

**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**“PROGRAMA DE SATISFACCIÓN LABORAL PARA
EL PERSONAL DE LA DIRECCIÓN ADMINISTRATIVA
DE UNA INSTITUCIÓN DEL SECTOR PÚBLICO DEDICADA
A COORDINAR E IMPULSAR LA PARTICIPACIÓN DE
LAS MUJERES EN EL DESARROLLO DEL PAÍS,
UBICADA EN LA CIUDAD DE GUATEMALA”**

TESIS

**PRESENTADA A LA JUNTA DIRECTIVA
DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS**

POR

MADDELIN LUSDELINA ARRIAZA SANABRIA

PREVIO A CONFERÍRSELE EL TÍTULO DE

ADMINISTRADORA DE EMPRESAS

EN EL GRADO ACADÉMICO DE

LICENCIADA

GUATEMALA, MARZO DE 2015

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

DECANO	Lic. José Rolando Secaida Morales
SECRETARIO	Lic. Carlos Roberto Cabrera Morales
VOCAL PRIMERO	Lic. Luis Antonio Suárez Roldan
VOCAL SEGUNDO	Lic. Carlos Alberto Hernández Gálvez
VOCAL TERCERO	Lic. Juan Antonio Gómez Monterroso
VOCAL CUARTO	P.C. Oliver Augusto Carrera Leal
VOCAL QUINTO	P.C. Walter Obdulio Chiguichón Boror

**PROFESIONALES QUE PRACTICARON EL EXAMEN DE ÁREAS
PRÁCTICAS BÁSICAS**

Área Matemática - Estadística	Lic. Axel Osberto Marroquín Reyes
Área Administración - Finanzas	Lic. Ariel Ubaldo De León Maldonado
Área Mercadotecnia - Operaciones	Licda. Elvia Zulena Escobedo Chinchilla

JURADO QUE PRACTICÓ EL EXAMEN PRIVADO DE TESIS

PRESIDENTE:	Lic. Carlos Alberto Hernández Gálvez
SECRETARIA:	Licda. Darleny Edith Cabrera Corado
EXAMINADORA:	Licda. Lissy Vanessa Vásquez Marroquín



Guatemala 11 de septiembre de 2014

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 21 de febrero de 2014, procedí a asesorar a la estudiante: **MADÉLIN LUSDELINA ARRIAZA SANABRIA**, con carné estudiantil número 200711635, durante la investigación para la elaboración de su tesis titulada: **“PROGRAMA DE SATISFACCIÓN LABORAL PARA EL PERSONAL DE LA DIRECCIÓN ADMINISTRATIVA DE UNA INSTITUCIÓN DEL SECTOR PÚBLICO DEDICADA A COORDINAR E IMPULSAR LA PARTICIPACIÓN DE LAS MUJERES EN EL DESARROLLO DEL PAÍS, UBICADA EN LA CIUDAD DE GUATEMALA”**.

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

Con base en lo anterior, recomiendo se acepte el trabajo en mención para sustentar el Examen Privado de Tesis, previo a optar el título de Administradora de Empresas en el grado académico de Licenciada.

Atentamente,

“Id y Enseñad a Todos”

Lic. Alvaro David Reyes Hernández
Administrador de Empresas
Colegiado No. 14,043

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS
DE GUATEMALA



FACULTAD DE
CIENCIAS ECONOMICAS

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

DECANATO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS. GUATEMALA,
NUEVE DE ABRIL DE DOS MIL QUINCE.

Con base en el Punto cuarto, inciso 5.1. subinciso 5.1.1 del Acta 09-2015 de la sesión celebrada por la Junta Directiva de la Facultad el 10 de marzo de 2015, se conoció el Acta ADMINISTRACIÓN 319-2014 de aprobación del Examen Privado de Tesis, de fecha 9 de octubre de 2014 y el trabajo de Tesis denominado: "PROGRAMA DE SATISFACCIÓN LABORAL PARA EL PERSONAL DE LA DIRECCIÓN ADMINISTRATIVA DE UNA INSTITUCIÓN DEL SECTOR PÚBLICO DEDICADA A COORDINAR E IMPULSAR LA PARTICIPACIÓN DE LAS MUJERES EN EL DESARROLLO DEL PAÍS, UBICADA EN LA CIUDAD DE GUATEMALA", que para su graduación profesional presentó la estudiante **MADDELIN LUSDELINA ARRIAZA SANABRIA**, autorizándose su impresión.

Atentamente,

"ID Y ENSEÑAD A TODOS"

LIC. CARLOS ROBERTO CABRERA MORALES
SECRETARIO



LIC. JOSE ROLANDO SECAIDA MORALES
DECANO

Smp.



Ingrid

DEDICATORIA

A DIOS:

A mi Dios, a mi padre del cielo, a mi amado Jesús, por ser el supremo creador del universo, gracias por mi vida, por haber guiado mis pasos desde mis primeros años de vida, por iluminar mi mente, dándome sabiduría, fortaleza, y entendimiento, y convertir lo que en mi niñez era uno de mis más grandes sueños, hoy en una linda realidad, gracias por haber elegido este día tan especial para regalarme una de las bendiciones más anheladas, infinitas gracias por tanto amor incondicional, la gloria y la honra sean para ti.

“Porque yo Jehová soy tu Dios, quien te sostiene de tu mano derecha, y te dice: No temas yo te apoyo...” (Isaías 41:13).

“¡Dichosa tú que has creído! Porque lo que te ha dicho el señor se cumplirá”. (Lucas 1:45).

A MIS PADRES:

Adán Enrique Arriaza Portomarín Y Zoila Lusdelina Sanabria Ruíz de Arriaza, agradezco siempre a Dios por sus vidas y por elegirme a los mejores papás del mundo, infinitas gracias a los dos por creer en mí, por su apoyo incondicional, por haber guiado mis pasos por el camino correcto, por enseñarme a luchar por mis sueños, por ser mi más grande motivación, por ser mis protectores, por hacer de mí la persona que hoy en día soy, hoy el triunfo es para ustedes, y hoy nuestro sueño se hizo realidad, los quiero muchísimooo, de corazón gracias!!!

¡A mi mamá gracias por ser mi ejemplo de fe, por ser la luz que guía mi camino siempre, por su amor, por ser mi mejor amiga, mi confidente, mi consejera, por ser el motor que le da sentido a mi vida, por estar conmigo siempre!

¡A mi papá gracias por guiar mis pasos con amor, por estar conmigo siempre, por creer y confiar en mí, por su ejemplo de valentía, fortaleza, y perseverancia.

A MIS HERMANOS:

Maciel Arriaza Sanabria y Enrique Arriaza Sanabria, a mis compañeros de vida, con quienes he vivido y compartido los mejores momentos y experiencias de mi vida, agradezco a Dios por elegirme a los mejores hermanos del mundo, definitivamente son el mejor regalo que mis padres me dieron, gracias por todo su cariño, apoyo, comprensión, por ser una parte muy importante en mi vida, los quiero muchísimo!!!

A MIS SOBRINOS:

Dayanee, Kelly, Enrique (+), y Madelyn, definitivamente soy una tía muy afortunada, gracias por su amor y dulzura, y por iluminar con su luz a nuestra familia y hogar, a mi niño lindo que está en el cielo al lado de papa Dios, gracias por ser mi angelito que Diosito ha elegido especialmente para mí y para mi familia, a mis niñas lindas, que este triunfo les sirva de ejemplo para cumplir sus metas y alcanzar sus sueños, los quiero mucho, gracias por alegrar mi vida y la vida de mi familia con su presencia.

A MI MADRINA DE GRADUACIÓN:

Maciel Arriaza Sanabria, gracias por tu ejemplo, por ser mi guía, y por ser la luz que me inspira a ser cada día una mejor profesional.

A MIS ABUELOS:

Adán Arriaza Conde, (+) Hermelinda Portomarín de Arriaza (+), Rómulo Sanabria Flores y Fulvia Ruíz de Sanabria, gracias por ser el mejor ejemplo de vida, de unión, de respeto, de comprensión, pero sobre todo de amor verdadero.

A TODA MI FAMILIA:

A mis tíos, primos, y familia en general, agradezco a Dios por formar parte de una linda y unida familia, mil gracias a todos por su cariño y apoyo incondicional, gracias por estar conmigo siempre y compartir mis triunfos y alegrías.

A MIS AMIGOS:

A mis amigos de la USAC, Carmen, Claudia, Brenda, Mariano, Jeremías, Emmily, Héctor, Henry, Elvis, Silvia, José Luis, Wendy, Cindy, Steve, Ruth, Alan, Omar, Nancy, Elcira, Paola, Lesly, Abner, Jeny, Sheila, Giovanni, Marco Tulio, Julio, Danilo, Peter, Josué, Jared, Alex, Alejandro, Carlitos, Aura, Alejandra, Pedro, Marcela, María José, Esmirna, Horling, Sonia, Waleska, Sindy, Dilia, Ana Luisa, Nadia, Evelyn y Gaby, con quienes compartí los mejores momentos de mi carrera, por su apoyo, cariño y amistad incondicional mil gracias a todos.

A mis amigos de ONSEC, Francis, Laura, Eva, María Magdalena, Sandra, Ana María, Luis, y Alejandro, mis compañeros y amigos de trabajo, gracias por su amistad, cariño, respeto, comprensión, gracias por todos esos lindos momentos que pasamos juntos, por esas mañanas y tardes de bromas, risas etc, etc,... gracias por hacer que mis días estén llenos de luz y mucha alegría, no cabe duda que Dios nos juntó en ese lugar tan maravilloso que es nuestro trabajo, y definitivamente somos y seremos el mejor equipo de trabajo.

A todos mis amigos en general, gracias a cada uno de ustedes por abrirme su corazón y brindarme su linda amistad, gracias por su cariño, y apoyo incondicional, gracias por llenar mis días de felicidad.

A MI ASESOR DE TESIS:

Licenciado Alvaro Reyes, por su apoyo profesional, motivación y entusiasmo para culminar con éxito mi trabajo de tesis.

A SEPREM:

Secretaría Presidencia de la Mujer, en especial al grupo de colaboradores del área de Recursos Humanos, gracias por abrir las puertas de su Institución y hacer posible este trabajo de tesis.

**A MIS ALUMNOS
DE ÁREA COMÚN:**

Definitivamente mi mejor experiencia docente, gracias por su amistad, cariño y apoyo incondicional, gracias por hacer mis días de clase más felices, y por sus múltiples enseñanzas.

**A MIS CATEDRÁTICOS
DE LA USAC
EN GENERAL:**

Gracias por compartir sus conocimientos y por ser los mejores formadores de mi carrera profesional, los recordaré siempre.

**A LA FACULTAD DE
CIENCIAS
ECONÓMICAS:**

Mi querida facultad, mil gracias por abrirme las puertas para poder cumplir mis metas y hacer mi sueño realidad, me llevo los mejores recuerdos y los mejores momentos vividos en el transcurso y culminación de mi carrera profesional.

**A LA UNIVERSIDAD
DE SAN CARLOS
DE GUATEMALA:**

A la gloriosa y tricentenaria Universidad de San Carlos de Guatemala, a mi amada USAC, mi casa de estudios, por abrir sus puertas, por ser la formadora de mi carrera profesional, quien me albergó y a quien le debo mi crecimiento académico y profesional, y por quien he sido, soy y seré San Carlista de corazón.

AGRADECIMIENTOS

ESPECIALES:

A todos y cada uno de ustedes a quienes dedico este momento, y contribuyeron a cumplir mi sueño, los quiero mucho, y los llevaré por siempre en mi corazón!!!

ÍNDICE

Contenido	Página
Introducción	i
CAPÍTULO I	
MARCO TEÓRICO	
1.1 Sector público	1
1.1.1 Entidad pública	1
1.1.2 Institución pública	1
1.1.2.1 Institución	2
1.1.2.2 Dirección Administrativa	2
1.1.3 Organismo ejecutivo	2
1.2 Administración	3
1.1.1 Administración pública	3
1.1.2 Proceso administrativo	4
1.1.2.1 Planeación	5
1.1.2.2 Organización	8
1.1.2.3 Integración	10
1.1.2.4 Dirección	10
1.1.2.5 Control	19
1.1.2.6 Cultura organizacional	20
1.1.2.7 Clima organizacional	20
1.1.2.8 Satisfacción laboral	26

CAPÍTULO II
DIAGNÓSTICO DE LA SATISFACCIÓN LABORAL PARA LOS
COLABORADORES DE LA DIRECCIÓN ADMINISTRATIVA DE UNA
INSTITUCIÓN DEL SECTOR PÚBLICO OBJETO DE INVESTIGACIÓN

Contenido	Página
2.1 Descripción de la situación actual	29
2.2 Antecedentes de la Institución	30
2.2.1 Dirección Administrativa	31
2.2.2 Filosofía institucional	31
2.2.2.1 Misión	31
2.2.2.2 Objetivos	32
2.2.3 Estructura organizacional	33
2.3 Metodología de la investigación	35
2.4 Situación actual de la satisfacción laboral en la unidad de análisis	36
2.4.1 Factores motivacionales	36
2.4.1.1 Participación	36
2.4.1.2 Comunicación	39
2.4.1.3 Crecimiento laboral	42
2.4.1.4 Reconocimiento laboral	45
2.4.2 Factores de clima organizacional	47
2.4.2.1 Liderazgo	47
2.4.2.2 Capacitación y desarrollo	50
2.4.2.3 Trabajo en equipo	53
2.4.2.4 Relaciones interpersonales	56
2.4.2.5 Condiciones laborales	58
2.4.2.6 Compromiso organizacional	61
2.5 Análisis y discusión de resultados	65

CAPÍTULO III
PROGRAMA PARA MEJORAR LA SATISFACCIÓN LABORAL DE LOS
COLABORADORES DE LA DIRECCIÓN ADMINISTRATIVA DE UNA
INSTITUCIÓN DEL SECTOR PÚBLICO UBICADA EN LA CIUDAD DE
GUATEMALA

Contenido	Página
3.1 Presentación de la propuesta	69
3.2 Justificación de la propuesta	70
3.3 Objetivo de la propuesta	71
3.3.1 Objetivo general	71
3.3.2 Objetivos específicos	71
3.4 Programa de satisfacción laboral	72
3.4.1 Funcionamiento del programa de satisfacción laboral	72
3.4.2 Metodología para la implementación de la propuesta	73
3.4.3 Recursos para la implementación de la propuesta	74
3.4.4 Estrategias del programa	78
3.4.4.1 ESTRATEGIA UNO: Creación de una cultura de identificación laboral con liderazgo eficaz y eficiente.	78
3.4.4.2 ESTRATEGIA DOS: Formación y desarrollo laboral competitivo	114
3.4.4.3 ESTRATEGIA TRES: Creación de equipos multidisciplinarios.	132
3.4.4.4 ESTRATEGIA CUATRO: Creación de una cultura de gestión estratégica de cambio y mejoramiento continuo	144

Contenido	Página
3.5 Presupuesto	168
3.6 Evaluación de la implementación de la propuesta	169
CONCLUSIONES	171
RECOMENDACIONES	174
BIBLIOGRAFÍA	177
ANEXOS	180

ÍNDICE DE GRÁFICAS

No.	Título	Página
1.	Participación	37
2.	Comunicación	40
3.	Crecimiento laboral	43
4.	Reconocimiento laboral	45
5.	Liderazgo	48
6.	Capacitación y desarrollo	50
7.	Trabajo en equipo	53
8.	Relaciones interpersonales	56
9.	Condiciones laborales	59
10.	Compromiso organizacional	62
11.	Factores de satisfacción laboral	66

ÍNDICE DE FIGURAS

No.	Título	Página
1.	Proceso administrativo	4
2.	Modelo de los dos factores de Herzberg	13
3.	Factores de higiene y motivación	15
4.	Fases para la implementación de la propuesta	76
5.	Esquema de participación laboral del curso denominado “empoderamiento”	88
6.	Ejemplo de formato para evaluación de sugerencias	90
7.	Diseño de certificado de excelencia laboral del colaborador del mes	95
8.	Diseño de plaquetas para colaboradores antiguos	96
9.	Diseño de medallas para colaboradores antiguos	97
10.	Diseño de cartelera de cumpleaños del mes	98
11.	Diseño de tarjetas para cumpleaños	99
12.	Diseño de invitación del día de recreación	100
13.	Formación de comisión aniversario	101
14.	Descripción de actividades de las comisiones de aniversario	102
15.	Formación de comisión de convivio navideño	103
16.	Descripción de actividades de comisiones de convivio navideño	104
17.	Esquema de liderazgo del curso denominado “couching”	108
18.	Esquema de liderazgo del curso denominado “liderazgo, motivación y comunicación	109

No.	Título	Página
19.	Diseño de tarjeta de bienvenida al colaborador de nuevo ingreso	112
20.	Diseño de certificado de excelencia académica	118
21.	Diseño de cartelera académica	119
22.	Diseño de cartelera informativa de formación y desarrollo	125
23.	Diseño de invitación de participación en taller de formación	126
24.	Diseño de revista informativa anual	148
25.	Diseño de agenda telefónica	149
26.	Diseño de boletín informativo	150
27.	Comisiones de control visual de condiciones laborales	163

