar mayor atención y motivarlo para que a través de el especialmente, se logre el alcance de los objetivos institucionales.

Debido a los aspectos negativos encontrados en el diagnóstico de clima organizacional realizado en la empresa en estudio, se elaboró como estrategias motivacionales, programas que coadyuven a motivar al personal, para mejorar la efectividad laboral del personal, para lograr alcanzar los objetivos organizacionales.

De tal forma que el personal y la institución Municipal sean beneficiados con la aplicación de las estrategias motivacionales propuestas.

3.3 OBJETIVOS

- ***Objetivo General***

Lograr que las autoridades Municipales demuestren más interés en el recurso humano, motivándolo a través de la satisfacción de las necesidades detectadas en la investigación de campo, para contar con personal con eficiencia y eficacia laboral, a través de la aplicación de las acciones sugeridas en el presente programa de motivación al personal.

- ***Objetivos Específicos***

- ✓ Disponer en término de dos años, de líderes (jefes) capaces de motivar al personal e influenciar positivamente en el recurso humano de la municipalidad.
- ✓ Contar con personal 85% capacitado y motivado para desarrollarse efectivamente en las actividades asignadas.
- ✓ Lograr un cambio de actitud negativa a positiva en el personal, en un período de dos años, a través de la aplicación de las acciones propuestas.
- ✓ Estimular la participación del 90 % de los empleados en la toma de decisiones laborales para que se sientan parte de la institución, en el período de un año.
- ✓ Reconocer en un 80% el esfuerzo y sacrificio que exponen los trabajadores a la institución Municipal, para que estén identificados y comprometidos con la Municipalidad, en el período de un año.

- ✓ Reducir la brecha en la relación entre jefes y subordinados en un periodo de año y medio.
- ✓ Mejorar la relación entre compañeros para trabajar juntos, en el término de un año y medio.

3.4 METODOLOGÍA

La alcaldía Municipal asignará un equipo de trabajo (facilitadores) que se responsabilice de implementar las estrategias de motivación propuestas. El facilitador estudiará la propuesta y luego realizará una reunión con los miembros del concejo Municipal y los jefes de área proporcionando una copia del mismo a cada uno, para establecer conjuntamente el desarrollo de la propuesta, con base a la programación y calendarización definidas en la propuesta. Se realizarán reuniones trimestrales con el facilitador, el concejo Municipal y los jefes de área con la intención de evaluar los avances de la implementación de la propuesta. En tal reunión los jefes de cada departamento presentaran un informe respecto al cambio visto en el área que les corresponde, de la misma forma, el facilitador presentará informe a las autoridades municipales respecto a los avances observados en el tiempo cumplido.

3.5 RECURSOS

Los recursos que se consideran necesarios para la implementación de la propuesta son los siguientes:

- **Humanos**

El éxito de la presente propuesta, requiere antes que nada de la buena voluntad, el entusiasmo y la disposición de todos los miembros de la empresa:

- ✓ Miembros del concejo municipal asignados
- ✓ Jefes de departamento
- ✓ Facilitadores de la propuesta (equipo de trabajo asignado por la Municipalidad)
- ✓ Empleados

- ***Institucionales***

Para implementar la propuesta sugerida, requiere de los servicios de la Municipalidad de Mixco.

- ***Mobiliario y equipo***

La ejecución de la propuesta se realizará en las instalaciones de la Municipalidad o en un lugar a seleccionar por los responsables de la implementación, cuando se requiera para capacitar al personal respecto a algún programa. Para las reuniones trimestrales que se harán para evaluar el avance del programa, se llevarán a cabo en el salón del concejo Municipal, con capacidad para 20 - 25 personas y cuenta con una mesa ejecutiva, 20 sillas ejecutivas, una computadora, un proyector y pantalla.

- ***Papelería y útiles***

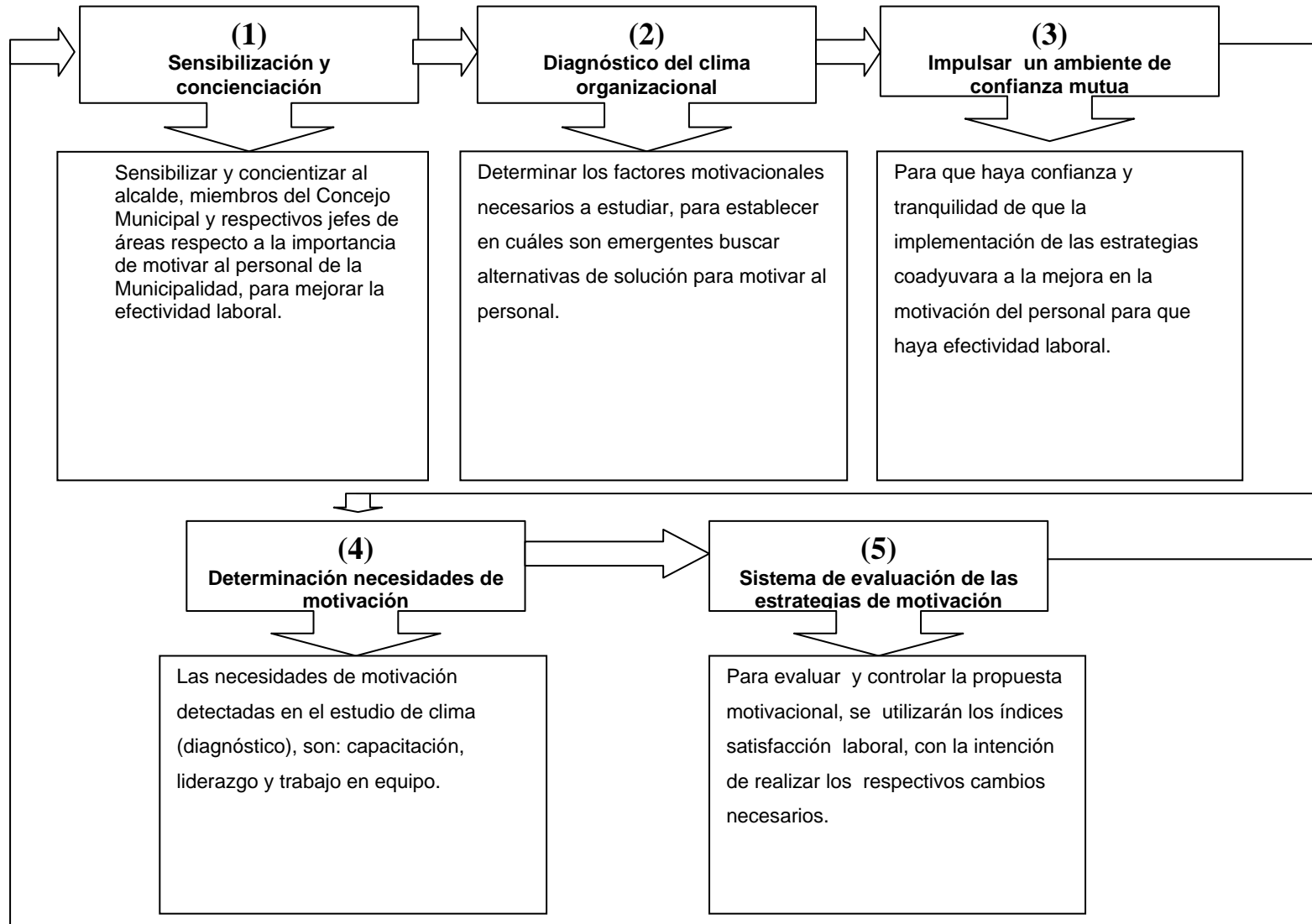
El costo de la papelería y útiles necesarios para la implementación de la propuesta, están estipulados en los recursos financieros en cada programa.

3.6) DESCRIPCIÓN DEL CONTENIDO DE LA PROPUESTA

El contenido de la propuesta se encuentra basado en cinco fases para implementar las estrategias, como sugerencia para lograr la finalidad de cada fase, se presentan como estrategias para motivar al personal, varios programas que incluyen respectivos planes de acción, y el sistema para medir o evaluar los resultados obtenidos de la misma. La fase uno y tres contienen programas que atienden a cada factor evaluado en la investigación de campo, mientras que el contenido del resto de las fases presenta propuestas para alcanzar el cometido de cada una de ellas. Para efectos del presente documento se presenta a continuación algunas de las fases necesarias para la implementación de las estrategias de motivación al personal en la Municipalidad en estudio.

Gráfica 20

FASES PARA IMPLEMENTAR LAS ESTRATEGIAS DE MOTIVACIÓN AL PERSONAL



Fuente: elaboración propia. Tesis 2008

3.6.1 FASE 1: *Sensibilización y concientización de los miembros del Concejo Municipal*

Para alcanzar los objetivos del presente programa, es importante que el liderazgo municipal esté convencido y comprometido en su implementación, deben reconocer que hay diversos aspectos o mecanismos para motivar al personal, que provoque la disponibilidad en el personal a realizar las actividades asignadas con pasión, responsabilidad, eficiencia y eficacia. El liderazgo municipal debe estar consciente de que para obtener resultados positivos, necesita invertir en el talento humano, por lo que se espera que en la aplicación de la propuesta, con el tiempo se vean los frutos de la inversión realizada. Se considera que toda vez se realice esta etapa, consecuentemente se desarrollaran las otras y con resultados positivos.

Para buscar la sensibilización y concientización de las autoridades Municipales, se propone implementar los siguientes programas:

I Programa 1: “Diagnóstico de necesidades de capacitación”

A. Presentación

Considerando los resultados del estudio de clima realizado a la institución en estudio, respecto al factor capacitación (en la que exponen que no reciben capacitación y que cuando reciben algún curso o seminario, no es coherente al puesto), es importante que el liderazgo municipal sea capaz de detectar las necesidades de capacitación que el personal municipal requiere, para realizar con efectividad las labores asignadas. Por lo mismo, se propone un programa de capacitación en DNC para el liderazgo municipal, así coadyuvar al alcance de los objetivos municipales.

B. Objetivos

- Desarrollar las habilidades de detección de necesidades de capacitación para los diferentes mandos altos y medios en un 80%, durante un trimestre.
- Contar con líderes capaces de detectar en un 80% las necesidades de capacitación del personal, en un período de un año.
- Identificar en un 80% las necesidades de capacitación para cada puesto de trabajo, en un período de 18 meses.
- Capacitar al personal en su área de trabajo, con la intención de proporcionarles lo que necesitan para desarrollarse eficazmente en su puesto de trabajo.

C. Plan de acción de capacitación en diagnóstico de necesidades de capacitación (DNC)

Institución: Municipalidad de Mixco

Dirigida a: Concejales y jefes de áreas

Fecha: 01-04-09

Objetivo:

Capacitar a los miembros del Concejo Municipal y a los jefes de área respecto a cómo realizar el diagnóstico de necesidades de capacitación del personal.

Gráfica 21

Plan de acción para el programa de capacitación en DNC

ASUNTO	ACCIONES A REALIZAR	Seguimiento	Responsable	Resultado	Tipo de evaluación	Medio de verificación y supervisión	Técnica método
Capacitación	<ul style="list-style-type: none"> Capacitar a miembros del Concejo Municipal y jefes de área referente al "Diagnóstico de necesidades de capacitación" por parte del asesor de propuesta Duración del curso: 16 hrs. 	Abril 2009	Asesor	Disponer de liderazgo capaz de detectar las necesidades de capacitación del personal.	Pruebas piloto para determinar si comprendieron el DNC	Informes gerenciales fundamentados respecto a los argumentos presentados para cada curso de capacitación	Reunión trimestral. Informes
	<ul style="list-style-type: none"> Capacitar al equipo de trabajo que implementará el DNC en la Municipalidad 	Abril 2009	Asesor	Contar con un equipo de trabajo capaz de aplicar el	Consultar a los subalternos referente los aspectos que les ayudarían a desempeñarse mejor en su		
	<ul style="list-style-type: none"> Aplicación del DNC en la Municipalidad 	Abril 2009	Equipo de trabajo asignado	DNC.	puesto de trabajo.		

Fuente: elaboración propia. Tesis 2008

D. Diseño del programa de capacitación en DNC

Para desarrollar el programa de capacitación en DNC en la Municipalidad, se debe dar respuesta a las interrogantes siguientes:

¿A quiénes se va a entrenar (capacitar)?

A los integrantes asignados del Concejo Municipal y a los jefes de áreas.

¿Cómo se les va a entrenar?

De forma grupal e individual, utilizando medios audiovisuales.

¿Quién los va a capacitar?

El asesor que propone las estrategias para motivar al personal

¿Cuál es el lugar donde van a ser entrenados?

Salón del Concejo Municipal u otro lugar seleccionado por la empresa asesora.

¿En qué fecha van a ser entrenados?

A determinar por el Asesor y los miembros del concejo municipal.

¿Para qué van a ser capacitados?

Para ser líderes con capacidad de detectar las necesidades de capacitación que tiene el recurso humano de la Municipalidad.