ÍNDICE DE CUADROS

No.	Título	Página
1.	Integración de la técnica las 5 "s"	25
2.	Organigrama general	33
3.	Organigrama específico de la dirección administrativa	34
4.	Factores de satisfacción laboral	65
5.	Recursos para la implementación de la propuesta	75
6.	Fases para la implementación de la propuesta	77
7.	Diseño de formato y ejemplo de calificación otorgada por la junta calificadora de equipos de trabajo de participación laboral	85
8.	Formato de contenido mínimo para un curso y/o taller de Empoderamiento	87
9.	Ejemplo de formato para evaluación de sugerencias	90
10.	Plan de acción para el fortalecimiento de la participación laboral	91
11.	Plan de acción para el fortalecimiento del reconocimiento laboral	105
12.	Curso coaching	108
13.	Curso: liderazgo, motivación y comunicación	109
14.	Plan de acción para el fortalecimiento del liderazgo	113
15.	Plan de acción para el fortalecimiento del crecimiento laboral	120
16.	Diagnóstico individual de necesidades de capacitación	128
17.	Consolidado de necesidades de capacitación	129
18.	Formato de evaluación de actividades de capacitación	130
19.	Plan de acción para el fortalecimiento de las oportunidades de capacitación y desarrollo	131

No.	Título	Página
20.	Propuesta de rutina diaria de gimnasia laboral	142
21.	Plan de acción para el fortalecimiento de trabajo en equipo y relaciones interpersonales	143
22.	Plan de acción para el fortalecimiento de la comunicación laboral	151
23.	Significado de las iniciales que comprenden la técnica las 5 “s”	157
24.	Lista de verificación de cumplimiento y seguimiento de la aplicación de la técnica 5 “s”	159
25.	Formato de comisiones de control visual, para evaluar la aplicación de la técnica de la 5”s”	164
26.	Aspectos de control visual a evaluar	165
27.	Definición de aspectos visuales	166
28.	Escala de calificación con ponderación asignada	166
29.	Plan de acción para el fortalecimiento de las condiciones laborales	167
30.	Costo total de la propuesta	168
31.	Diseño del formato para la evaluación de la implementación de la propuesta por estrategia	169

ÍNDICE DE ANEXOS

No.	Título	Página
1.	Boleta de encuesta	181

INTRODUCCIÓN

La satisfacción laboral representa ser un tema de interés y muy destacado en el ámbito laboral, dado que han sido muchos los estudios que se han realizado al respecto, con la intención de determinar cuáles son los múltiples factores que influyen de manera directa en la satisfacción de las personas en sus ambientes laborales, así como ésta interviene en gran medida en el desempeño de los colaboradores en sus puestos de trabajo, es por ello que resulta ser de importancia y preocupación para toda organización, conocer el nivel de satisfacción laboral percibido, y que además son entidades que velan por el bienestar laboral de sus colaboradores, teniendo como fin primordial el valor que constituye y representa el recurso humano dentro de la institución.

Por tal razón surge la necesidad de realizar una investigación, para lo cual se desarrolló el tema de tesis denominado “Programa de Satisfacción Laboral para el personal de la Dirección Administrativa de una Institución del Sector Público dedicada a coordinar e impulsar la participación de las mujeres en el desarrollo del país, ubicada en la Ciudad de Guatemala”, el cual tiene como propósito fundamental, proporcionar un aporte a la unidad objeto de investigación, con el objetivo de lograr mejorar y mantener un ambiente de trabajo acorde a las necesidades de los colaboradores, y que los mismos se sientan satisfechos con su lugar de trabajo, contribuyendo al desarrollo eficiente de su desempeño laboral, y que ello no se convierta en un inconveniente para el alcance de los objetivos organizacionales.

El trabajo de tesis que se presenta a continuación, se encuentra constituido por tres capítulos los cuales serán descritos seguidamente:

En el capítulo I, se presenta el marco teórico, el cual se encuentra constituido de la parte teórica, es decir extractos de fuentes secundarias de investigación, que hace referencia a los temas vinculados de forma directa con la satisfacción laboral, que representan de forma generalizada y que son tomados como base, para el desarrollo y soporte de la investigación, así como de la propuesta realizada.

En el capítulo II, se detallan los aspectos vinculados directamente con la unidad de análisis, siendo estos, los antecedentes y la metodología utilizada en la investigación, en este capítulo también se hace mención del diagnóstico de clima laboral realizado, los resultados obtenidos a través de la recopilación de información, así como el análisis y la interpretación correspondiente.

En el capítulo III, se desarrolla la propuesta denominada “Programa de Satisfacción Laboral para el personal de la Dirección Administrativa de una Institución del Sector Público dedicada a coordinar e impulsar la participación de las mujeres en el desarrollo del país, ubicada en la Ciudad de Guatemala”, la cual está constituida por la presentación, justificación de la propuesta, objetivos, funcionamiento del programa, y la metodología a utilizar, los recursos necesarios para que pueda desarrollarse, y las diferentes fases para la implementación, así mismo se presenta la integración del programa en cuatro subprogramas los cuales se denominan de la siguiente manera: subprograma uno “creación de una cultura de identificación institucional con liderazgo eficaz y eficiente”, subprograma dos “Formación y desarrollo laboral competitivo”, subprograma tres “Creación de equipos multidisciplinarios”, y subprograma cuatro “Creación de una cultura de gestión estratégica de cambio y mejoramiento continuo”.

En el mismo contexto se presentan los planes de acción para la implementación, y los costos incurridos, y finalmente la evaluación de la puesta en marcha de la propuesta, posteriormente y como punto final se presentan las conclusiones, recomendaciones, la bibliografía consultada, y los anexos para la presente investigación realizada.

CAPÍTULO I

MARCO TEÓRICO

A continuación se presenta el capítulo I, el cual se encuentra constituido del marco teórico, es decir la teoría que sustenta la investigación realizada.

1.1 Sector público

“El sector público está conformado por el conjunto de unidades de gobierno general y empresas públicas que desarrollan actividades y funciones que son competencia del Estado, o que son asumidos por éste”. (17:21)

1.1.1 Entidad pública

“El término entidad pública, se utiliza para referirse al hecho jurídico y económico de reconocer la existencia legal de un organismo público. Es decir, un organismo de Estado es una entidad jurídica porque existe legalmente, y es a la vez una entidad económica porque tiene la capacidad de poseer activos e incurrir en pasivos, y realizar actividades económicas y transacciones con otras entidades”. (17:21)

Una entidad pública forma parte de un organismo público, que tiene con objetivo principal la administración general de un estado, a través de la existencia legal y económica ante un país, a través la función principal del servicio público.

1.1.2 Institución pública

“Es un organismo que desempeña una función de interés público dentro del territorio nacional y que, por Orden Constitucional o Ley Ordinaria, es una organización fundamental del poder soberano de un Estado o Nación”.(17:22)

Una institución pública es una entidad que forma parte del organismo ejecutivo, la cual tiene como fin primordial la función pública de un país, es decir tiene como finalidad la gestión administrativa pública a través del cumplimiento de las políticas de gobierno establecidas y el servicio público.

1.1.2.1 Institución

Es una organización que cumple la función de interés público, es decir está constituida por grupo de colaboradores que unen esfuerzos para desarrollar funciones de carácter público en beneficio de un país.

1.1.2.2 Dirección Administrativa

Una dirección administrativa, forma parte de una institución, representa una pieza fundamental dentro de la misma, ya que en ella se concentra la administración de los recursos humanos, materiales, y de los servicios generales de la entidad, la cual fue tomada como la unidad de análisis para la presente investigación.

1.1.3 Organismo ejecutivo

“El Organismo Ejecutivo es uno de los Organismo del Estado, cuya función es ejercer el poder ejecutivo de la República de Guatemala. El Organismo Ejecutivo se integra de los órganos que disponen la Constitución Política, la presente y demás leyes”. (12:3)

Cabe mencionar que las instituciones del organismo ejecutivo, tienen como objetivo principal la función administrativa, así como la gestión de políticas de gobierno, a través de la administración pública, la cual está formada por un conjunto de órganos administrativos que desarrollan una actividad para el logro del bienestar general de la población, a través de los servicios públicos.

1.2 Administración

“La administración es el manejo inteligente de los recursos estratégicos de la organización para lograr una ventaja competitiva sustentable. Es la disciplina conformada por una serie de actividades y operaciones tendientes a estructurar y utilizar los recursos de manera óptima para realizar con dirección y sentido las tareas necesarias para que los resultados de la organización estén dentro del rango deseado”. (7:3)

Es un proceso por medio del cual las organizaciones administran los esfuerzos humanos, así como los recursos de que disponen, con el propósito de alcanzar los objetivos y metas organizacionales.

La administración es una herramienta indispensable utilizada tanto en las instituciones públicas como privadas, para administrar los recursos humanos y materiales que posee una institución, a través del proceso de creación y diseño de un ambiente en donde las personas que forman parte de la misma alcancen con eficiencia los objetivos organizacionales esperados.

1.1.1 Administración pública

“Se le llama administración pública a la estructura de gobierno, esto es, el conjunto de instituciones y funcionarios de un país encargada de llevar la administración de todos los asuntos políticos, económicos y sociales del mismo. En otras palabras, es todo el aparato de instituciones y funcionarios o servidores públicos que tienen la tarea de organizar, coordinar y colaborar en el funcionamiento de todos los asuntos públicos de un Estado y asegurarse de la buena prestación de los servicios públicos”. (14: s.p)

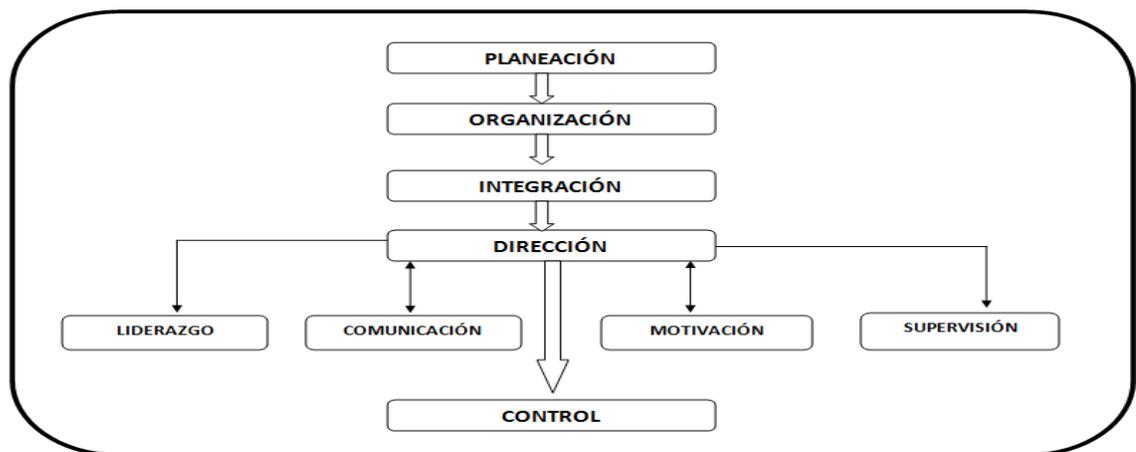
1.1.2 Proceso administrativo

“El proceso administrativo es aquel que planea, organiza, integra, dirige y controla las actividades de la organización y el que emplea los demás recursos organizacionales, con el propósito de alcanzar las metas establecidas para la organización”. (1:25)

El proceso administrativo es un conjunto de etapas y fases sucesivas a través de las cuales se lleva a cabo la administración de una organización, siendo estas planeación, organización, integración, dirección y control, mismas que se interrelacionan y forman un proceso integral.

La siguiente gráfica describe el proceso expuesto anteriormente:

Figura 1
Proceso administrativo



Fuente: Elaboración propia. Tesis 2014.

1.1.2.1 Planeación

La planeación es la primera fase del proceso administrativo, permite planificar las actividades que se realizarán en un futuro, con el propósito de lograr los objetivos establecidos, dicho proceso es indispensable ya que propicia el desarrollo de la organización, reduce al máximo los riesgos y maximiza el aprovechamiento de los recursos y el tiempo.

➤ Filosofía institucional

La filosofía institucional representa la razón de ser de una organización, es decir el propósito por el cuál fue creada, a continuación se describen los elementos de dicha filosofía.

a. Misión

“La misión es la finalidad más amplia que una organización escoge para sí misma”. (1:45). Representa la razón de la existencia de una institución, es decir, es la finalidad que condujo a la creación de la misma.

▪ Visión

“Una visión expresa las aspiraciones fundamentales de una organización, apelando por lo general a las emociones e inteligencia de sus miembros”. (1:46).

La visión representa la imagen que la organización tiene de sí misma y de su futuro, es decir, lo que espera convertirse con el transcurso del tiempo.

▪ Valores

“Son un marco de referencia para la actuación individual y colectiva al normar criterios socialmente aceptados para la interacción, que suponen en su seguimiento una alta calidad de vida”. (1:46)

Los valores representan los principios que orientan el comportamiento de los colaboradores dentro de la organización, además de ser lo que les permita experimentar un clima laboral adecuado, en el que puedan desarrollar de manera eficiente sus funciones y procurar el alcance de los objetivos.

b. Objetivos

“Un objetivo es un blanco que se debe alcanzar para que la organización cumpla sus metas. Por su misma naturaleza, los objetivos son más específicos que el planteamiento de la misión y vienen a ser, en realidad, la traslación de éste a términos concretos que sirven para medir los resultados”. (1:46)

c. Metas

“Se definen como estados o condiciones futuras que contribuyen al cumplimiento de la finalidad última de la organización. Las metas de una organización dan a sus actividades el sentido básico de dirección”. (1:45)

d. Estrategias

“Es la determinación de los objetivos básicos a largo plazo de una empresa y la adopción de los cursos de acción y la asignación de recursos necesarios para su cumplimiento”. (11:130)

Las estrategias permiten establecer cursos de acción para alcanzar los objetivos, a través de la adaptación de los recursos con los que cuenta la organización, es decir, se utilizan las alternativas eficientes que contribuyan a minimizar las dificultades en el logro de los mismos.

e. Políticas

“Las políticas forman parte de los planes en el sentido de que consisten en enunciados o criterios generales que orientan o encauzan el pensamiento en la toma de decisiones”. (11:130)

Las políticas son parámetros que señalan los criterios guía para la toma de decisiones de una organización, ya que permiten visualizar un camino claro, preciso y seguro en la realización de las actividades cotidianas.

f. Programas

“Es probable que los programas sean el tipo de plan más difícil de entender, pues son una mezcla de objetivos, metas, estrategias, políticas, reglas, asignaciones de trabajo, así como los recursos financieros y humanos requeridos para su cumplimiento”. (1:48)

Los programas son planes que contienen un conjunto de actividades, metas, objetivos, procedimientos, pasos a seguir, políticas, reglas y otros elementos indispensables para llevar a cabo un curso de acción.

En la propuesta de la investigación que se plantea se incluirán subprogramas de satisfacción laboral, los cuales contarán con acciones con tiempos específicos establecidos, las cuales permitirán alcanzar los objetivos en las áreas de trabajo.

g. Presupuesto

“Es el instrumento de planeación fundamental de muchas organizaciones, dado que obliga a la compañía a realizar por anticipado una recopilación numérica del flujo de efectivo, gastos e ingresos, desembolsos de capital, utilización de trabajo o de horas-máquina esperado”. (1:48)

➤ **Instrumento administrativo de planeación**

A continuación se describe el instrumento de planeación utilizado en la investigación realizada.

a. Plan de acción

“Los grupos se sirven de los datos para desarrollar propuestas específicas de cambio. La discusión se centra en los problemas reales de la organización. Los planes deben ser específicos e incluir la determinación de responsables y de fechas”. (9:452)

Un plan describe y contiene cada una de las acciones que deben realizarse para el cumplimiento de sus objetivos, así como los responsables de la ejecución de las actividades, la asignación de tiempo y costos incurridos.

1.1.2.2 Organización

La organización forma parte del proceso administrativo y tiene como propósito fundamental organizar por medio de la estructuración, el funcionamiento de la institución, a través de la división del trabajo y la asignación de funciones a los puestos, relacionadas por líneas de mando, comunicación y jerarquías, todo ello con el fin de lograr alcanzar los objetivos organizacionales.

➤ **Elementos de organización**

Los elementos de planeación utilizados en la investigación realizada se describen a continuación, mismos que representan ser las piezas fundamentales para el desarrollo de la función de organizar, que implica la ordenación tanto de personas como de funciones asociadas a los puestos de trabajo.

a. Funciones

Las funciones representan ser las acciones realizadas por un puesto de trabajo, es decir es la razón por la cual fue creado un puesto, formada en un conjunto de actividades específicas.

b. Puestos

Son las funciones asignadas y ejecutadas por una persona, es decir es el trabajo total asignado a un colaborador individual, constituido por un conjunto específico de actividades y responsabilidades.

c. Estructura organizacional

Es la división formal de los puestos de trabajo, y asignación de funciones a los mismos, de los cuales está constituida un área de trabajo, para la presente investigación, se utilizó la estructura organizacional de la Dirección Administrativa tomada como unidad de análisis.

➤ **Instrumentos de organización**

Los instrumentos de organización utilizados en la investigación realizada se describen a continuación, los cuales resulta indispensable utilizarlos durante el proceso de organización y aplicarlos de acuerdo con las necesidades que se presenten.

a. Descripción y especificación de puestos

Es la representación escrita, que describe las actividades, responsabilidades, requisitos del puesto, especificación del puesto, relaciones laborales, entre otros, mismos que fueron utilizados para realizar el análisis de la información recopilada en el trabajo de campo de la investigación realizada.

b. Organigrama

Es la representación gráfica de la estructura organizacional de un área de trabajo, misma que para investigación realizada, se utilizó el organigrama específico de la Dirección Administrativa.

c. Manuales de organización

Es la unificación de la información generalizada relacionada con los descriptores de puestos y organigrama, entre otros aspectos, de un área de trabajo, representado a través de un documento escrito, para efectos de la investigación realizada se realizan consultas a los manuales asociados a la Dirección Administrativa.

1.1.2.3 Integración

La función de integración consiste en proporcionarle a una organización los recursos necesarios para el funcionamiento eficiente de la misma y con ello alcanzar los objetivos propuestos, es importante mencionar que los recursos que deberá integrar son humanos, materiales, financieros y tecnológicos.

1.1.2.4 Dirección

“La dirección constituye un proceso para guiar las actividades de los miembros de una organización en las direcciones apropiadas. Significa emitir instrucciones, asignaciones u órdenes y guiar o vigilar a los subordinados para asegurarse que sigan las instrucciones, más que eso, dirigir es construir una fuerza de trabajo efectiva, motivar a cada empleado y obtener de esa forma que trabajen con voluntad y entusiasmo para lograr los objetivos de la compañía”. (1:202).

La dirección de personal forma parte integrante del proceso administrativo, la cual consiste en orientar las actividades que realizan los colaboradores que trabajan en una organización, fomentando en los mismos, un ambiente laboral adecuado y con ello lograr los objetivos organizacionales.

Es importante resaltar que para alcanzar la efectividad laboral, es indispensable crear un ambiente de trabajo acorde a las necesidades y expectativas del personal de la institución, es decir, un clima laboral adecuado que mejore la satisfacción laboral.

➤ **Elementos de dirección**

A continuación se describen los elementos de la fase de dirección, mimos que fueron utilizados en la investigación realizada.

a. Liderazgo

Es la capacidad que tiene una persona en influir de forma positiva en otras personas, representan un conjunto de habilidades directivas de un individuo para ejercer influencia en la forma de ser de las personas o de un grupo de colaboradores.

b. Motivación

La motivación se refiere a los estímulos que mueven a las personas a realizar determinadas acciones y permanecer en ellas hasta su culminación, es importante mencionar que deberán ser comportamientos positivos que interesan a la institución, ya que de ellos depende el éxito o fracaso de la misma.

A lo largo de los años se han desarrollado diferentes teorías de la motivación, fue en la década de 1,950 cuando surgieron: la jerarquía de necesidades de Abraham Maslow y la de los dos factores propuesta por Frederick Herzberg.

✓ Teoría de los dos factores

“La teoría de los dos factores de Frederic Herzberg, señala que la satisfacción laboral y la insatisfacción laboral son producto de dos tipos de experiencias distintas, a lo que él denomina modelo de los dos factores (motivación – higiene)”. (1:255)

Cabe mencionar que dicha teoría explica el comportamiento de las personas en las diferentes situaciones de trabajo, a través de la existencia de dos factores, la satisfacción que es principalmente el resultado de los factores de motivación, y la insatisfacción que es principalmente el resultado de los factores de higiene.

Los factores relacionados con las sensaciones agradables respecto del trabajo se llaman factores de motivación, los relacionados con sensaciones de insatisfacción se llaman factores de higiene.

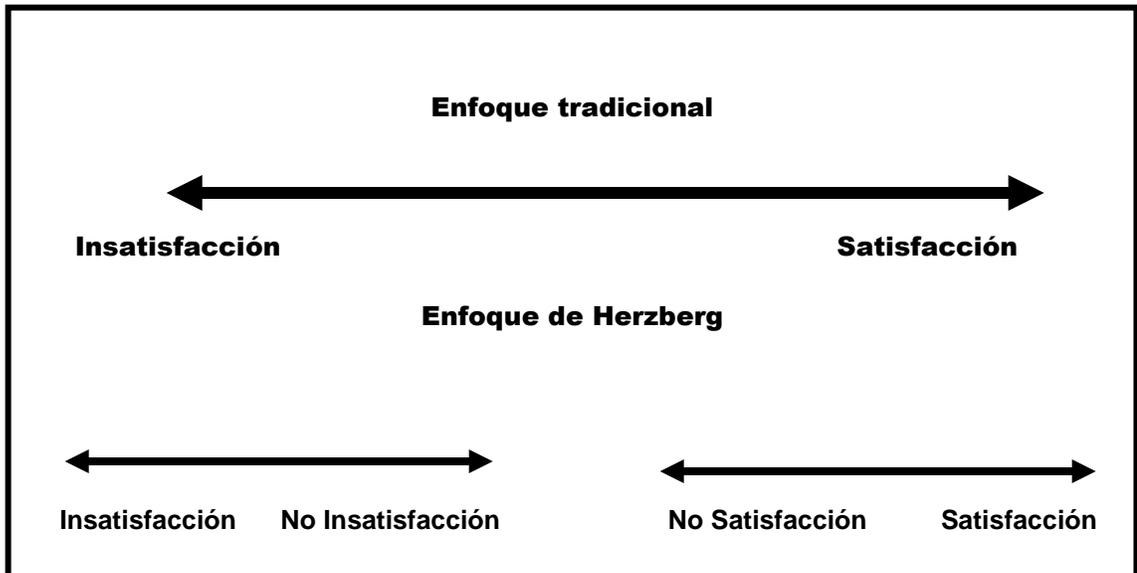
Los factores de motivación son las características de un puesto que al estar presentes deben generar altos niveles de motivación, estos factores determinan si un trabajo es interesante y satisfactorio; sin embargo, dan por resultado un desempeño superior solo en ausencia de insatisfacción, dichos factores se mencionan a continuación:

- Retos
- Responsabilidades
- Reconocimiento
- Logros
- Progreso
- Crecimiento
- Trabajo por sí mismo

Los insatisfactores tienen que ver con los factores de higiene, los cuales son características del ambiente de trabajo ajenas a un puesto específico, que en caso de ser positivas mantienen un nivel razonable de motivación laboral, aunque no necesariamente lo incrementan, dichos factores se mencionan a continuación:

- Condiciones de trabajo
- Políticas de la organización
- Supervisión
- Compañeros de trabajo
- Seguridad laboral

Figura 2
Modelo de los dos factores de Herzberg



Fuente: Elaboración propia. Tesis 2014.

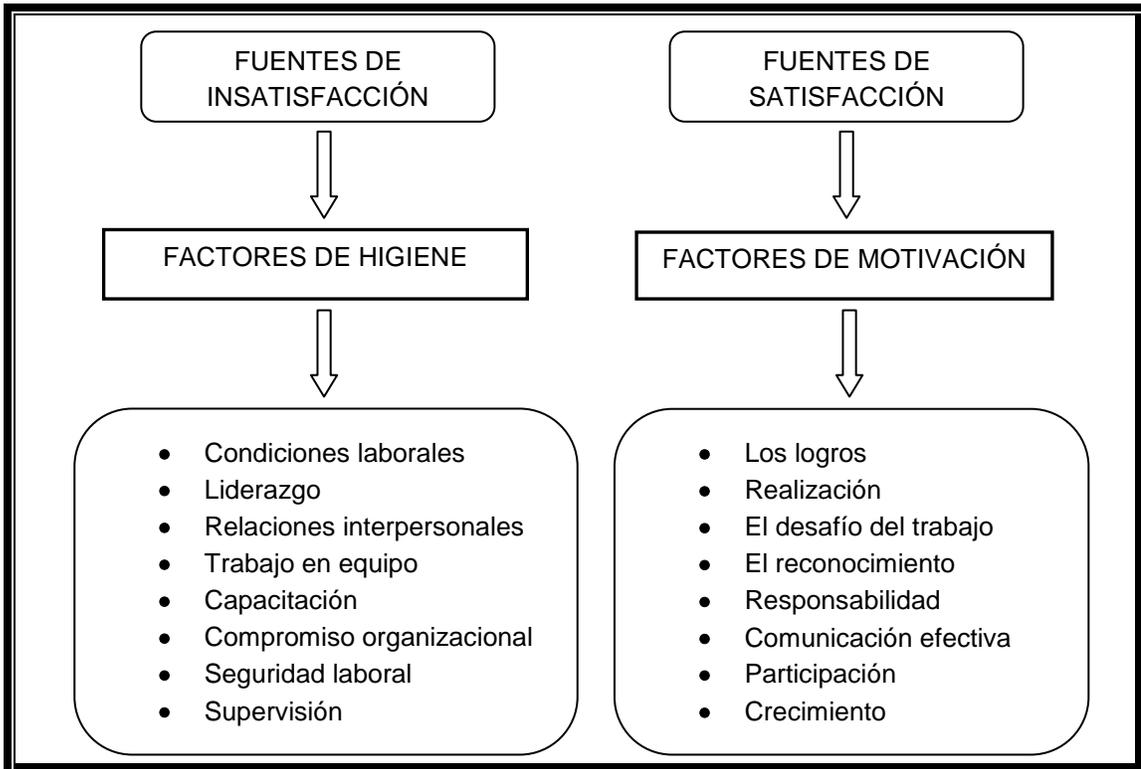
✓ **Factores de motivación que aumentan la satisfacción de trabajo**

- “Trabajo estimulante: posibilidad de manifestar la propia personalidad y de desarrollarse plenamente.
- Sentimiento de autorrealización: la certeza de contribuir en la realización de algo de valor.
- Reconocimiento: la confirmación de que se ha realizado un trabajo importante.
- Logros y cumplimiento: la oportunidad de llevar a cabo cosas interesantes.
- Responsabilidad mayor: la consecución de nuevas tareas y labores que engrandecen el puesto y den al individuo mayor control del mismo.
- Categoría y status: títulos de los puestos, oficinas”. (1:257)

✓ **Factores de higiene que ante su ausencia crean insatisfacción en el trabajo**

- “Factores económicos: sueldos, salarios, prestaciones.
- Condiciones laborales: iluminación y temperatura adecuada, entorno físico seguro.
- Seguridad: privilegio, antigüedad, procedimiento de quejas, reglas de trabajo justas, políticas y procedimiento.
- Factores sociales: oportunidades para interactuar con los demás trabajadores y convivir con los compañeros de trabajo”. (1:257)

Figura 3
Factores de higiene y motivación



Fuente: Elaboración propia. Tesis 2014.

Para la investigación se tomará de base la teoría de los dos factores de Herzberg, los factores de higiene, los cuales se presentan a continuación:

- Condiciones laborales
- Políticas de la organización
- Supervisión
- Liderazgo ejercido por los jefes
- Relaciones interpersonales
- Seguridad

Así como factores de motivación, los cuales se presentan a continuación:

- Participación
- Responsabilidad
- Crecimiento
- Reconocimiento
- Los logros
- Realización
- El desafío del trabajo

c. Comunicación

La comunicación es un proceso que implica la transmisión de información, es uno de los aspectos más importantes dentro de una organización, ya que si se aplica correctamente permitirá que la información, así como las instrucciones que se quieren transmitir, se realicen de forma clara, precisa y en tiempo oportuno para evitar confusiones entre jefes y subordinados.

d. Supervisión

La supervisión es un proceso que consiste en verificar el cumplimiento de las actividades asignadas a los colaboradores en los diferentes puestos que conforman una institución, supervisar es indispensable en cualquier organización ya que forma parte de una función constante que los jefes deberán realizar, con el objetivo de evaluar el desempeño eficiente de las tareas asignadas a cada puesto de trabajo, para el alcance de los objetivos propuestos.

➤ **Principios de dirección**

Los principios de la fase de dirección se describen a continuación, los cuales sustentan la investigación realizada.

a. Coordinación de intereses

Uno de los principios indispensables dentro del proceso de dirección es la coordinación de intereses, ya que se refiere a la relación que existe entre los objetivos individuales e intereses personales y las metas organizacionales, es decir, que los colaboradores alcanzan sus objetivos personales y se sienten satisfechos logrando las metas de la organización.

b. Impersonalidad de mando

Este principio hace referencia a la autoridad y al mando, ya que surgen como una necesidad de la organización para obtener resultados, es por ellos que tanto los jefes como los subordinados deberán estar conscientes de que la autoridad que emana de altos mandos surge como un requerimiento para alcanzar los objetivos organizacionales y no su voluntad personal o arbitrio.

c. De la supervisión directa

Hace énfasis en la importancia que deberá tener la supervisión directa y constante que los jefes ejerzan sobre los colaboradores en la realización de las actividades planificadas.

d. De la vía jerárquica

Se refiere a la importancia de establecer un orden jerárquico en la transmisión de información, que se realice a través de los canales de comunicación adecuados y de conformidad a niveles jerárquicos correspondientes.

e. De la resolución del conflicto

Se refiere a la importancia de resolver un problema suscitado dentro de la organización en el momento oportuno, es decir, establecer lineamientos y alternativas de solución en el momento que se presenten dichos conflictos.

f. Del aprovechamiento del conflicto

Se refiere al aprovechamiento de las alternativas de solución a los conflictos presentados en la organización, mismas que pueden utilizarse como referencia al momento de suscitarse un problema similar, situación de la que ya se tiene conocimiento previo de las posibles soluciones.

➤ **Empoderamiento**

El empoderamiento es un proceso utilizado en las organizaciones para atribuir poder a los colaboradores a través de la participación y trabajo en equipo, lo que permite que el personal esté más identificado con la institución, y sean tomados en cuenta en la toma de decisiones como parte importante de la misma.

➤ **Instrumentos de dirección**

Los instrumentos de dirección aplicados a la investigación realizada se describen a continuación.

a. Ejecución de planes

Se refiere a la responsabilidad que tienen los directivos de ejecutar los planes establecidos con anterioridad para la consecución de metas organizacionales.

b. Guía de los esfuerzos de los subordinados

Se refiere a la capacidad que deben tener los directivos para guiar y motivar a los colaboradores en relación al cumplimiento de los objetivos con voluntad y compromiso hacia la organización.

c. Alcanzar las metas de la organización

El alcance de las metas organizacionales es un reto constante que deberá conseguirse a través de la transmisión de información a los colaboradores, dándoles a conocer las metas de la organización y guiar los esfuerzos de los subordinados para lograr el cumplimiento de las mismas, lo que permitirá que el personal se identifique con la institución.

1.1.2.5 Control

La función de control consiste en verificar el cumplimiento de los objetivos planteados en la función de planeación, a través de un sistema de medición que se utiliza para evaluar la ejecución de los planes, cabe mencionar que el control está estrechamente relacionado con la planeación, a la cual sirve como retroalimentación para futuros planes.

1.1.2.6 Cultura organizacional

Es la unión de normas, experiencias, hábitos, costumbres y valores, que de una forma u otra caracterizan a un grupo de colaboradores que pertenecen a un área laboral en específico, las cuales son compartidas, y que a su vez son capaces de controlar la forma en la que interactúan con el propio entorno y entre ellos mismos, son características que los identifican y los hacen diferentes a cualquier otro grupo laboral.

1.1.2.7 Clima organizacional

El clima laboral se refiere a un conjunto de cualidades, atributos o propiedades relativamente permanentes en un ambiente de trabajo, que son percibidas y/o experimentadas por los colaboradores que integran una organización y que influye directamente en el comportamiento de los mismos.

➤ Factores de satisfacción laboral

A continuación se describen los factores que intervienen en la satisfacción laboral de un colaborador.

a. Reconocimiento

Reconocimiento se define como la “atención personal, manifestar interés, aprobación y aprecio por un trabajo bien hecho”. (21:192). Reconocer el esfuerzo que un colaborador realiza por hacer un trabajo bien hecho y de manera eficiente, es demostrarle que su esfuerzo y dedicación han sido observados, valorados y tomados en cuenta, darle la verdadera importancia al trabajo realizado, hacerlo sentir parte fundamental de la organización y del desarrollo de la misma.