E. Conducción de la capacitación en DNC

Se utilizará la técnica de conferencias y la técnica de clases (magistrales), para desarrollar en los entrenados, habilidades, conocimientos y experiencias referentes al cargo.

F. Recursos

✓ *Humanos:*

Miembros del Concejo Municipal asignados

Jefes de área

Subordinados

Equipo de trabajo

✓ *Institucionales:*

Municipalidad de Mixco

Empresa asesora

✓ *Materiales y Equipo:*

Escritorios, pizarrones, marcadores y útiles de oficina equipo audiovisual.

✓ *Financieros:*

A continuación se presenta la aproximación de dicho costo:

Cuadro 2

Costo del programa capacitación

CONCEPTO	Costo Aproximado
Capacitación para Consejo Municipal y jefes de área	Q 10,000.00
Papelería y útiles de oficina	500.00
Imprevistos	300.00
Monto aproximado	Q 10,800.00

Fuente: elaboración propia. Tesis 2008

G. Evaluación

Tres meses después de implementar el programa, se evaluará si los objetivos se alcanzaron, a través de los informes que los jefes de área y el facilitador presenten al Concejo Municipal.

H. Responsable

Concejo Municipal asignado, Jefes de área y equipo de trabajo asignado.

I. Supervisión

Concejo Municipal

II Programa 2: “Liderazgo”

A. Presentación

Para lograr el éxito organizacional, se requiere que las entidades cuenten con un liderazgo eficaz, capaz de provocar que los subalternos o dirigidos se comprometan con ellos y se dispongan a seguirlos en el alcance de los objetivos organizacionales, por tal razón, se propone implementar el presente programa sobre liderazgo para coadyuvar a la sensibilización y concientización de las autoridades municipales para que estimulen la participación del empleado y que reconozcan los esfuerzos que brindan para la entidad municipal.

B. Objetivos

- Fortalecer y desarrollar las habilidades gerenciales del liderazgo municipal en un 80%, en el período de un año.
- Formar líderes eficientes y eficaces, capaces de coadyuvar al logro de los objetivos organizacionales, en un período de un año.
- Contar con líderes que provoquen el 85% de la participación del empleado generando el sentido de pertenencia a la corporación municipal.
- Mejorar la actitud del personal en el término de un año y medio, a través de un liderazgo efectivo que reconozca el desempeño laboral.

C. Plan de acción del programa de liderazgo

Institución: Municipalidad de Mixco

Dirigida a: Alcalde, concejales y jefes de áreas **Fecha:** 01-04-09

Objetivo:

Disponer de líderes 90% capaces de inspirar y reconocer a los subalternos para que coadyuven a la consecución de los objetivos organizacionales, en el término de un año.

Gráfica 22

Plan de acción para el programa de liderazgo

TÁCTICA	ACCIONES A REALIZAR	Seguimiento	Responsable	Resultado	Tipo de evaluación	Medio de verificación y supervisión	Técnica
Capacitación	<ul style="list-style-type: none"> Entrenamiento al Concejo Municipal y jefes de área respecto a "Liderazgo" por la empresa asesora Duración del curso: 16 horas 	Abril 2009	Asesor proponente de estrategias de motivación	Contar con liderazgo sensible y consciente hacia el personal.	Observar el impacto en los trabajadores	Los jefes informan referente a los cambios observados ante las nuevas acciones.	Reunión trimestral. Informes

TÁCTICA	ACCIONES A REALIZAR	Seguimiento	Responsable	Resultado	Tipo de evaluación	Medio de verificación y supervisión	Técnica
Adoptar estilo de liderazgo situacional	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Promover la participación de los empleados. Por lo que se propone implementar el “programa participación del empleado” el cual se detalla en la presente propuesta. 	Abril 2009	Jefes de área	Tener personal con autoridad y mayor voluntad personal para participar.	Expuesto en el contenido de la propuesta del programa de Participación del empleado	Presentación de Informes al consejo de parte de los jefes de área supervisados por el Facilitador, sobre lo logrado con las nuevas actividades.	Prácticas participativas del RH. Planes Programas Diseños Buzón de sugerencias Reuniones Informes
Adoptar estilo de liderazgo orientado a la consideración	<ul style="list-style-type: none"> • Utilizar retribuciones no económicas. Por lo que se propone implementar el programa de “reconocimientos al personal” el cual se encuentra detallado en la presente propuesta. 	Año 2009	Jefes de área	Liderazgo capaz de reconocer los esfuerzos laborales con recompensas.	Expuesto en el contenido de la propuesta de programa de Reconocimientos al personal	Presentación de informes al consejo de parte de los jefes de área supervisados por el Facilitador, sobre lo logrado con las nuevas actividades.	Planes Programas Diseños Reuniones Eventos Informes

Fuente: elaboración propia. Tesis 2008

D. Recursos

✓ *Humanos:*

Concejo Municipal

Jefes de área

Subordinados

Facilitador

✓ *Institucionales:*

Empresa objeto de estudio

Empresa asesora

✓ *Materiales y equipo:*

Escritorios, pizarrones, marcadores, útiles de oficina y equipo audiovisual

✓ *Financieros:*

El costo de la implantación del programa “liderazgo”, incluye la estimación de todas las actividades a realizarse en el plan de acción, a continuación se detalla cada rubro:

Cuadro 3
Costo del programa liderazgo

CONCEPTO	Costo Aproximado
Capacitación para el consejo y jefes de área por parte de la empresa asesora (Q1, 500.00 x persona). 7 personas asignadas.	Q 10,500.00
Enseñar al liderazgo que de participación y reconocimiento al personal(Costo del programa de participación del empleado) (Costo del programa de reconocimientos	No aplica en esta sección
Papelería y útiles de oficina	Q 300.00
Imprevistos	Q 300.00
Monto aproximado	Q 11,100.00

Fuente: elaboración propia. Tesis 2008

E. Evaluación

La evaluación del programa de liderazgo, se realizará tres meses después, a través de informes entregados a la Alcaldía Municipal proporcionados por los jefes de área con el apoyo del Facilitador nombrado con la intención de comprobar si los objetivos del programa se cumplieron o se están cumpliendo. Tales informes serán elaborados con base en las nuevas actitudes de los empleados hacia su trabajo como fruto de las estrategias motivacionales implementadas.