Pueden aplicarse programas de reconocimiento no económicos como por ejemplo tarjetas de felicitación, felicitaciones verbales frente a los demás compañeros de trabajo, empleado del mes, entre otros, lo cual dependerá de la creatividad y políticas de la organización, así mismo pueden existir reconocimientos económicos, los cuales dependerán directamente de los reglamentos internos, así como de las políticas establecidas por las instituciones.

b. Capacitación y desarrollo

“La capacitación se refiere a las actividades que ayudan a los empleados a superar las limitaciones y a mejorar su desempeño en los puestos que poseen. Desarrollo se refiere a las prácticas que ayudan a los empleados a adquirir competencias que necesitarán en el futuro para poder avanzar en sus carreras”.
(5:440)

La capacitación y desarrollo dentro de cualquier organización, es un medio por el cual los colaboradores puedan mejorar tanto sus conocimientos como sus capacidades laborales, y con ello alcanzar un desempeño eficiente, los cuales benefician tanto a los empleados como a las instituciones.

- **Diagnóstico de necesidades de capacitación**

Un diagnóstico de necesidades de capacitación, se refiere a la herramienta que permite conocer la opinión de los colaboradores en relación a los temas requeridos que deberán ser objeto de capacitación.

d. Participación

La participación es importante en toda organización, ya que es utilizada para involucrar a los colaboradores en la toma de decisiones, resolución de problemas, delegación de funciones y responsabilidades, lo que permitirá fortalecer la identificación y compromiso del personal con la institución.

e. Trabajo en equipo

El trabajo en equipo se refiere a unión y coordinación de un grupo de colaboradores para la realización de actividades dentro de una organización, con el fin de alcanzar los objetivos propuestos.

Es primordial en el trabajo en equipo, la unión y empatía entre los integrantes, ya que en más de una oportunidad, será necesario comprender a otro integrante y, asimismo, apoyar las distintas ideas que vayan naciendo con el desarrollo de las actividades.

f. Relaciones interpersonales

Las relaciones interpersonales se refieren a la interacción que existe entre los colaboradores dentro de una organización, fomentando el trabajo en equipo, se debe buscar que los equipos sean eficaces, es decir, que logren ideas innovadoras, alcancen sus metas y se adapten al cambio; sus miembros deben estar altamente comprometidos, tanto con el equipo como con las metas de la organización. Si los empleados de la institución conforman equipos de trabajo, sus relaciones interpersonales se mejorarán notablemente puesto que se hará satisfactorio el trabajo, se desarrollará la confianza mutua entre los miembros del equipo y la organización.

g. Condiciones laborales

Las condiciones laborales forman parte importante dentro de las organizaciones, ya que reflejan el ambiente de trabajo percibido por los colaboradores, por la vinculación que existe con el entorno laboral, cabe destacar que dichas condiciones influyen en la satisfacción laboral del personal, ya que están relacionadas con espacio físico de las instalaciones de la institución para realizar las funciones asignadas, áreas de ventilación, mobiliario y equipo adecuado y en buenas condiciones, seguridad y limpieza de la infraestructura, entre otros factores, todo ello hace que los colaboradores trabajen con eficiencia y satisfechos.

➤ **Técnica las 5 “S”**

5”S” es una filosofía de trabajo que permite desarrollar un plan sistemático para mantener continuamente la clasificación, el orden y la limpieza, lo que permite de forma inmediata una mayor productividad, mejorar la seguridad, el clima laboral, la motivación del personal, la calidad, la eficiencia y, en consecuencia, la competitividad de la organización.

Esta metodología fue elaborada por Hiroyoki Hirano, y se denomina 5”S” debido a las iniciales de las palabras japonesas seiri, seiton, seiso, seiketsu y shitsuk que significan clasificación, orden, limpieza, estandarización y disciplina.

Clasificación, significa distinguir claramente entre lo que es necesario y debe mantenerse en el área de trabajo y lo que es innecesario y debe desecharse o retirarse.

Orden, significa organizar los modos de situar y mantener las cosas necesarias de modo que cualquiera pueda encontrarlas y usarlas fácilmente.

Limpieza, significa limpiar suelos y mantener las cosas en orden, además de identificar las fuentes de suciedad e inspeccionar el equipo durante el proceso de limpieza con el fin de identificar problemas de escapes, averías o fallos.

Estandarización, significa que se mantienen consistentemente la organización, orden y limpieza mediante un estándar o patrón para todos los lugares de trabajos tanto fabriles como administrativos. Esto implica elaborar estándares de limpieza y de inspección para realizar acciones de autocontrol permanente.

Disciplina, significa seguir siempre procedimientos de trabajo especificado (y Estandarizado).

La integración de las 5“S” satisface múltiples objetivos. Cada “S” tiene un objetivo particular:

Cuadro 1
Integración de la técnica las 5 “S”

Denominación		Concepto	Objetivo particular
En Español	En Japonés		
Clasificación	Seiri	Separar innecesarios	Eliminar del espacio de trabajo lo que sea inútil
Orden	Seiton	Situar necesarios	Organizar el espacio de trabajo de forma eficaz
Limpieza	Seisō	Suprimir suciedad	Mejorar el nivel de limpieza de los lugares
Estandarización	Seiketsu	Señalizar anomalías	Prevenir la aparición de la suciedad y el desorden
Mantener la disciplina	Shitsuke	Seguir mejorando	Fomentar los esfuerzos en este sentido

Fuente: Elaboración propia. Tesis 2014.

Por otra parte, la metodología pretende:

- ✓ Mejorar las condiciones de trabajo y la moral del personal. Es más agradable y seguro trabajar en un sitio limpio y ordenado.
- ✓ Reducir gastos de tiempo y energía.
- ✓ Reducir riesgos de accidentes o sanitarios.
- ✓ Mejorar la calidad de la producción.
- ✓ Mejorar la seguridad en el trabajo.

i. Compromiso organizacional

El compromiso laboral es uno de los factores indispensables en la organización, ya que representa la identificación y compromiso que tiene el colaborador con la institución, es decir, se siente pieza fundamental dentro la misma, se basa específicamente en la aceptación de la institución y, por lo tanto, del logro de los objetivos, todo ello permitirá la permanencia y estabilidad laboral de los colaboradores en una entidad.

1.1.2.8 Satisfacción laboral

La satisfacción laboral se refiere a la actitud general que tiene el colaborador en relación a su trabajo, es importante mencionar que la satisfacción está íntimamente relacionada con las conductas positivas frente a sus obligaciones laborales, puede decirse que el hecho que se sienta a gusto con el trabajo, surge a partir de la correspondencia entre el trabajo real y las expectativas del colaborador.

a. Medición de la satisfacción laboral

Medir la satisfacción laboral es uno de los aspectos indispensables dentro de toda organización, ya que a través de ella se podrá conocer el nivel de satisfacción que tienen los colaboradores en relación a las funciones de su puesto de trabajo, es importante mencionar varios aspectos adicionales, tales como el trato recibido por parte del jefe y compañeros, cumplir con las reglas y criterios de desempeño que establece la institución, así como la adaptación del personal al ambiente de la misma, lo que permitirá evaluar la satisfacción laboral.

Existen dos métodos más conocidos utilizados en la medición de la satisfacción laboral, los cuales se describen a continuación:

➤ **Calificación única general**

“Consiste en pedir a las personas que respondan a una pregunta, cómo está: considerando todos sus aspectos, ¿qué tan satisfecho se siente con su trabajo?, y los entrevistados dan su respuesta rodeando con un círculo un número entre uno y cinco que corresponden a las respuestas: muy satisfecho o muy insatisfecho”. (21:78)

➤ **Calificación sumada**

“Es la suma de las facetas del trabajo, es más elaborado. Se identifican los elementos clave de un trabajo y se pregunta al empleado su opinión respecto a cada uno de ellos. Entre los factores característicos que se incluirían están de índole del trabajo, supervisión, salario actual oportunidades de ascender y relaciones con los empleados. Estos factores se califican con una escala estandarizada y se suman para dar una calificación general de la satisfacción con el trabajo”. (21:78)

Para efectos de la presente investigación se utilizará el método de calificación sumada, la cual permitirá obtener los porcentajes de satisfacción laboral.

b. Insatisfacción laboral

La insatisfacción laboral se refiere al comportamiento de desagrado de un colaborador en relación al trabajo realizado, así como el ambiente laboral percibido en las áreas de trabajo.

c. Diferencia entre motivación y satisfacción

La diferencia que existe entre motivación y satisfacción, es básicamente que la primera es un impulso provocado para conseguir un deseo o una meta, es lo que se espera obtener después de un estímulo, y el segundo se refiere al resultado, es decir, es lo que se experimenta una vez que se cumpla el deseo o la meta.

d. Mejora continua

“La mejora continua, si se quiere, es una filosofía que intenta optimizar y aumentar la calidad de un producto, proceso o servicio. Es mayormente aplicada de forma directa en empresas de manufactura, debido en gran parte a la necesidad constante de minimizar costos de producción obteniendo la misma o mejor calidad del producto, porque como se sabe, los recursos económicos son limitados y en un mundo cada vez más competitivo a nivel de costos, es necesario para una empresa manufacturera tener algún sistema que le permita mejorar y optimizar continuamente”. (6: s.p)

Un proceso de mejora continua consiste en la actualización constante de las organizaciones en relación a procesos, tecnologías y capacidades de los colaboradores, que provoquen competitividad, tanto para los empleados como para las áreas de trabajo.

CAPÍTULO II

DIAGNÓSTICO DE LA SATISFACCIÓN LABORAL PARA LOS COLABORADORES DE LA DIRECCIÓN ADMINISTRATIVA DE UNA INSTITUCIÓN DEL SECTOR PÚBLICO OBJETO DE INVESTIGACIÓN

A continuación se describe el capítulo II, el cual contiene el diagnóstico de satisfacción laboral realizado en la Dirección Administrativa, mismo que describe de manera gráfica los resultados obtenidos en el proceso de la investigación, así como el análisis correspondiente.

2.1 Descripción de la situación actual

Actualmente la Dirección Administrativa cuenta con 17 puestos, de los cuales 11 son administrativos y 6 operativos, mismos que son desempeñados por 30 personas, dicha Dirección tomada como unidad de análisis, forma parte de una institución del sector público.

Cabe destacar que la Dirección Administrativa representa una pieza fundamental dentro de la institución, ya que concentra la administración de los recursos humanos, materiales y de los servicios generales de la entidad. Así mismo, es importante mencionar que en dicha dirección se han presentado una serie de situaciones, tales como renuncias frecuentes, sobrecarga de trabajo para unos puestos y muy poca para otros, los horarios de salida de los colaboradores son muy prolongados, constantemente se presentan llegadas tarde, procesos de trabajo incompletos, comunicación deficiente entre los diferentes niveles jerárquicos, conflictos entre compañeros de trabajo, falta de participación y compromiso laboral, ausencia de actividades de trabajo en equipo, además de la existencia de condiciones de trabajo no idóneas para el desarrollo normal de las actividades laborales.

Adicionalmente se sabe que en la Dirección Administrativa no se ha efectuado un diagnóstico de clima laboral, que permita conocer la opinión de los colaboradores con respecto a temas relacionados con su puesto de trabajo y espacio físico de las áreas de trabajo en general.

Es por ello que se realizó el presente diagnóstico, que refleja la situación actual de la satisfacción laboral, lo cual se sustenta en los resultados obtenidos en la investigación realizada, mismos que se detallan a continuación, en el presente capítulo.

2.2 Antecedentes de la Institución

La SEPREM surge a raíz del cumplimiento de los compromisos emanados de la firma de los Acuerdos de Paz y la suscripción por parte del Estado guatemalteco de convenciones, convenios y declaraciones internacionales en donde se reconoce la necesidad urgente de tomar medidas para transformar la situación social y económica de las mujeres por medio de políticas, estrategias, planes y programas de desarrollo.

El 24 de febrero del año 2000, mediante el Acuerdo Legislativo 14-2000, emitido por el Congreso de la República, que instó al Presidente de la República a crear una Secretaría de la Mujer con el objeto de dar respuesta a las demandas de las mujeres y respuesta a los compromisos internacionales del Estado guatemalteco. El 17 de mayo del año 2000, se emite el Acuerdo Gubernativo 200-2000, el Presidente de la República de ese entonces crea la Secretaría Presidencial de la Mujer como la entidad que asesora y coordina políticas públicas en materia de promoción y desarrollo de las mujeres guatemaltecas, bajo su dirección inmediata.

2.2.1 Dirección Administrativa

La Dirección Administrativa objeto de investigación, forma parte de institución descrita en los párrafos anteriores, en la misma se concentra los recursos humanos, materiales, y servicios generales de la entidad, por tal razón fue considerada como la unidad de análisis de la investigación realizada.

2.2.2 Filosofía institucional

A continuación se describe la filosofía institucional de la entidad, tomando en consideración que la Dirección Administrativa forma parte de la misma, la cual fue tomada como la unidad de análisis de la investigación.

2.2.2.1 Misión

“Somos la Institución gubernamental responsable de asesorar y apoyar al Presidente de la República en los planes, programas y proyectos para la promoción de las políticas inherentes al desarrollo integral de la mujer”.

- **Visión**

“Ser la Institución gubernamental reconocida y aceptada como referente del Estado para dignificación de la mujer guatemalteca”.

- **Valores**

- ✓ Responsabilidad: Con el desarrollo del País.
- ✓ Respeto: A las personas en una acción de aceptación y valoración del ser humano.
- ✓ Lealtad: A las personas, al trabajo, al País en cumplimiento de una acción de honor y gratitud.
- ✓ Integridad: Implica una acción de rectitud en sus actos y bondad con las personas.

- ✓ Transparencia: Implica una acción de actuar con la verdad.
- ✓ Equidad: Velar por los derechos y obligaciones para todos en general.
- ✓ Igualdad: Proporcionar oportunidad en las mismas condiciones tanto para hombres, mujeres y personas con capacidades especiales.
- ✓ Justicia: Velar por el cumplimiento del bien común para la sociedad.
- ✓ Interculturalidad: comunicación e interacción entre personas y grupos con identidades culturales específicas, donde no se permite que las ideas y acciones de una persona o grupo cultural esté por encima del otro, favoreciendo en todo momento el diálogo, la concertación y con ello, la integración y convivencia enriquecida entre culturas.

2.2.2.2 Objetivos

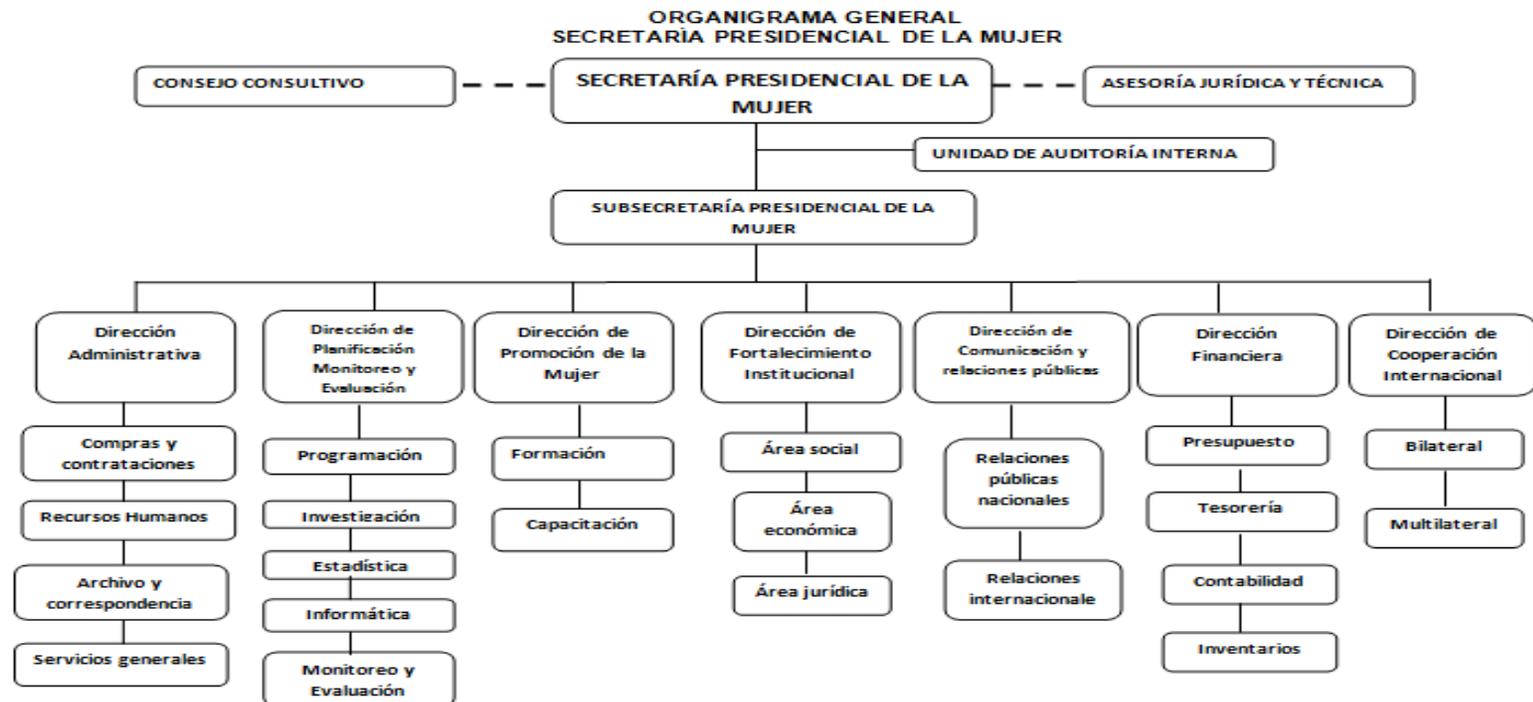
“Dar seguimiento a la integración y aplicación de la Política Nacional de Promoción y Desarrollo Integral de las Mujeres (PNPDIM) y Plan de Equidad de Oportunidades (PEO) 2008-2023, dentro de las diversas instituciones del Estado, articulándola con el Plan de Gobierno, específicamente con los tres pactos”.

- ✓ Pacto Hambre Cero
- ✓ Pacto por la Seguridad, la Justicia y la Paz
- ✓ Pacto Fiscal y de Competitividad

2.2.3 Estructura organizacional

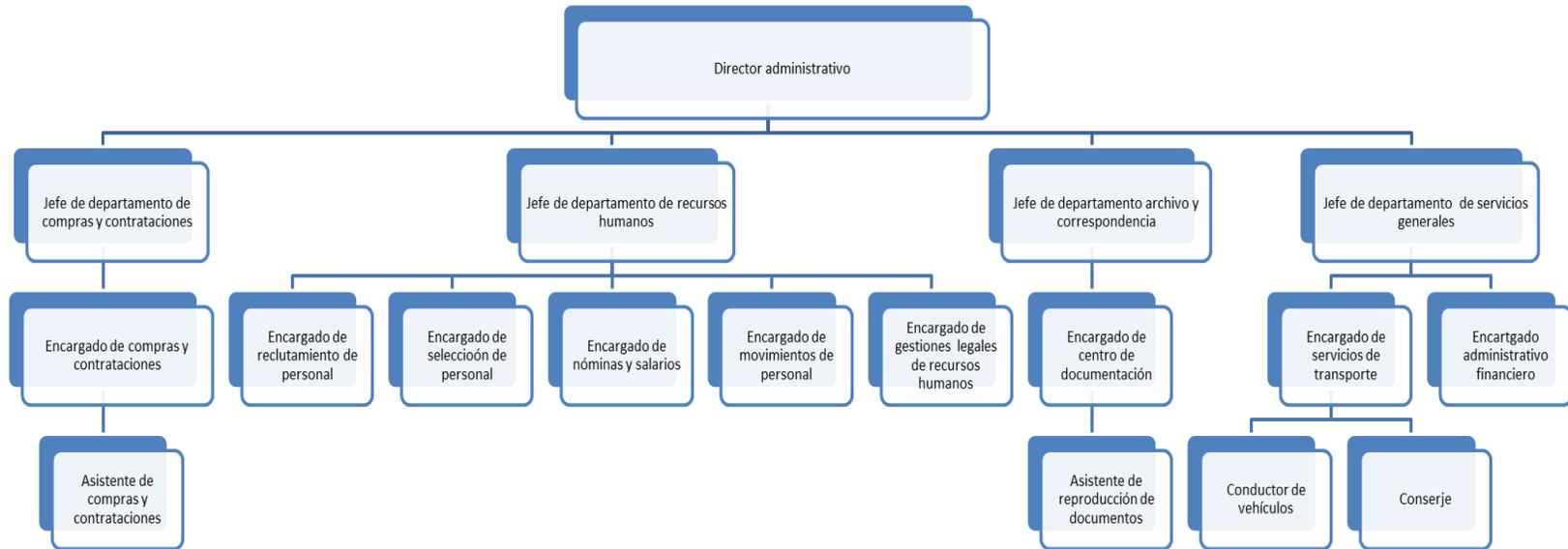
A continuación se presenta la estructura organizacional de la Institución, en la cual la unidad de análisis se encuentra ubicada en la Dirección Administrativa.

Cuadro 2
Dirección Administrativa de una Institución del Sector Público
Año 2014



Fuente: Elaboración propia. Tesis 2014.

Cuadro 3
Organigrama nominal Dirección Administrativa
Dirección Administrativa de una Institución del Sector Público
Año 2014



34

Fuente: Elaboración propia. Tesis 2014.

2.3 Metodología de la investigación

Para la elaboración de la investigación, relacionada con el diagnóstico de Satisfacción Laboral en la Dirección Administrativa, se hace necesario mencionar que la información de campo fue recopilada a través de la utilización de la metodología de la investigación científica.

Los métodos que fueron aplicados en el proceso de investigación se denominan inductivo- deductivo y el método científico en sus tres fases, los cuales permitieron la recopilación y análisis de la información necesaria para la conformación de los tres capítulos del presente documento.

Seguidamente se utilizó una boleta de encuesta la cual fue fundamental para la elaboración del presente capítulo, y que fue aplicada al cien por ciento de los colaboradores de la unidad de análisis, siendo estos 30, mismos que están divididos en los niveles administrativo y operativo respectivamente, con el objetivo de determinar el nivel de satisfacción laboral, utilizándose de esta manera la técnica de censo. Antes de ser aplicada la boleta de encuesta a los colaboradores de la Dirección Administrativa, se aplicó una prueba piloto a una pequeña parte del personal de la unidad objeto de investigación, lo cual permitió determinar la efectividad de la misma.

Dicha encuesta fue elaborada por medio de diez factores relacionados con la satisfacción de los colaboradores, siendo los siguientes: participación, comunicación, crecimiento, reconocimiento, liderazgo, capacitación y desarrollo, trabajo en equipo, relaciones interpersonales, condiciones laborales, compromiso organizacional, los cuales están conformados de cuatro preguntas cada uno, con respuestas de opción múltiple, siendo estas siempre, casi siempre, a veces, nunca, las mismas fueron aplicadas al total de la población.

Finalmente, se procedió a realizar el análisis e interpretación de los resultados obtenidos como producto del diagnóstico realizado, mismos que se dan a conocer en el presente capítulo.

2.4 Situación actual de la satisfacción laboral en la unidad de análisis

A continuación se describe la situación actual de la unidad objeto de investigación, en relación a la satisfacción laboral, en los factores evaluados, mismos que se describen a continuación.

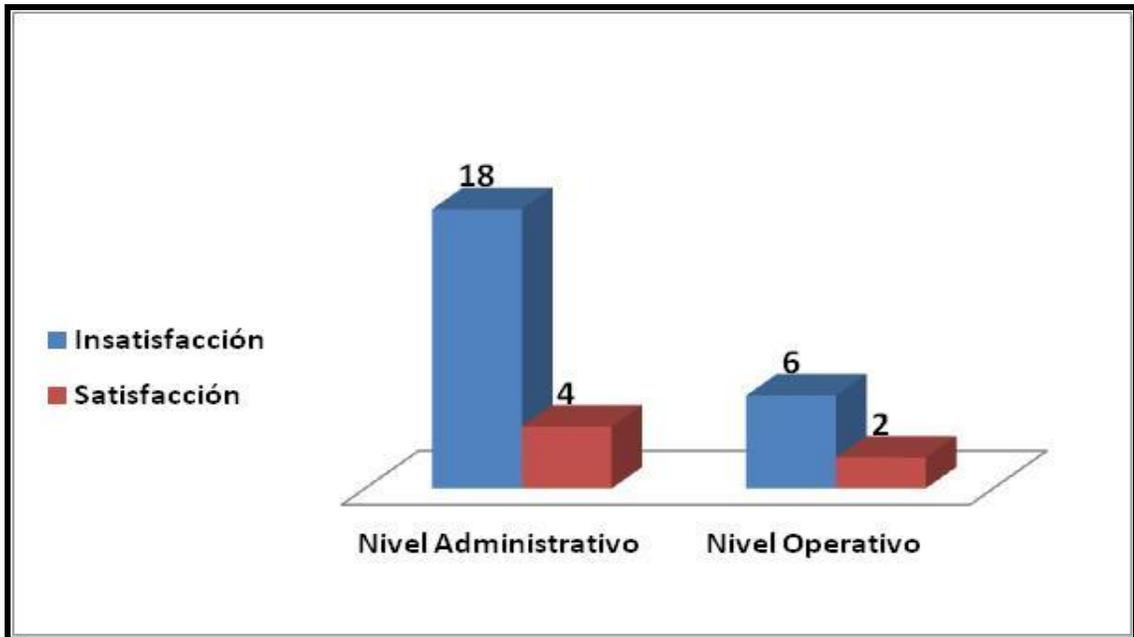
2.4.1 Factores motivacionales

Los factores de motivación representan principalmente el resultado de la satisfacción laboral o bien sensaciones agradables respecto del trabajo, provocando altos niveles de motivación, tomando en consideración que explican el comportamiento real de las personas en las diferentes situaciones que se presentan en el trabajo, es importante destacar que los factores motivacionales fueron evaluados en el diagnóstico realizado en la investigación efectuada, por lo que se describen a continuación los resultados obtenidos.

2.4.1.1 Participación

La participación del colaborador en una organización es uno de los factores indispensables en una relación laboral, significa hacer partícipes a los subordinados de la solución de los problemas, y pedirles su opinión relacionada con aspectos de su puesto de trabajo, todo ello fomenta la autoestima y se convierte en un incentivo personal.

Gráfica 1
Participación
Dirección Administrativa de una Institución del Sector Público
Año 2014



Fuente: Investigación de campo. Tesis 2014.

En la gráfica anterior se muestra que los colaboradores del nivel administrativo en su mayoría siendo ellos 18 de los 22 encuestados demuestran que no existe un estímulo de parte del jefe inmediato, en relación a la participación laboral, manifiestan que actualmente no se realizan reuniones laborales que permitan expresar las diferentes situaciones más comunes que impiden el desarrollo efectivo del trabajo realizado, además consideran importante, que se tomen en cuenta las sugerencias personales en cuanto a los cambios laborales realizados en relación a nuevas instrucciones y metodología de trabajo a utilizar.

Además exteriorizan la necesidad de ser escuchados en cuanto a las razones por los cuales se suscitan ciertos problemas, tales como improductividad, e incumplimiento de tiempos en la entrega de actividades específicas, solicitadas por el jefe inmediato, siendo estas situaciones en su conjunto lo que representa descontento, y el resto de personas indican que en algunas ocasiones se toman en cuenta las opiniones individuales, quedando satisfechos en relación a este factor.

El nivel operativo no es la excepción, ya que en la gráfica se refleja que 6 de los 8 encuestados manifiestan inconformidad, quienes afirman no ser escuchados y demuestran su descontento en relación a dicho factor, indicando que los jefes inmediatos no brindan oportunidades de participación activa, lo que provoca disgusto y resistencia a la aportación de opiniones, relacionadas con el área de trabajo, por no ser tomadas en cuenta, manifiestan la existencia de problemas y conflictos laborales constantes, errores y demoras frecuentes en las actividades realizadas, a diferencia de las pocas personas que indican que en ocasiones se toma en cuenta las sugerencias, opiniones y/o puntos de vista personales, es decir existe participación individual por lo que afirman estar satisfechas.

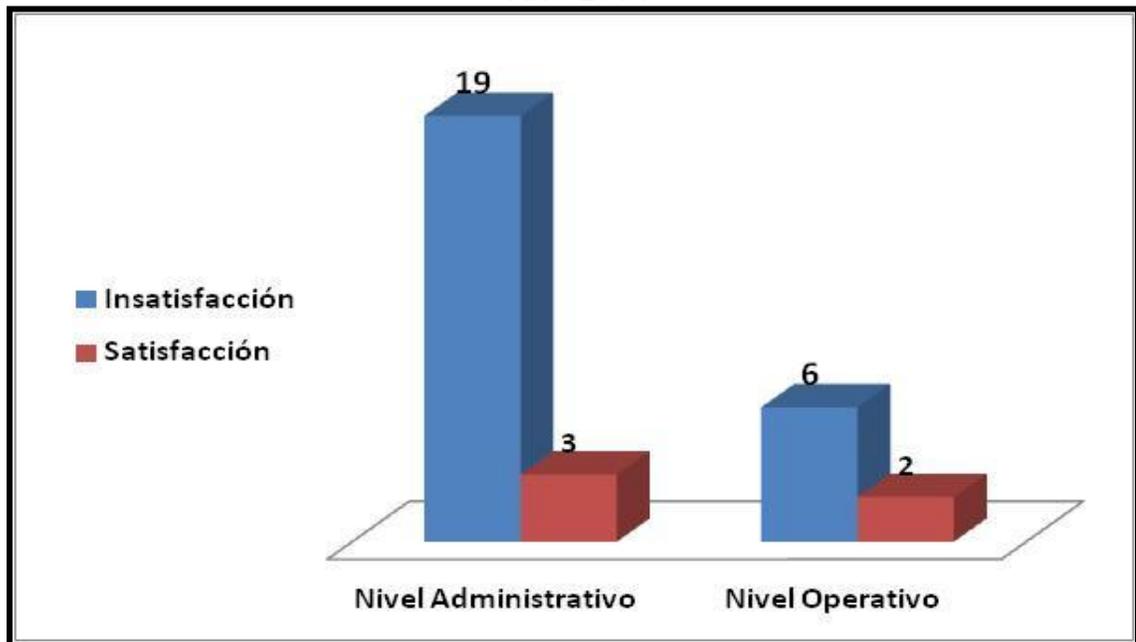
Por tanto es importante resaltar que es evidente los resultados obtenidos a través de la gráfica, la cual refleja la falta de actividades de participación en ambos niveles, de los cuales está conformada la Dirección Administrativa, relacionados directamente con la estimulación hacia la participación laboral de forma individual y colectiva, lo que provoca descontentos laborales, y resistencia al cambio, por no ser tomadas en cuenta tanto las sugerencias como las opiniones de los colaboradores, todo ello en relación a sus áreas de trabajo, lo que ocasiona disgusto laboral.

Es importante mencionar que las debilidades encontradas en el factor mencionado en los párrafos anteriores, puede causar problemas constantes, tales como principalmente que no exista identificación organizacional, así como de involucramiento y adaptación por parte de los colaboradores a las áreas de trabajo, la disminución de la calidad y efectividad laboral, la no aceptación e inconformidad de los mismos en la toma de decisiones realizadas por los jefes inmediatos, ausencia de alternativas de solución de problemas y/o conflictos laborales, es decir que si la situación actual no cambia, puede provocar el incumplimiento de metas, así como que los objetivos de la Dirección no se cumplan.

2.4.1.2 Comunicación

La comunicación es un proceso que implica la transmisión de información, es uno de los aspectos más importantes dentro de una organización, ya que si se aplica correctamente permitirá que la información, así como las responsabilidades e instrucciones que se quieren transmitir, se realicen de forma clara, precisa y en tiempo oportuno para evitar confusiones entre jefes y subordinados.

Gráfica 2
Comunicación
Dirección Administrativa de una Institución del Sector Público
Año 2014



Fuente: Investigación de campo. Tesis 2014.

El nivel administrativo con base a los resultados obtenidos a través de la gráfica, demuestra que la mayor parte de los colaboradores siendo estos 19 de 22 encuestados están en desacuerdo con la comunicación que existe actualmente en su área laboral, debido a que la información relacionada con objetivos, metas y cambios que se realicen dentro del área de trabajo no es compartida, lo que provoca que los mismos no sepan dirigir sus esfuerzos personales con los laborales, así mismo las instrucciones recibidas en relación a sus puestos de trabajo es insuficiente, la transmisión de información por parte del jefe inmediato, manifiestan que no es de forma cordial, clara y precisa, cuando existe ausencia de algunos colaboradores, los compañeros de trabajo no comparten las acontecimientos ocurridos durante la ausencia, y en ocasiones se quedan con los mensajes que se deberían compartir.

Además de transmitir información incompleta y con actitudes que no son cordiales, y únicamente se realiza de forma verbal, por lo que no queda constancia de las acciones realizadas, todo ello ocurre por la dificultad que existe en la transmisión y distribución de información en forma escrita y en tiempo oportuno, actualmente no se cuentan con canales de comunicación a nivel interno, siendo este un obstáculo que impide que la comunicación por parte del jefe inmediato y en general sea incompleta, es decir los canales de comunicación no se utilizan correctamente, provocando atrasos laborales y falta de cumplimiento de los metas, por otro lado una cantidad pequeña de colaboradores revelan estar satisfechos con los procesos de comunicación aplicados.