F. Responsable

Jefe de organización y métodos, Jefes de área y Facilitador

G. Supervisión

Gerencia de Modernización

III Programa 3: “Participación del empleado”

A. Presentación

Debido a la existencia de personal que manifiesta no ser escuchado, no sentirse parte de la empresa ya que no tiene libertad de exponerle al jefe sus opiniones positivas o negativas, se propone implementar el presente programa, que contiene un plan de acción para capacitar a los miembros del Consejo Municipal y a los jefes de área respecto a lograr la participación del recurso humano, para que se sienta parte de la misma.

B. Objetivos

- Lograr que el personal se obtenga un 75 % de compromiso organizacional para alcanzar los objetivos institucionales, en el término de un año.
- Involucrar al personal en aquellas decisiones que les afecta en su área de trabajo para buscar las alternativas de solución, en el período de un año.

C. Plan de acción del programa de participación

Institución: Municipalidad de Mixco

Dirigida a: Todo el personal

Fecha: 05-01-09

Objetivo:

Contar con líderes 100% capaces de generar un ambiente laboral que provoque el involucramiento del personal en la organización, optimizando la capacidad del empleado para motivarlo y comprometerlo al alcance de los objetivos institucionales, en el lapso de un año.

Gráfica 23

Plan de acción del programa participación del empleado

ASUNTO	ACCIONES A REALIZAR	Seguimiento	Responsable	Resultado	Tipo de evaluación	Medio de verificación y supervisión	Técnica Método
Capacitación.	<ul style="list-style-type: none"> Entrenar a los miembros del concejo y jefes de área respecto al programa de "Participación del empleado" por parte del asesor Duración del curso: 16 horas 	Abril 2009	Asesor	Disponer de líderes capaz de lograr la participación de los empleados	Solicitar sugerencias respecto a las nuevas decisiones que se deben tomar sobre su trabajo	Informar al Concejo referente a los cambios observados frente a las nuevas acciones, para comprobar si los objetivos del programa se están alcanzando.	Reunión trimestral. Informes
Participación de todo el personal.	<ul style="list-style-type: none"> Consulta al personal para la toma de decisiones, a través de pequeñas reuniones con el grupo de trabajo para 	Año 2009	Jefes de área	La participación de los empleados en las	Cuando se presente un problema en algún departamento,	Reunir los problemas que se presentaron en los departamentos y presentarle al consejo las formas como los	Ejercicios Planes Programas Diseños

ASUNTO	ACCIONES A REALIZAR	Seguimiento	Responsable	Resultado	Tipo de evaluación	Medio de verificación y supervisión	Técnica Método
	<p>generar y escuchar ideas respecto a algún tema a tratar, así como compartir la autoridad y responsabilidad.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Inspirar al personal a generar nuevas ideas, optimizarlo y respaldarlos si son adecuados. • Estimular la creatividad de los empleados. • Adoptar las nuevas ideas de solución y preparar al personal para los futuros cambios. • Informar a los empleados sobre el funcionamiento de la empresa. 			actividades Municipales.	invitar al trabajador a buscar las alternativas de solución y resolverlo, luego de delegar autoridad y responsabilidad para hacerlo.	resolvieron.	Informes Reuniones
Delegar al personal la facultad de tomar decisiones	<ul style="list-style-type: none"> • Inspirar en el personal un alto sentido de propiedad, al delegarle responsabilidad. • Impulsar al personal a emprender proyectos que consideren importantes. 	Año 2009	Jefes de área	Contar con personal responsable para ejercer la autoridad y la toma de decisiones.	Ejercicios de propuestas de solución a algún problema dentro de un área de trabajo y pedirle al empleado que lo aplique, luego	Reunir las propuestas de solución y sus resultados, para proporcionárselo al consejo, así como la facultad que se le dio al personal en sus áreas de trabajo.	Ejercicios Planes Programas Diseños Proyectos Informes

ASUNTO	ACCIONES A REALIZAR	Seguimiento	Responsable	Resultado	Tipo de evaluación	Medio de verificación y supervisión	Técnica Método
	<ul style="list-style-type: none"> • Compartir la autoridad en toma de decisiones que coadyuve al alcance de los objetivos organizacionales. • Impulsar al personal a descubrir nuevas oportunidades, aunque no todas sean factibles. • Delegar responsabilidad a los subalternos. 				de delegarle autoridad y responsabilidad.		Reuniones
Proporcionar al personal la libertad de tomar decisiones	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Permitir al personal tomar decisiones adecuadas con responsabilidad para agilizar los procesos competentes a su cargo. ✓ Forme equipos autodirigidos, en la que el personal tengan libertad para actuar, seguridad para arriesgarse, motivación para salir adelante y la oportunidad de contribuir a la organización. 	Año 2009	Jefes de área	Mayor compromiso del personal hacia la entidad.	Facilitar una tarea complicada relacionada al puesto de trabajo del empleado, en la que deba tomar decisiones adecuadas.	Informar con la asesoría del facilitador, al Concejo Municipal, referente a los resultados del mismo..	Ejercicios Planes Programas Diseños Proyectos Informes Reuniones

Fuente: elaboración propia. Tesis 2006

D. Recursos

✓ Humanos:

Concejo Municipal asignado

Jefes de área

Subordinados

Facilitador

✓ *Institucionales:*

Municipalidad de Mixco

✓ *Materiales y Equipo:*

Escritorios, pizarrones, marcadores, útiles de oficina y equipo audiovisual

✓ *Financieros:*

El costo de la implantación del programa “participación del empleado”, incluye la estimación de todas las actividades a realizarse en el plan de acción, a continuación se detalla cada rubro:

Cuadro 4

Costo del programa participación del empleado

CONCEPTO	Costo Aproximado
Capacitación para gerentes por parte de la Asociación de Gerentes de Guatemala (AGG) (Q 800.00 x persona)(10 personas asignadas)	Q 8,000.00
Costo aproximado sobre las demás actividades del plan de acción propuesto	Q1,500.00
Papelería y útiles de oficina	Q 300.00
Imprevistos	Q 500.00
Monto aproximado	Q 10,300.00

Fuente: elaboración propia. Tesis 2008

E. Evaluación

La evaluación del programa se realizará tres meses después, mediante la entrega de informes a la gerencia tanto del Facilitador como de los jefes de cada departamento, con la finalidad de medir los resultados obtenidos contra los objetivos fijados de dicho programa.

F. Responsable

Concejo Municipal, jefes de área y facilitador

G. Supervisión

Concejo Municipal

IV Programa 4: “Reconocimiento al personal”

A. Presentación

Debido a la investigación del clima organizacional realizado a la Municipalidad en estudio, en la que se detectó que una de las debilidades del liderazgo es que casi no reconoce el esfuerzo que realizan los trabajadores en las actividades asignadas, y por lo mismo se desmotivan. Por tal razón, se propone como estrategia para motivar al personal, un programa de “reconocimiento al empleado” que coadyuva a reconocer el sacrificio y esfuerzo del personal, de esta forma que sean efectivos laboralmente..

Tales reconocimientos, son prácticos y económicos que ayudarán a darle un sentido de afecto al personal, que provocará identidad, lealtad y compromiso a la organización.

B. Objetivos

- Crear un sentido de pertenencia en el personal, en un período de un año para que estén 90 % comprometidos con la Municipalidad.
- Reconocer en un 85% el alcance de resultados del personal, para que sean más eficaces y eficientes en el área de trabajo.

Gráfica 24

C. CONTENIDO

“PLAN DE ACCIÓN PARA RECONOCER AL PERSONAL”

TIEMPO	RECONOCIMIENTOS	ACTIVIDAD	RESPONSABLE
Anual	Por su productividad	Por departamento, se elige al mejor trabajador con base a logros, y luego se selecciona a uno que obtendrá el Reconocimiento (trofeo ó plaqueta) que será entregado el día del convivio navideño.	Concejo Municipal y Jefes de área.
Anual	Al mejor departamento	En base a resultados, se selecciona el mejor departamento y se premia por su esfuerzo, sacrificio, desempeño con eficiencia y eficacia. Se reconoce a través de playeras, banderines, o boletos para ir al parque de recreación de Retalhuleu.	Consejo Municipal.
Semestral	Al mejor Jefe	El personal por departamento califica a su líder (jefe) en base a su relación con los mismos y su efectividad, para que compita con los otros jefes de área, para ser premiado, con: almuerzo o cena para él y 3 personas más en un restaurante a seleccionar.	Concejo Municipal.
Todo el año	Tarjetas de felicitación	Otorgar tarjetas de felicitación a los trabajos sobresalientes, con expresiones como: “felicidades por su logro”, “buen trabajo”, “gracias”, “muy buen trabajo”, entre otros. Reconocer en dos o tres palabras lo que hizo bien, agregándole el nombre de la persona y firmada por el jefe.	Jefe de área

Mensual	Mural de reconocimientos	Exhiba en el mural las tarjetas de felicitación otorgadas a todos los empleados durante el mes.	Facilitador
Mensual	Por su buen trabajo	Envíe una carta a mano o por correo electrónico a las personas que considere han realizado un buen trabajo,	Jefe de área

Fuente: elaboración propia. Tesis 2008

D. Recursos

✓ *Humanos:*

Concejo Municipal

Jefes de área

Subordinados

Facilitador

✓ *Institucionales:*

Municipalidad en estudio

✓ *Materiales y Equipo:*

Escritorios, pizarrones, marcadores y útiles de oficina

✓ *Financieros:*

A continuación se expone un costo aproximado de la implementación del programa de reconocimiento

Cuadro 5
Costo del programa reconocimientos

CONCEPTO	Monto aproximado
Costo aproximado de los reconocimientos	Q 4,000.00
Imprevistos	Q 1,000.00
MONTO APROXIMADO	Q 5,000.00

Fuente: elaboración propia. Tesis 2008

E. Evaluación

La evaluación del programa se realizará tres meses después, con el objeto de verificar si los objetivos se están alcanzando o ya se alcanzaron. Los jefes de área con el Facilitador nombrado presentarán informes al consejo sobre los avances de los reconocimientos (si se está cumpliendo con reconocer al personal).

F. Responsable

Equipo de trabajo asignado

G. Supervisión

Concejo Municipal

3.6.2 FASE 2: *Análisis del clima organizacional*

Para realizar el análisis del clima organizacional, se aplicará una encuesta que contiene indicadores de clima organizacional y de calidad de vida en el trabajo, para determinar la satisfacción o insatisfacción del trabajador, así, exponer propuestas de solución a las áreas críticas que son emergentes para mejorar.

3.6.3 FASE 3: *Impulsar un ambiente de confianza mutua*

Para establecer una mejora en las relaciones laborales y lograr un ambiente de confianza mutua en la institución, se propone un programa de trabajo en equipo para fomentar que el recurso humano trabaje unido, como un solo hombre, es decir, en equipo de tal manera que exista confianza entre el personal para realizar bien el trabajo asignado, ocasionando buena relación entre los compañeros, departamentos y jefes de los mismos.

I Programa 5: “Trabajo en equipo”

A. Presentación

Este programa presenta propuestas de las acciones que se deben realizar para aumentar el nivel de “trabajo en equipo”, la mayoría de las personas quieren ser parte de un equipo, por lo tanto la creación de este entorno supone alentar a los miembros a pensar como equipo, es necesario ofrecer tiempo suficiente para

reuniones y mostrar confianza en la capacidad de realización de los miembros. Para que los equipos se sientan motivados se debe delegar en ellos responsabilidad y autoridad.

B. Objetivos

- Desarrollar las habilidades de trabajo en equipo en un 90% del personal, en el período de un año.
- Delegar un alto grado de responsabilidad y autoridad en los equipos de trabajo, en el término de un año.
- Involucrar al 90% de los equipos de trabajo en el proceso de recompensas, en el término de un año.

C. Plan de acción

Institución: Municipalidad en estudio

Unidad: Toda la institución

Fecha: 01-0-09

Objetivo:

Fomentar el trabajo en equipo dentro de la empresa, delegando responsabilidad y autoridad al equipo involucrándolo en el proceso de recompensas, en el período de un año.

Gráfica 25

Plan de acción para el programa de trabajo en equipo

TÁCTICA	ACCIONES A REALIZAR	Segui- miento	Responsable	Resultado	Tipo de evaluación	Medio de verificación y supervisión	Técnica método
Capacitación	<ul style="list-style-type: none"> Capacitación al Concejo Municipal y jefes de área sobre la importancia del trabajo en equipo en las instalaciones de la empresa. 	Abril 2009	Asesor	Concientización y sensibilización en el liderazgo, respecto al trabajo en equipo	Formar equipos de trabajo y asignar un caso para que lo resuelvan.	Informes trimestrales del facilitador dirigidos al consejo municipal verificar el cumplimiento de los objetivos del programa.	Reunión trimestral. Informes
Impulsar el liderazgo y trabajador Municipal, el sentimiento de que el trabajo vale la pena.	<p>Enseñarle al personal que son importantes en la organización, a definir y compartir metas claras y establecer los valores que guíen los planes:</p> <ul style="list-style-type: none"> Reunir cada semana a miembros del consejo asignado y jefes de 	Abril 2009	Facilitadores	Personal con sentido de importancia, participativa en las metas claras y con valores que guíen los	Preguntar a los capacitados cuál es el espíritu de la ardilla.	Informar al Concejo Municipal por parte del facilitador, los cambios alcanzados en la organización.	Programas Planes Reuniones Ejercicios Informes