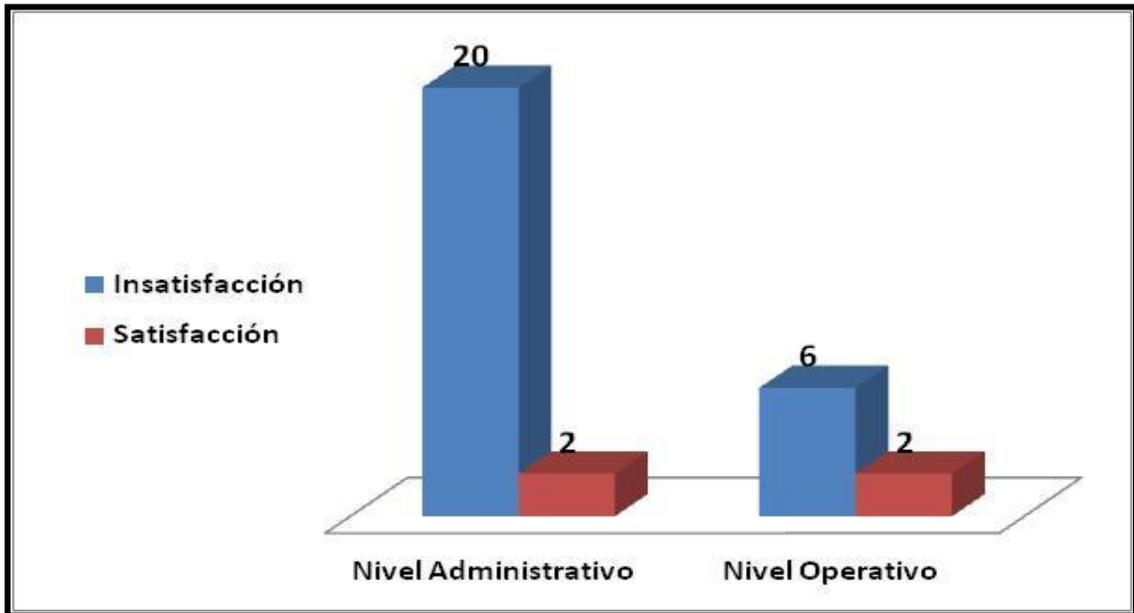
Así mismo, de acuerdo al resultado de las encuestas se puede observar en la gráfica presentada que en el nivel operativo, 6 de 8 encuestados manifiestan desagrado, debido a que la comunicación existente entre el jefe inmediato y el subalterno, así como con los compañeros de trabajo, se encuentra débil, y no es suficiente, lo que provoca malos entendidos y problemas laborales entre colaboradores, cabe destacar que el personal no tiene conocimiento de las responsabilidades que conlleva el puesto que desempeña, debido a la falta de información relacionada con las mismas, lo cual puede generar desviación de información y/o mensajes mal transmitidos, así mismo no reciben instrucciones claras y en forma oportuna, recibiendo llamadas de atención constantes por tiempos de trabajo improductivos, según lo demuestra las respuestas proporcionadas por la mayor cantidad de colaboradores encuestados, a diferencia de una mínima cantidad de personas quienes indican estar satisfechos con el proceso de comunicación desarrollado.

En este sentido, actualmente existe descontento en ambos niveles, debido a que los colaboradores están inconformes con el proceso de comunicación desarrollado, de continuar esta situación la Dirección se verá perjudicada por la inexistencia de canales eficientes de comunicación a nivel interno, debido a que dicho proceso no se lleva a cabo dentro de un sistema determinado de actividades interrelacionadas, es decir no se construye, transmite y preserva una comunicación clara de instrucciones, responsabilidades, cambios, metas, entre otros, lo que ocasionará que los colaboradores de alguna manera no obtengan el conocimiento previo de lo que acontecerá, impidiendo el desarrollo eficaz de funciones, así como obstaculizando el proceso de transmisión de información entre los miembros que conforman dicha Dirección, y que los objetivos no se logren.

2.4.1.3 Crecimiento laboral

El desarrollo personal alcanzado dentro de las organizaciones es a lo que se denomina crecimiento laboral, el cual representa un factor que se refiere específicamente a las oportunidades que la institución le puede brindar al colaborador, es decir desarrollar las habilidades y actitudes que ya posee, pero que es necesario que se demuestren a través de un estímulo constante, en tal sentido la entidad le deberá proveer de recursos que le permitan obtener incremento en la eficiencia de sus funciones y por lo tanto generar resultados positivos tanto para la entidad, como en el crecimiento personal.

Gráfica 3
Crecimiento laboral
Dirección Administrativa de una Institución del Sector Público
Año 2014



Fuente: Investigación de campo. Tesis 2014.

De acuerdo a la investigación realizada en el nivel administrativo, tal como se observa en la gráfica, la cual revela que 20 de 22 los colaboradores encuestados muestran desagrado en relación con este factor, lo cual se confirma, por la carencia de oportunidades de crecimiento laboral, de información acerca de los resultados, sean estos positivos o negativos obtenidos como producto del trabajo realizado, la ausencia de indicadores relacionados con los aspectos que reflejan estar fortalecidos, así como los que necesitan mejorar, los errores en los cuales incurrieron, así como los tiempos improductivos de trabajo, metas no alcanzadas, y actividades no concluidas.

Tomando en consideración los aspectos mencionados en el párrafo anterior hacen referencia a elementos laborales perjudiciales, lo que provoca que en ocasiones exista rotación de personal, así como traslados de colaboradores para otros puestos de trabajo por parte de los jefes inmediatos, tomando en consideración que los sucesos mencionados con anterioridad no se realizan por ascensos laborales, a diferencia de una cantidad menor de personas que indican estar satisfechas.

Así mismo, en el caso del nivel operativo es similar al caso anterior, situación que se puede comprobar tomando en consideración los resultados de la gráfica, la cual refleja que 6 de los 8 encuestados manifiestan no sentirse a gusto con las oportunidades de crecimiento que se les proporciona, debido a que los jefes inmediatos no evalúan el desempeño laboral, en el mismo contexto, no brindan información relacionada con los resultados alcanzados y los errores más comunes incurridos a través de las actividades asignadas y realizadas, no reciben ningún tipo de retroalimentación, así como las debilidades y las áreas de mejora que deben fortalecer los subalternos, impidiendo el desarrollo laboral, lo que provoca que los colaboradores sientan indiferencia hacia el trabajo realizado, y desinterés por ejecutarlo, mientras un menor número de encuestados sienten estar satisfechos.

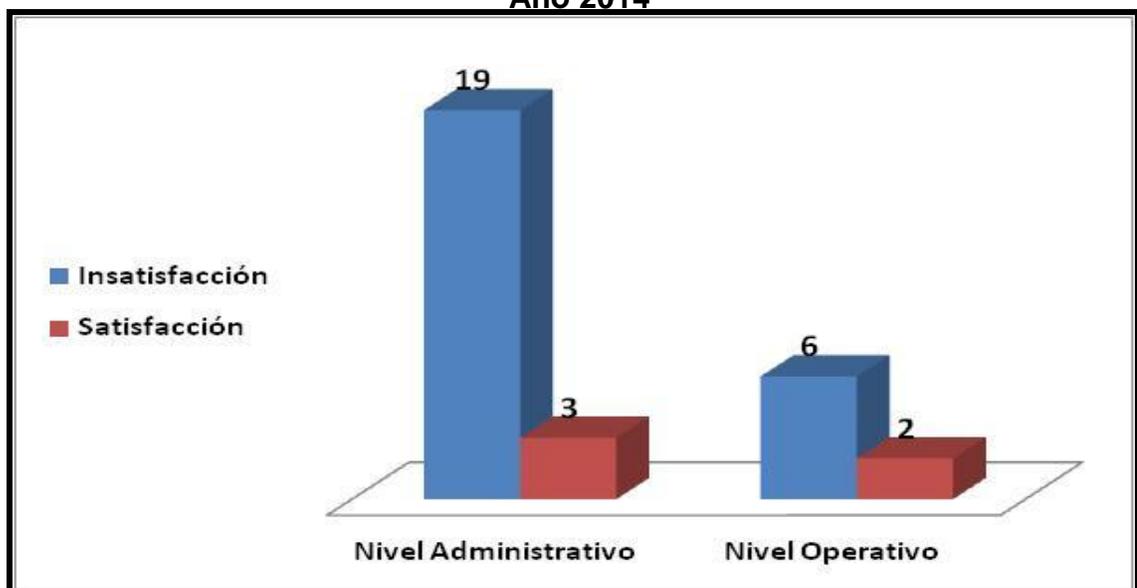
De conformidad con lo que afirman los encuestados de ambos niveles, la distribución de tareas no se realiza de forma equitativa, es decir en partes iguales para todos, así como las actividades que desempeñan no son guiadas, observadas y supervisadas por su jefe inmediato de manera constante, y no se les informa si el trabajo que realizan lo hacen de manera correcta.

Los efectos negativos que pueden darse de continuar esta situación, es la no transmisión de oportunidades de mejora continua, que estén impidiendo el desarrollo laboral interno de los colaboradores, todo lo cual representa un aspecto poco beneficioso para el progreso constante de la Dirección, lo que puede impedir el alcance de los objetivos propuestos.

2.4.1.4 Reconocimiento laboral

Reconocimiento se refiere a la atención personal, manifestar interés, aprobación y aprecio por un trabajo bien hecho, reconocer el esfuerzo que un colaborador realiza por hacer un trabajo bueno, es decir que cumpla con los procedimientos y lineamientos establecidos, y de manera eficiente, es demostrarle que su esfuerzo y dedicación han sido observados, valorados y tomados en cuenta, darle la verdadera importancia al trabajo realizado, hacerlo sentir parte fundamental de la organización y del desarrollo de la misma.

Gráfica 4
Reconocimiento laboral
Dirección Administrativa de una Institución del Sector Público
Año 2014



Fuente: Investigación de campo. Tesis 2014.

De acuerdo a los resultados obtenidos a través de la investigación, la gráfica que se presenta anteriormente, revela que 19 de 22 de personas encuestadas del nivel administrativo demuestran descontento, por la falta de reconocimiento y recompensa al esfuerzo por el trabajo realizado, manifiestan que no son felicitados de ninguna manera, ni verbal y/o escrita, ni en tiempo oportuno por el trabajo elaborado de manera correcta, es importante destacar que los jefes solicitan a los colaboradores tiempos extras de trabajo, todo ello debido a los retrasos laborales constantes.

Expresan que en ocasiones se sienten máquinas productoras y no personas colaboradoras, no están satisfechos con el trabajo que realizan, es decir no se sienten parte importante de su trabajo, ni pieza fundamental para el desarrollo de las metas de la Dirección, lo que provoca desinterés laboral, a diferencia de una mínima parte de los encuestados quienes indican estar satisfechos debido a que en algunas ocasiones les han demostrado reconocimiento.

En el nivel operativo, según la grafica 6 de 8 colaboradores indican estar pocos convencidos, lo que manifiesta que el desempeño laboral no es reconocido a través de los jefes inmediatos, es decir no reciben ningún tipo de comentario alentador cuando realizan las actividades asignadas de manera correcta y eficiente, de ninguna de las dos modalidades es decir de forma verbal y/o escrita, ni en tiempo oportuno, manifiestan que en la actualidad no se reconoce la labor de los colaboradores más productivos.

Los colaboradores indican que en muchas ocasiones únicamente trabajan por cumplir un horario y no por resultados laborales eficientes, lo que provoca desinterés, es decir que el colaborador desconoce la verdadera importancia que tiene el trabajo realizado, y con ello se impide el alcance de los logros propuestos, a diferencia de una cantidad menor de encuestados quienes indican estar satisfechos.

De continuar dichas situaciones la Dirección, se verá perjudicada, por la inexistencia de reconocimientos laborales proporcionados al personal, creando en los colaboradores una cultura de rutina laboral y descontento, desinterés así como, la no identificación con el trabajo realizado, lo que puede impedir el desarrollo constante y el incumplimiento de los objetivos propuestos.

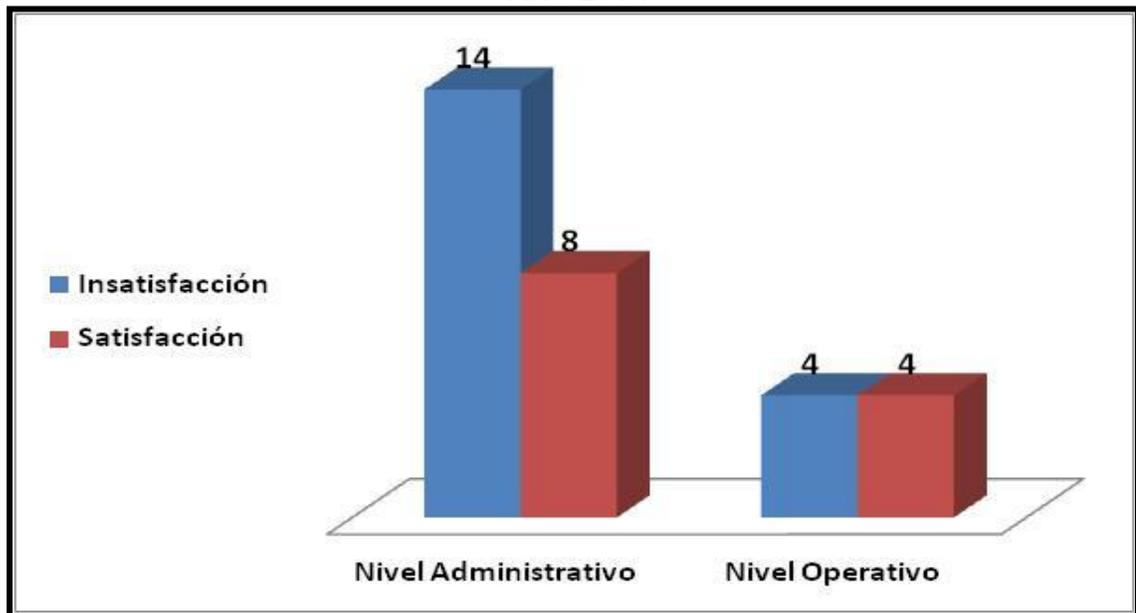
2.4.2 Factores de clima organizacional

En la investigación realizada, el clima organizacional fue utilizado como una herramienta que permite recopilar información y a través de los resultados obtenidos conocer la situación actual en relación a la satisfacción laboral de los colaboradores de la unidad objeto de investigación, es por ello que se describen a continuación los factores evaluados.

2.4.2.1 Liderazgo

Cuando se habla de liderazgo regularmente se piensa en autoridad, es dirigir un trabajo, grupo de personas, es decir es un proceso de administrar las actividades laborales de los miembros de un grupo y de influir en ellas de forma positiva.

Gráfica 5
Liderazgo
Dirección Administrativa de una Institución del Sector Público
Año 2014



Fuente: Investigación de campo. Tesis 2014.

De conformidad con los resultados reflejados en la gráfica anterior, donde 14 de los 22 colaboradores encuestados del área administrativa reconocen que el liderazgo ejercido por su jefe inmediato resulta ser un tanto incorrecto, indicando que no se sienten apoyados en el desarrollo de su trabajo, las llamadas de atención no son justas ni equitativas, por lo que consideran que su jefe inmediato no incentiva al personal a trabajar con entusiasmo, y el mismo no dirige de manera correcta las actividades asignadas a cada uno de los puestos de trabajo, lo que provoca incapacidad para influir de manera positiva en los colaboradores y con ello promover la iniciativa laboral de manera constante, a una diferencia poco significativa de colaboradores que indican estar satisfechos con este factor.

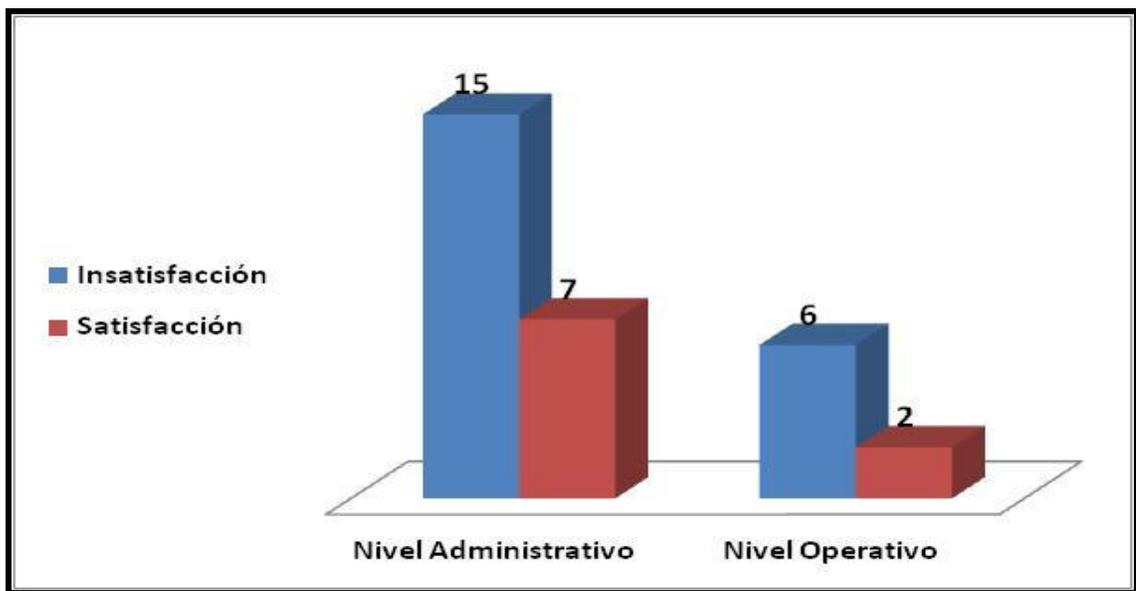
Por otro lado en el nivel operativo, en la gráfica presentada, se hace referencia a la mitad de los colaboradores encuestados es decir 4 de los 8 interrogados, los cuales se encuentran inconformes respecto al factor de liderazgo, lo que indica que perciben un abuso de autoridad por parte del jefe inmediato, así como en ocasiones malos tratos, y llamadas de atención constantes, así mismo es importante mencionar que existe simpatía, compatibilidad y transmisión de información únicamente con algunos de los colaboradores asegura el personal, cabe destacar que en ocasiones se han realizado actividades específicas y únicamente participan algunos miembros del personal, los que tienen más confianza con el jefe, así como la asistencia a talleres y reuniones de trabajo programadas, y el resto de colaboradores, quienes muestran estar satisfechos con relación al liderazgo que en ocasiones es ejercido por su jefe.