TÁCTICA	ACCIONES A REALIZAR	Segui- miento	Responsable	Resultado	Tipo de evaluación	Medio de verificación y supervisión	Técnica método
	<p>área en mesa redonda, y generar lluvia de ideas respecto a: ¿por qué estamos aquí?, ¿Cuáles son nuestras metas?, ¿Cuáles son los valores que han de guiarnos?</p> <ul style="list-style-type: none"> Realizar la acción anterior por departamentos. 	Junio 2009	Jefes de Área	planes, decisiones y acciones.			
Propor- cionar al personal el control para alcanzar las metas.	<p>Reuniones con los miembros del consejo asignado y los jefes de área, para definir el campo de juego y las reglas a aplicar:</p> <ul style="list-style-type: none"> ¿Quiénes juegan?, ¿Cómo se va a jugar?, ¿Cuánto tiempo?, ¿Cómo se alcanzan las metas? <p>Reuniones por departamentos para definir el campo de juego y las reglas a aplicar.</p> <ul style="list-style-type: none"> ¿Cómo se va a alcanzar las metas? 	Junio 2009 Junio 2009	Facilitador Jefes de área	Liderazgo participativo con poder y control Personal involucrado, con compromiso pertenencia y lealtad a la entidad,	Preguntar a los capacitados cuál es el estilo del castor y encomendarles una tarea específica en equipo, sobre el trabajo mismo, en la cual ellos tengan que ejercer el control y tomar adecuadas decisiones.	Informar al Concejo Municipal de parte del facilitador y jefes de área respecto a lo logrado con las nuevas actividades.	Programas Planes Reuniones Observación directa. Informes

TÁCTICA	ACCIONES A REALIZAR	Segui- miento	Responsable	Resultado	Tipo evaluación	Medio de verificación y supervisión	Técnica método
	<p>Reuniones con el consejo y jefes de área para definir como se va a compartir la información organizacional para que se tomen buenas decisiones:</p> <ul style="list-style-type: none"> • ¿Altavoces?, ¿Intranet?, ¿Revista semanal, quincenal, mensual?, entre otras. <p>Asignarle al personal trabajos que concuerden con sus habilidades y que al mismo tiempo les presente un reto.</p>	<p>Junio 2009</p> <p>Junio 2009</p>	<p>Concejo Asignado y Jefes de Área</p> <p>Jefes de Área</p>	<p>con poder y control.</p> <p>Conocimiento de lo que pasa en la organización para mejorarla.</p> <p>Optimización del potencial de los trabajadores.</p>	<p>Recopilar información del empleado, respecto a la satisfacción del nuevo estilo de trabajo.</p>	<p>Informar al Concejo Municipal de parte del facilitador y jefes de área respecto a lo logrado con las nuevas actividades</p>	<p>Programas Planes Informes Reuniones Observaciones.</p>
Alentar al personal a seguir adelante	<p>Organizar congratulaciones activas y pasivas para el personal.</p> <p>Activas: Rótulos, carteles, murales indicando que lo que son y hacen es importantísimo para</p>	<p>Julio 2009</p> <p>Cada vez que se presente</p>	Jefes de área	<p>Personal con alto sentido de entusiasmo.</p> <p>Personal con</p>	<p>Realizar dinámicas de grupo para medir la forma en que se apoyan unos con otros.</p>	<p>Entrega de informes al Concejo Municipal por parte del facilitador, respecto a los avances logrados luego de la implementación del programa.</p>	<p>Cartas de agradecimiento. Refacciones Informes</p>

TÁCTICA	ACCIONES A REALIZAR	Segui- miento	Responsable	Resultado	Tipo de evaluación	Medio de verificación y supervisión	Técnica método
	alcanzar las metas compartidas. Pasivas: Formas de apoyo moral al trabajador. Felicitación al personal por el progreso en su área de trabajo: Congratulaciones espontáneas, individuales, específicas y únicas.	la situación. A cada instante que se requiera.	Jefes de área	sentimiento de apreciación y por lo mismo, con lealtad y orgullo por la entidad que laboran.			

Fuente: elaboración propia. Tesis 2008

D. Recursos

✓ *Humanos:*

Facilitador
Subordinados
Jefes de área
Consejo Municipal

✓ *Institucionales:*

Empresa unidad de estudio
Asesor empresarial

✓ *Materiales y Equipo:*

Escritorios, pizarrones, marcadores y útiles de oficina

✓ *Financieros:*

El costo de la implantación del programa “trabajo en equipo”, según las actividades propuestas en el plan de acción detallado anteriormente, será de:

Cuadro 6
Costo del programa trabajo en equipo

CONCEPTO	Costo Aproximado
Capacitación para gerentes, jefes de área y subordinados por parte la empresa consultora	Q 10,000.00
Costo aproximado de refacciones	Q1000.00
Papelería y útiles de oficina	Q 300.00
Imprevistos	Q 800.00
Monto aproximado	Q 12,100.00

Fuente: elaboración propia. Tesis 2008

E. Evaluación

La primera evaluación del programa se realizará después de tres meses de implementarlo. Por lo mismo, el facilitador con el apoyo de los jefes de área,

entregará un informe al Concejo Municipal respecto a todos los avances y progresos que ha tenido la entidad como resultado de trabajar en equipo, para verificar el cumplimiento de los objetivos que se pretendían con su implementación.

F. Responsable

Miembros del Concejo Municipal asignado, Jefes de área y Facilitador

G. Supervisión

Consejo Municipal

3.6.4 FASE 4: *Determinación de las necesidades individuales*

Para detectar las necesidades individuales, se realizará un estudio de clima, que permita establecer los factores en las que el trabajador esta insatisfecho y provoca desmotivación, con la intención de exponer propuestas de solución al consejo municipal, para ofrecer al empleado un ambiente laboral agradable en la que se sienta satisfecho y motivado para realizar las actividades laborales asignadas con efectividad.

3.6.5 FASE 5: Evaluación de estrategias

Esta fase constituye el sistema de evaluación de las estrategias motivacionales, que permitirá controlar y medir los resultados obtenidos de la implantación de las mismas.

El sistema que se utilizará para evaluar las estrategias, será a través del índice de satisfacción laboral.