Cabe destacar que en tal sentido, si la situación continúa, la unidad de análisis se verá perjudicada tomando en consideración que son los jefes inmediatos los que no desempeñan un liderazgo que se ajuste a las situaciones y necesidades que se presentan en las áreas de trabajo, y son ellos quienes administran las actividades del personal bajo su cargo, de ellos dependerá la correcta administración del recurso humano, son ellos quienes representan ser los instrumentos clave, no solo para el desarrollo de sus áreas de trabajo, sino de forma general para el crecimiento constante de los colaboradores, lo que implica que un colaborador mal guiado puede impedir tanto el logro de metas como el de los objetivos propuestos.

2.4.2.2 Capacitación y desarrollo

La capacitación y desarrollo dentro de cualquier organización, es un medio por el cual los colaboradores puedan mejorar tanto sus conocimientos como sus capacidades laborales, y con ello alcanzar un desempeño eficiente, los cuales benefician a las personas de forma individual, como a las instituciones por contar con personal competitivo.

Gráfica 6
Capacitación y desarrollo
Dirección Administrativa de una Institución del Sector Público
Año 2014



Fuente: Investigación de campo. Tesis 2014.

Con base a los resultados obtenidos, la gráfica muestra que en el nivel administrativo, que 15 de 22 encuestados, es decir más de la mitad de los colaboradores, revelan estar en desagrado con el factor de capacitación, el personal afirma que reciben poco entrenamiento o en efecto nunca han recibido, manifiestan sentirse desactualizados en temas relevantes para el correcto desempeño de sus funciones, y cuando existen oportunidades de formación que son muy pocas veces en el año, los jefes inmediatos envían al personal equivocado, es decir a los colaboradores que no utilizan los temas capacitados en sus áreas laborales, así como personal de nuevo ingreso, y en su mayoría consideran que las pocas capacitaciones recibidas no han aportado las herramientas necesarias para fortalecer los conocimientos, así mismo aseguran que no se les proporciona oportunidades de formación y crecimiento laboral externo debido al bajo presupuesto destinado para dicha actividad, aseguran que son las razones que los jefes inmediatos responden a las consultas realizadas por los colaboradores en relación a las necesidades de capacitación y formación laboral expuestas.

A diferencia una cantidad menor de colaboradores, quienes consideran que son tomados en cuenta cuando se realizan cualquier tipo cursos de capacitación, talleres, diplomados, entre otros, tomando en consideración que los temas de formación en su mayoría no se relacionan con las áreas de trabajo que se necesita fortalecer.

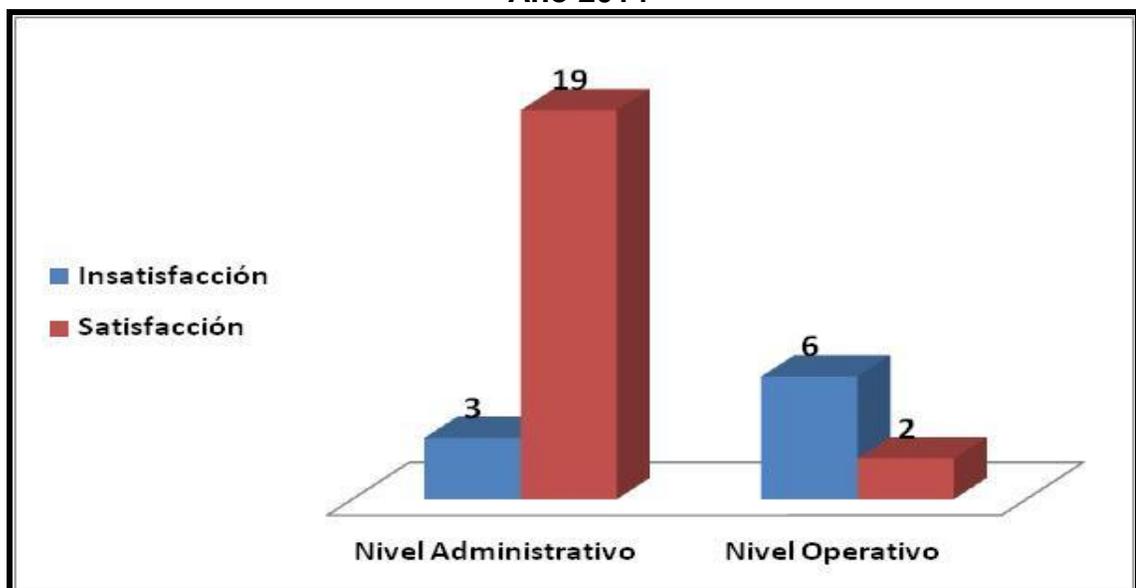
Por otro lado, el nivel operativo refleja un resultado similar, 6 de los 8 colaboradores encuestados, afirman estar en descontento, en relación a las oportunidades de capacitación que la organización les proporciona, no reciben información en tiempo oportuno relacionada con cursos y talleres de formación y crecimiento laboral, en ocasiones se atribuyen nuevas funciones y no cuentan con ningún tipo de adiestramiento, además carecen de cursos de formación interna que permita fortalecer las áreas de trabajo, alguna vez reciben talleres de capacitación relacionados con temas que no aportan los conocimientos adecuados para los puestos en los cuales se encuentran, en algunas ocasiones, que indican ser muy eventuales, se llevan a cabo capacitaciones proporcionadas por instituciones externas y en la mayoría de veces no son tomados en cuenta, aseguran que los jefes inmediatos les indican que no fueron tomados en cuenta, porque no se pueden descuidar ciertas actividades cotidianas, y que en próximas ocasiones los enviarán, mismos que manifiestan que no sucede, y el resto de colaboradores indican estar satisfechos.

Es evidente las manifestaciones de descontento reflejadas en ambos niveles, por lo tanto, si las situaciones presentadas relacionadas con el factor mencionado en los párrafos anteriores continúan, la Dirección se verá perjudicada, por la carencia de personal capacitado para el desempeño eficiente de las funciones en los puestos de trabajo, así como la no garantía de personal competitivo, estancamiento del crecimiento laboral y por lo tanto incumplimiento de los objetivos propuestos.

2.4.2.3 Trabajo en equipo

El trabajo en equipo se refiere a la unión y coordinación de un grupo de colaboradores para la realización de actividades dentro de una organización, con el fin de alcanzar los objetivos propuestos en común. Es primordial en el trabajo en equipo, la unión y empatía entre los integrantes, ya que en más de una oportunidad, será necesario comprender a otro integrante y, asimismo, apoyar las distintas ideas que vayan surgiendo con el desarrollo de las actividades.

Gráfica 7
Trabajo en equipo
Dirección Administrativa de una Institución del Sector Público
Año 2014



Fuente: Investigación de campo. Tesis 2014.

La gráfica refleja que 3 de los 22 encuestados del nivel administrativo se sienten en desacuerdo con las actividades de trabajo en equipo desarrolladas, debido a que indican en muy pocas ocasiones las funciones del área de trabajo se desarrollan en equipo, no reciben apoyo y soporte laboral en las dificultades de trabajo que puedan tener, no existe cooperación laboral entre compañeros de trabajo.

Cabe resaltar que aunque son pocas personas, las que indican no estar convencidas con dicho factor, es importante mencionar que todo ello se da por la cultura individualista que en la actualidad adquieren, por los conflictos constantes entre jefes, subalternos y compañeros de trabajo, por tal razón prefieren el trabajo individual para evitar el contacto directo con los demás colaboradores.

A diferencia de una cantidad mayor de encuestados que indican estar satisfechos con las actividades que se realizan en equipo, y que la eficiencia de las mismas dependerá directamente de la actitud que cada colaborador tenga en relación a las actividades realizadas, y ponerlas en práctica constantemente, sin embargo los mismos manifiestan que las respuestas proporcionadas fueron dadas para evitar conflictos con el jefe, por lo que se infiere que efectivamente no existe trabajo en equipo.

En el nivel operativo, se refleja según la gráfica, que 6 de los 8 encuestados manifiestan sentirse en desagrado con las actividades relacionadas con el trabajo en equipo, debido a que consideran no haber recibido apoyo dentro de su área de trabajo, así como de otras áreas, esto podría darse debido a que a las personas no siempre se les toma en cuenta por parte del jefe, para participar en las diferentes actividades, así también se presenta inexistencia de coordinación y cooperación entre los colaboradores, así como demasiada autonomía en la realización de su trabajo.

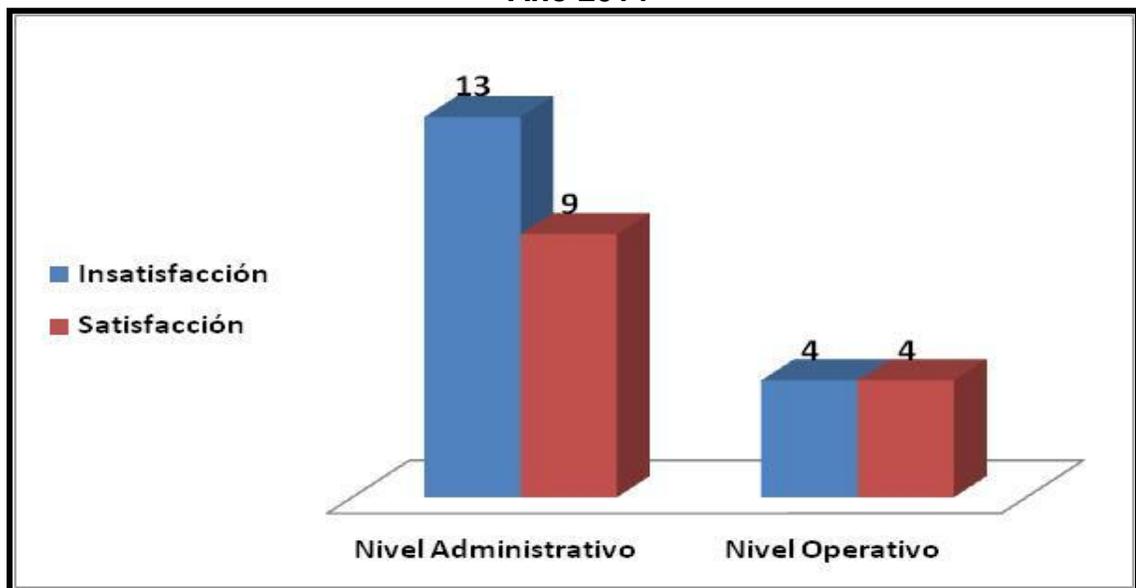
Cabe resaltar que el personal afirma no recibir en ningún momento apoyo de su jefe inmediato y muy poco de sus compañeros de trabajo, debido a que cada colaborador realiza sus actividades asignadas de forma individual, y solo se preocupan por cumplir con las mismas, cuando surge algún tipo de consulta o bien problema laboral, no tienen la confianza suficiente para solicitar ayuda al jefe inmediato, así mismo la información relacionada con el área de trabajo no se comparte, por lo que puede tomarse como egoísmo y falta de compañerismo, además existe sobrecarga de trabajo para algunos puestos, y llamadas de atención constantes por los tiempos de trabajo improductivos, a diferencia de una cantidad menor de personas que indican estar satisfechos con las actividades de trabajo en equipo ejecutadas.

En el mismo contexto, es importante resaltar que si las situaciones continúan presentándose constantemente, la unidad de análisis se verá perjudicada por la inexistencia de actividades en equipo y armonía en la realización de las mismas, y que ello impida tanto el alcance de las metas individuales como de los objetivos laborales de la Dirección, y se paralice el desarrollo de los colaboradores.

2.4.2.4 Relaciones interpersonales

Las relaciones interpersonales se refieren a la interacción que existe entre los colaboradores dentro de una organización, fomentando el trabajo en equipo, se debe buscar que los equipos sean eficaces, es decir, que logren ideas innovadoras, alcancen sus metas y se adapten al cambio; sus miembros deben estar altamente comprometidos, tanto con el equipo como con las metas de la organización, es de vital importancia la buena relación que exista entre jefes, subalternos y compañeros de trabajo dentro una institución, eso hará que las relaciones interpersonales se llevan a cabo de la mejor manera, y con ello lograr un ambiente laboral agradable.

Gráfica 8
Relaciones interpersonales
Dirección Administrativa de una Institución del Sector Público
Año 2014



Fuente: Investigación de campo. Tesis 2014.

En el nivel administrativo según los datos de la gráfica anterior, 13 de los 22 encuestados afirman estar en descontento con el ambiente laboral percibido en sus áreas de trabajo, manifiestan la mala relación que existe con sus jefes y compañeros de trabajo, no se sienten lo suficientemente apoyados en los inconvenientes presentados, no existen relaciones amistosas y de confianza entre colaboradores, existe egoísmos, desconfianza, malos entendidos, distorsión de información en contra de ciertos colaboradores, actitudes que el jefe inmediato permite y toma en cuenta para las llamadas de atención posteriores, sin escuchar las razones del personal que se está acusando, se confía cierta información únicamente a ciertos colaboradores.

Además constantemente existes situaciones en las cuales algunos compañeros de trabajo, adquieren autoridades de puestos de jerarquías que no les corresponden, y brindan instrucciones y llamadas de atención injustificables sin recibir órdenes de los jefes inmediatos, es decir lo realizan por iniciativa propia, lo que provoca un ambiente tenso y desagradable de trabajo, a diferencia de una cantidad menor de encuestados, los cuales se sienten satisfechos con este factor.

Por otro lado el nivel operativo según la gráfica refleja que 4 de los 8 encuestados, es decir la mitad de los colaboradores manifiestan poco agrado, en relación al contexto laboral percibido, muestran descontento por la falta de un ambiente de confianza y armonía entre colaboradores, y por la sobrecarga de trabajo para algunos puestos, existen tiempos improductivos de trabajo, y las llamadas de atención no se dan de forma equitativa.

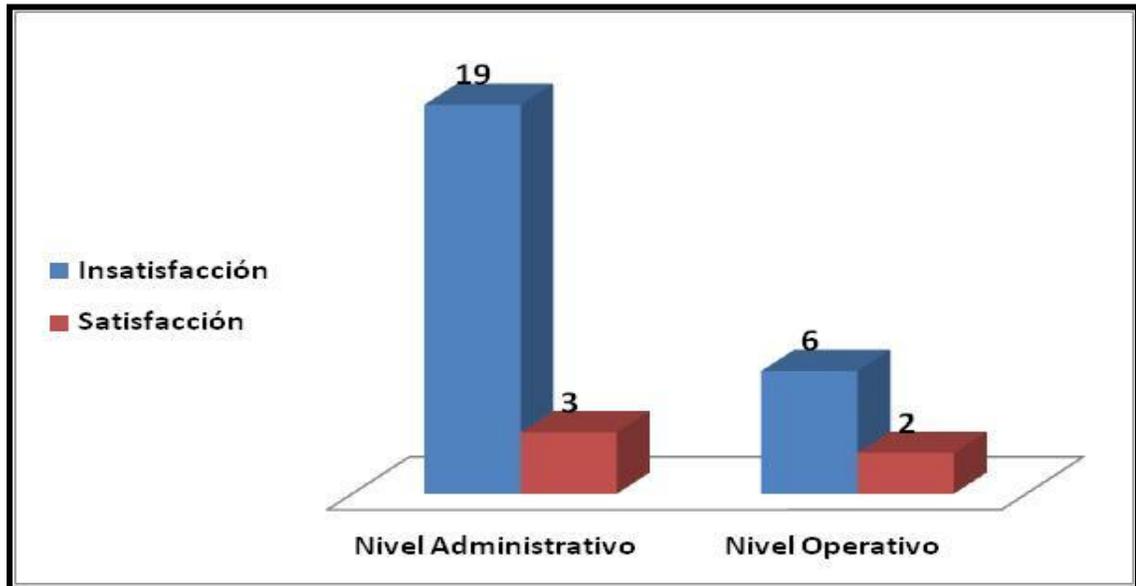
Así mismo consideran que la relación con su jefe inmediato no cumple con los parámetros establecidos, puesto que demuestran favoritismo hacia cierto personal en específico, y no reciben apoyo alguno de parte de sus jefes, por lo que no se sienten en total libertad de expresar inconformidades o inconvenientes que se pueda presentar en el desarrollo de sus actividades laborales, porque aseguran pueden ser actitudes tomadas como perjudiciales en la estabilidad laboral, manifiestan percibir un ambiente de aislamientos, y envidias laborales entre compañeros de trabajo, y el resto de personal encuestado, revelan estar satisfechos con el ambiente laboral en cuanto a las relaciones interpersonales.