➤ **Índice de satisfacción laboral**

Las estrategias serán evaluadas anualmente a través de la aplicación de la misma boleta de encuesta que se utilizó para determinar la satisfacción e insatisfacción laboral de los empleados en la Municipalidad de Mixco. Con la aplicación de dicha boleta, se conocerán las nuevas necesidades que presenten los empleados a la fecha de evaluación, logrando así que el programa siempre se encuentre vigente.

3.6.6 Costo de la implantación del programa motivacional

La cifra que se presenta a continuación es una aproximación del costo de la implementación de las estrategias de motivación al personal para la Municipalidad de Mixco, dicha cifra cubre el costo de cada fase de las estrategias de motivación al personal.

Cuadro 7

Costo de la implementación de las estrategias de motivación

FASES PARA IMPLANTAR UN PROGRAMA DE MOTIVACIÓN	Detalle	Costo Total
Fase 1: Sensibilización y concientización de los Líderes Municipales asignados		
Programa: "Capacitación"	Q 10,800.00	
Programa: "Liderazgo"	Q 26,400.00	
Subtotal Fase 1		Q 37,200.00
Fase 3: Impulsar ambiente de confianza mutua		
Programa: "Trabajo En Equipo"	Q 12,100.00	
Subtotal Fase 3		Q 12,100.00
MONTO APROXIMADO		Q 49,300.00

Fuente: elaboración propia. Tesis 2008

3.6.7 Financiamiento

El recurso económico para financiar la presente propuesta se sugiere obtenerlo de la tesorería municipal en estudio o contactar entidades privadas o estatales que estén dispuestas a apoyar a las municipalidades para brindar un mejor servicio a la comunidad.

3.6.8 PROGRAMACIÓN Y CALENDARIZACIÓN

Considerando como base el tiempo necesario para el desarrollo de los programas sugeridos, se contempla la siguiente programación y calendarización para la implementación de la propuesta

ACTIVIDAD	RESPONSABLE	ABR'09	MAY'09	JUN'09	JUL'09	AGO'09	SEP'09	OCT'09	NOV'09	DIC'09	ENE'10	FEB'10	MAR'10	ABR'10
Presentación de propuesta al Concejo Municipal	Autor de la propuesta													
Reunión del Concejo Municipal para aprobación de la propuesta	Autoridades municipales													
Reunión para dar a conocer el programa a los jefes de Área.	Facilitador													
Desarrollo del programa de "Diagnóstico de necesidades de capacitación"	Faci./ Concejo./ Jefes de Área.													
Desarrollo del programa de "Liderazgo"	Faci./ Concejo./ Jefes de Área.													
Desarrollo del programa de "Trabajo en equipo"	Faci./ Concejo./ Jefes de Área													
Reuniones ejecutivas para verificar el desarrollo de los programas	Faci./ Concejo/ Jefes de Área													

CONCLUSIONES

Luego de realizar los respectivos análisis e interpretación de datos del clima organizacional en la organización en estudio, se concluye que:

1. En la entidad Municipal faltan estrategias adecuadas para motivar al personal, lo que provoca poca motivación del recurso humano para realizar las actividades laborales asignadas y por lo mismo, se encuentra insatisfecho en el área de trabajo que le corresponde.
2. El personal de la Municipalidad de Mixco, refleja la insatisfacción laboral con actitudes negativas porque no son capacitados adecuadamente para el buen desempeño de las labores y por lo mismo, realizan las funciones hasta donde la capacidad les permite, limitándose al alcance de la efectividad laboral. Además, existe desigualdad en el trato al personal, ya que un pequeño grupo es el que recibe cierta capacitación asistiendo a diversos cursos y/o seminarios, lo que origina malestar entre el personal provocando malestar, envidia, roces, entre otros, en el personal.
3. El recurso humano de la Municipalidad de Mixco, no se siente involucrado ni comprometido, ya que no tiene la oportunidad de expresar con libertad a los jefes los acuerdos o desacuerdos en relación a algún tema laboral, ni participa en algunas actividades para aportar sugerencias ya que no es tomado en cuenta y por lo mismo, en cualquier momento que se les presente una mejor oportunidad laboral, abandonan la organización.
4. El personal no tiene motivo para brindar mayor sacrificio y esfuerzo por el bienestar de la entidad Municipal, porque no se los reconocen, por lo que realizan únicamente lo que les corresponde en su labores.

5. En la Municipalidad no existe un adecuado trabajo en equipo, lo que dificulta la buena relación entre compañeros y jefes de área.

RECOMENDACIONES

Con la intención de aportar alternativas de solución a las conclusiones expuestas anteriormente respecto a la organización Municipal, se recomienda lo siguiente:

1. Que el equipo de trabajo asignado a implementar las estrategias de motivación, la evalúe cada seis meses con la intención de realizar los cambios necesarios que coadyuven al desarrollo de la propuesta.
2. Que el liderazgo municipal se capacite en el diagnóstico de necesidades de capacitación para detectar las necesidades de capacitación que tiene el personal, así capacitar al recurso humano coherentemente al puesto de trabajo, para que mejoren el desempeño y realicen las actividades laborales con efectividad, de tal manera que el recurso humano se encuentre satisfecho y motivado por lo que realizan.
3. Que el liderazgo municipal (alcalde, miembros del Concejo Municipal y jefes de áreas) ejerzan estilos de liderazgo capaz de influir positivamente en el personal, transmitiéndoles identidad, lealtad y compromiso a la organización.
4. Reconocer el esfuerzo y sacrificio que realiza el personal, para motivarlos a brindar el mayor esfuerzo y sacrificio por el bienestar de la Municipalidad, de tal forma que se sientan orgullosos y honrados de pertenecer al lugar en el que trabajan.
5. Impulsar el trabajo en equipo, para mejorar las relaciones entre jefes y empleados, así como con los compañeros de trabajo, para trabajar juntos apoyándose uno con otro, de esta manera agilizar los procesos y brindar un servicio de excelencia al cliente interno y al cliente externo.

BIBLIOGRAFÍA

1. Chiavenato Idalberto. Administración de Recursos Humanos. McGraw Hill Interamericana, S.A. 2000, quinta edición. Colombia. 699 páginas.
2. Chiavenato Idalberto. Gestión del Talento Humano. McGraw Hill Interamericana, S.A. 2002, primera edición. Colombia. 474 páginas.
3. David R. Fred. Conceptos de Administración Estratégica. Pearson Educación. 1997, quinta edición. México. 355 páginas.
4. Keith Davis, Newstrom John W. Comportamiento Humano en el Trabajo. McGraw Hill Interamericana, S.A. 2003, quinta edición. México. 622 páginas.
5. Koontz Harold. Administración un Perspectiva Global. McGraw Hill. 1994, décima edición. México. 745 páginas.
6. Morgan Sanabria, Rolando. 2003. Material de apoyo para el curso Planeación del proceso de la investigación. Guatemala, Instituto de Investigaciones Jurídicas y Sociales. –IIJS-. 58 Págs.
7. Reyes Ponce Agustín. Administración Moderna. Limusa. 1996. México, cuarta edición. 480 páginas.
8. Robbins Stephen. Comportamiento Organizacional. Prentice-hall. 1999, octava edición. 480 páginas.
9. Stoner James. A. F. Fremman R, Edward. Administración. Prentice-hall. 1995, quinta edición. México. 691 páginas.
10. Congreso de la República de Guatemala. Guatemala. Código Municipal y sus reformas. Decreto 12-2002. Guatemala. Guatemala. Ediciones Santillana. 73 páginas.
11. Diccionario. Océano. 1993. 2613 páginas.
12. INCAE. 1994. Planeamiento Estratégico en Instituciones Financieras. s.p.

ANEXO

ENCUESTA DE CLIMA ORGANIZACIONAL

El propósito de las siguientes preguntas, es obtener información válida acerca del funcionamiento del área, para conocer sus fuerzas y debilidades actuales y proponer estrategias que contribuyan a mejorar la efectividad laboral de la organización. Por lo que cada trabajador de la Municipalidad de Mixco, debe completarlo de forma objetiva y honesta. El cuestionario es anónimo, por lo que no es necesario que consigne su nombre.

Al responder tome en cuenta que como respuesta se le solicita únicamente que consigne un número, dentro del paréntesis correspondiente, que identifique el concepto que mejor se adapte a su forma de pensamiento. Para lo cual deberá considerar:

Número de Respuesta	Concepto	Descripción
1	Nunca	Ninguna vez
2	Casi Nunca	Algunas veces, pero muy pocas
3	Regularmente	La mitad de las veces
4	Casi Siempre	La mayoría de las veces
5	Siempre	Todas las veces

Si tiene alguna duda al completarlo consulte con el personal consultor que se lo proporcionó, el cuestionario debe ser devuelto inmediatamente después de haberlo concluido.

- ¿Su trabajo le ayuda a lograr sus objetivos personales?..... ()
- ¿Tiene seguridad en su lugar de trabajo? ()
- ¿La organización lo/ la considera como ser humano, con dignidad y respeto?..... ()
- ¿Se siente cansado por la tensión y exceso de trabajo?..... ()
- ¿Su jefe le supervisa el trabajo?..... ()
- ¿Hay compañerismo en su trabajo?..... ()
- Cuando un jefe le asigna las tareas, ¿se las explica claramente?..... ()
- ¿Tiene procedimientos para una situación de emergencia, como un siniestro o una catástrofe natural?..... ()
- ¿Su trabajo es monótono?..... ()
- ¿Su lugar de trabajo se mantiene limpio?..... ()
- ¿Está satisfecho con los aportes de su trabajo?..... ()
- ¿Cree usted que sus compañeros de trabajo lo aprecian?..... ()

- Cuando usted le comenta los problemas laborales a su jefe, ¿lo escucha?..... ()
- ¿Ha asistido a seminarios y/o cursos que tiendan a mejorar su trabajo?..... ()
- ¿Le ayuda su trabajo actual a lograr sus objetivos personales de desarrollo?..... ()
- ¿Sabe usted exactamente lo que se esperan de su trabajo?..... ()
- ¿Se integran equipos de trabajo para solucionar problemas?..... ()
- ¿Tiene usted retroalimentación de su jefe?..... ()
- ¿Se estimula mutuamente a todo el personal a trabajar juntos?..... ()
- ¿Cuenta con el equipo necesario para hacer bien su trabajo?..... ()
- ¿Ha descuidado la atención de su familia u otras actividades por exceso de trabajo?..... ()
- ¿Los cursos y seminarios impartidos son aplicables a mi trabajo?..... ()
- Cuando logra un buen resultado o hace algo sobresaliente en su trabajo, ¿Le es reconocido por su jefe la aportación?..... ()
- ¿Cuento con el respaldo y apoyo de mi jefe para asistir a cursos?..... ()
- ¿Cree que tiene buena ventilación y temperatura en su lugar de trabajo?..... ()
- En su equipo de trabajo ¿Se toman las decisiones de forma compartida?..... ()
- ¿Las políticas salariales se manejan con equidad y justicia?..... ()
- ¿Le brindan oportunidad para hacer cosas distintas o nuevas en su trabajo, que tiendan al mejoramiento del mismo?..... ()
- ¿En mi grupo de trabajo se reconoce a la persona más capacitada?..... ()
- ¿Cree que tiene buena iluminación su lugar de trabajo?..... ()
- ¿Cree que tiene un espacio adecuado para desarrollar su trabajo?..... ()
- ¿En la organización el que da resultado tiene mayor oportunidad de progresar?..... ()
- ¿Recibe usted apoyo de sus compañeros de trabajo?..... ()
- Cuando usted ha presentado una propuesta para mejorar su trabajo ¿Ha sido tomada en cuenta?..... ()

- ¿Los cursos y seminarios son impartidos con la oportunidad requerida?..... ()
- ¿En esta organización la gente más productiva es reconocida y tiene éxito?..... ()
- ¿Cree usted que tiene mucho trabajo?..... ()
- ¿Sí le ofrecieran un trabajo similar a este, los aceptaría?..... ()
- ¿Lo han felicitado por el trabajo que hace?..... ()
- Considera usted que en ésta organización ¿el qué da resultados tiene mayor oportunidad de progresar?..... ()
- Cuando tiene cursillos y los terminan, ¿reciben algún estímulo?..... ()
- Cuando usted tiene problemas, ¿Su jefe ayuda a solucionarlos?..... ()
- ¿Su jefe conoce su potencial de trabajo?..... ()
- ¿Los materiales y útiles que necesita se los dan rápido?..... ()
- ¿Comparte sus problemas con sus compañeros?..... ()
- ¿Si tienen que trabajar horas extras le avisan con anticipación?..... ()
- Cuando se organizan actividades en su unidad, ¿usted participa?..... ()
- ¿El esfuerzo que hace en su trabajo no se toma en cuenta?..... ()
- ¿Le influye positivamente el estilo de liderazgo de su jefe?..... ()
- ¿Le gusta trabajar en grupos?..... ()
- ¿Puedo decirle a mi jefe con libertad cuando estoy e desacuerdo con él ?..... ()