Las situaciones descritas en los párrafos anteriores son perjudiciales para la ambos niveles, debido a que los colaboradores conviven en un ambiente tenso y desagradable de trabajo, lo que puede convertirse en una cultura poco beneficiosa y que puede perjudicar la convivencia laboral y relaciones interpersonales, las cuales no pueden evitarse por el contacto directo de las relaciones laborales necesarias para el desarrollo del trabajo, lo que impide el cumplimiento de las metas y objetivos propuestos por la Dirección.

2.4.2.5 Condiciones laborales

Las condiciones laborales forman parte importante dentro de las organizaciones, ya que reflejan el ambiente de trabajo percibido por los colaboradores, por la vinculación que existe con el entorno laboral, además de un ambiente laboral agradable, es indispensable contar con un espacio físico en buenas circunstancias.

Gráfica 9
Condiciones laborales
Dirección Administrativa de una Institución del Sector Público
Año 2014



Fuente: Investigación de campo. Tesis 2014.

La gráfica refleja que en el nivel administrativo, 19 de los 22 los colaboradores encuestados muestran estar inconformes con las condiciones laborales actuales, uno de los aspectos que mencionan, son los espacios entre cada escritorio, mismos que aseguran son inadecuados, manifiestan preocupación constante por las emergencias que puedan surgir, en relación a sismos, entre otros, ya que temen caerse y lastimarse por la falta de espacio, en cuanto a iluminación y ventilación de las áreas de trabajo es inapropiado, ya que las ventanas de las instalaciones son muy reducidas, provocando que exista poca iluminación, lo que obliga a utilizar la mayor parte del día la luz eléctrica, por la poca visibilidad, y reportan aumentos constantes de temperaturas y cantidades altas de polvo, ácaros y olores fuertes a humedad.

Así mismo la mayoría de colaboradores presentan descontento en relación al mobiliario que utilizan siendo este, escritorio, silla, entre otros, debido a que no se encuentran en buenas condiciones, lo que puede causar riesgos laborales, el equipo de cómputo se encuentra desactualizado y presenta fallas contantes, el equipo de oficina se encuentra muy deteriorado, cabe destacar que los colaboradores aseguran que los archiveros tanto de metal, como de escritorio, no se dan abasto para el resguardo adecuado de la documentación de las diferentes oficinas, y algunos no cuentan con las llaves respectivas, lo que provoca que los escritorios secretariales se encuentre siempre ocupados por la falta de espacio, a diferencia de una cantidad pequeña de personas, tal como se puede observar en la gráfica, quienes afirman estar satisfechos en relación a las condiciones laborales actuales.

El nivel operativo no es la excepción, como se puede observar la gráfica refleja que 6 de los 8 encuestados, manifiestan estar en desacuerdo con las condiciones laborales en las que se encuentran, afirman que el espacio físico no es el adecuado, laboran un número muy elevado de personas en lugares muy reducidos, se encuentran en oficinas compartidas, obstruyendo el paso correcto a las personas, la ventilación de las áreas de trabajo es escasa, y en ocasiones se utilizan aparatos ventiladores, los cuales ya están bastante deteriorados y presenta fallas constantes, para el abastecimiento de aire, y con ello evitar las temperaturas muy altas.

En relación a las puertas de las oficinas son de madera, no aptas para la seguridad de la información, y bodegas de almacenamiento de equipo, insumos e implementos de limpieza, así como el estado del mobiliario y equipo se encuentran muy deteriorado con muchos tiempo de uso, los implementos de limpieza se encuentran en malas condiciones y no aptas para una correcta limpieza.

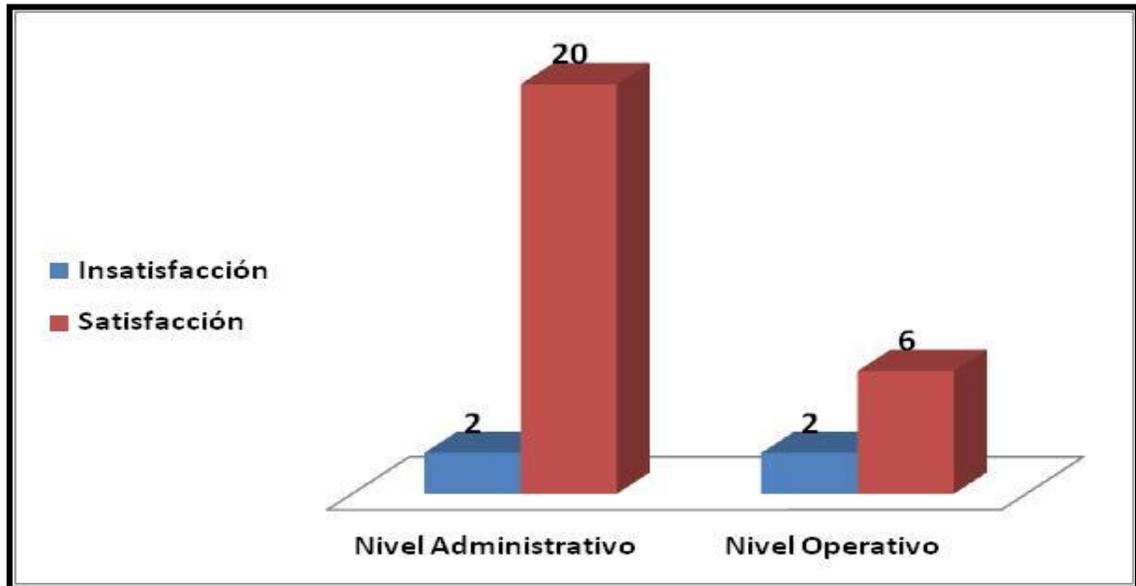
Cabe destacar que los pasillos son muy reducidos y los colaboradores manifiestan temor por los accidentes laborales, por otro lado una minoría de encuestados indican estar satisfechos con este factor.

Es importante resaltar que se evidencia descontento en ambos niveles, por lo que, si las situaciones presentadas actualmente continúan, pueden causar problemas y perjudicar a la Dirección, por la no atención prestada relacionada con las condiciones laborales, que en el presente no cumplen con las condiciones ambientales adecuadas, provocando un riesgo de salud y seguridad laboral en los colaboradores, creando un ambiente de depresión y tensión, que puede impedir el desempeño laboral tanto de forma individual como al personal en general, frenando el alcance tanto de las metas como de los objetivos propuestos.

2.4.2.6 Compromiso organizacional

El compromiso laboral es uno de los factores indispensables en la organización, ya que representa la identificación y compromiso que tiene el colaborador con la institución, se basa específicamente en el reconocimiento, aceptación y lealtad hacia la institución y, por lo tanto, del logro de los objetivos, todo ello permitirá la permanencia y estabilidad laboral de los colaboradores en una entidad.

Gráfica 10
Compromiso laboral
Dirección Administrativa de una Institución del Sector Público
Año 2014



Fuente: Investigación de campo. Tesis 2014.

En relación al nivel administrativo la gráfica refleja que 2 de los 22 encuestados, manifiestan estar inconformes con dicho factor, lo cual indica que algunos de los colaboradores no cumplen con las normas establecidas por la Dirección, es decir que se observa impuntualidad de horarios de ingreso, incumplimiento de funciones, tiempos improductivos de trabajo, falta de esfuerzo y dedicación en el desempeño de su trabajo, se muestra renuentes en cuanto a la colaboración solicitada por el jefe inmediato, lo que hace que en ocasiones existan llamadas de atención frecuentes y ello provoca inestabilidad laboral y falta de compromiso profesional por parte del colaborador.

Por otra parte una cantidad mayor de encuestados, aseguran tener compromiso laboral y contribuir al desarrollo del mismo, cabe resaltar que dichas situaciones, se dan de forma voluntaria, y por el tiempo que tienen laborando para la Dirección, afirman se sienten parte de la misma, aseguran trabajar arduamente, y se sienten comprometidos con el desarrollo efectivo de la misma, es importante mencionar que el personal afirma, que aunque las condiciones laborales en las que actualmente se encuentran no llenan en un cien por ciento sus expectativas, unen esfuerzos para que todo cambie y puedan alcanzarse fácilmente los objetivos propuestos.

Situación similar se presenta en el nivel operativo, la gráfica 2 de las 8 personas encuestas, afirman sentir desagrado, lo que indica que algunos colaboradores presentan incumplimiento e irresponsabilidad en relación a sus funciones, lo que significa que sus esfuerzos no están encaminados al logro de los objetivos de la Dirección, es decir realizan sus funciones sin ponerle mayor dedicación y esmero, no trabajan hacia un objetivo en común.

A diferencia de una cantidad mayor de personas, quienes manifiestan contribuir al compromiso laboral, a través del esfuerzo constante, responsabilidad y compromiso individual.

En el mismo contexto es importante mencionar que el factor evaluado en los párrafos anteriores muestra un comportamiento un tanto positivo, pero que existen inconformidades en cuanto a las condiciones laborales que en general se desarrollan, debido a que manifiestan no cumplen con sus expectativas laborales, mostrando disgusto.

De continuar dichas situaciones negativas de los factores anteriormente mencionados, y que las mismas no mejoren, el compromiso laboral adquirido actualmente decrecerá, perjudicando la estabilidad emocional y laboral de los colaboradores, ya que las metas y objetivos propuestos tendrán obstáculos para alcanzarse.

2.5 Análisis y discusión de resultados

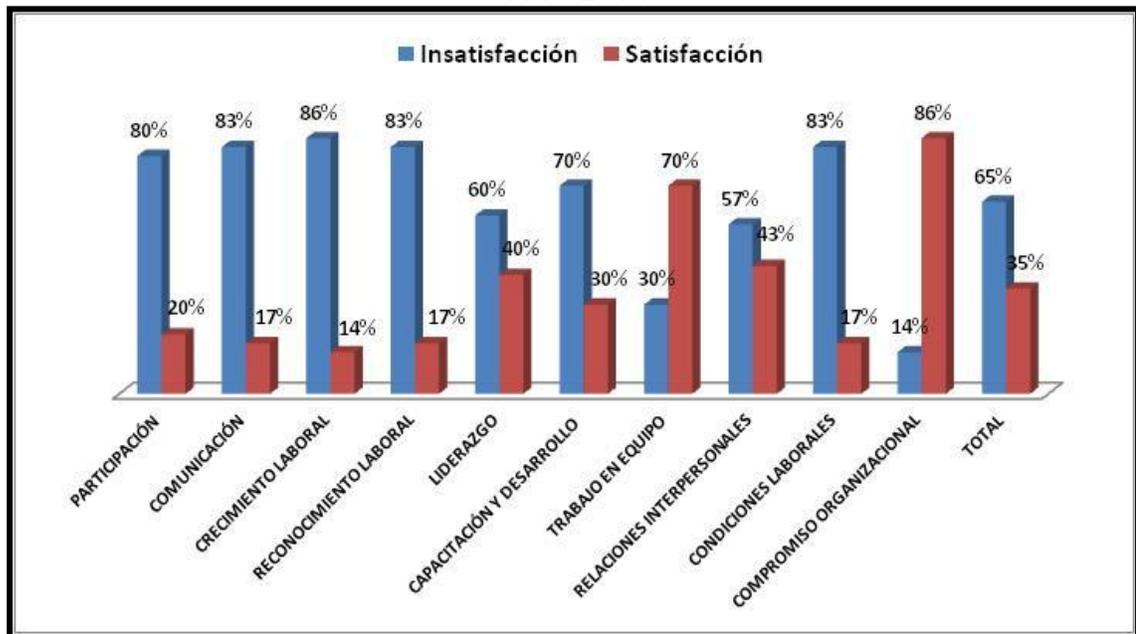
A continuación se describen los resultados obtenidos a través de la investigación realizada.

Cuadro 4
Factores de Satisfacción Laboral
Dirección Administrativa de una Institución del Sector Público
Año 2014

FACTORES EVALUADOS		INSATISFACCIÓN (-)		SATISFACCIÓN		RESUMEN	
No.	Factor	NUNCA	A VECES	CASI SIEMPRE	SIEMPRE	INSATISFACCIÓN	SATISFACCIÓN
1	PARTICIPACIÓN	43%	37%	13%	7%	80%	20%
2	COMUNICACIÓN	37%	46%	10%	7%	83%	17%
3	CRECIMIENTO LABORAL	46%	40%	7%	7%	86%	14%
4	RECONOCIMIENTO LABORAL	56%	27%	10%	7%	83%	17%
5	LIDERAZGO	43%	17%	17%	23%	60%	40%
6	CAPACITACIÓN Y DESARROLLO	43%	27%	23%	7%	70%	30%
7	TRABAJO EN EQUIPO	13%	17%	30%	40%	30%	70%
8	RELACIONES INTERPERSONALES	40%	17%	33%	10%	57%	43%
9	CONDICIONES LABORALES	46%	37%	10%	7%	83%	17%
10	COMPROMISO ORGANIZACIONAL	7%	7%	26%	60%	14%	86%
PROMEDIOS		37.40%	27.20%	17.90%	17.50%	64.60%	35.40%

Fuente: Investigación de campo. Tesis 2014.

Gráfica 11
Factores de Satisfacción Laboral
Dirección Administrativa de una Institución del Sector Público
Año 2014



Fuente: Investigación de campo. Tesis 2014.

La satisfacción laboral se refiere a la actitud general que tiene el colaborador en relación a su trabajo, es importante mencionar que la satisfacción está íntimamente relacionada con las conductas positivas frente a sus obligaciones laborales, puede decirse que el hecho que se sienta a gusto con el trabajo, surge a partir de la correspondencia entre el trabajo real y las expectativas del colaborador.

Una de las herramientas utilizadas para medir la satisfacción laboral en la investigación realizada, la cual permite conocer la actitud general que tiene el colaborador en relación a su trabajo, son la evaluación de los factores motivacionales, así como la de los factores de clima laboral, los cuales se hace referencia a continuación:

a. Factores motivacionales

- Participación
- Crecimiento
- Reconocimiento
- Comunicación

b. Factores de clima organizacional

- Liderazgo
- Capacitación y desarrollo
- Trabajo en equipo
- Relaciones interpersonales
- Condiciones laborales
- Compromiso organizacional

De acuerdo al diagnóstico realizado en la unidad de análisis y tomando en consideración la ausencia de una herramienta de medición de satisfacción laboral, a continuación se describen de manera general los resultados obtenidos.

La gráfica presentada anteriormente, refleja la forma generalizada de los resultados obtenidos en ambos niveles, a través del diagnóstico realizado, en donde se observa y se evidencia, la inexistencia de oportunidades de participación, crecimiento, reconocimiento, y de capacitación y formación laboral, que la Dirección actualmente no brinda a sus colaboradores, dichos resultados se comprueban a través de las manifestaciones reveladas por el personal, lo que representa los porcentajes altos de insatisfacción que se pueden observar.

Cabe destacar que el liderazgo, la comunicación, el trabajo en equipo y relaciones interpersonales son factores que se encuentran íntimamente relacionados, los cuales muestran debilidad, aspectos que se comprueban a través de las manifestaciones de descontento que manifiestan los colaboradores.

De conformidad con los datos observados, se determina la existencia de insatisfacción laboral actual, en la Dirección objeto de investigación, lo cual se pudo comprobar en la presentación generalizada de los resultados obtenidos, y que además se confirma a través del análisis individual de los factores evaluados en los párrafos anteriores, así como en la representación gráfica de los mismos.

De continuar dichas situaciones la Dirección Administrativa puede verse perjudicada por los niveles de insatisfacción laboral presentado en la actualidad, aspectos que pueden impedir el desarrollo continuo de la misma.

En el mismo contexto y de acuerdo a los resultados obtenidos a través de la investigación realizada, se comprueba la hipótesis planteada, la cual manifiesta la existencia de insatisfacción laboral en la entidad, por la presencia de un clima laboral inadecuado, presentado en la actualidad, lo cual se comprobó a través del diagnóstico realizado y análisis de los datos de los factores de motivación y clima laboral evaluados, los cuales en su mayoría reflejan porcentajes altos de insatisfacción laboral, y es por ello que se hace necesario implementar acciones que permita fortalecer el nivel de satisfacción laboral de los colaboradores, a través de una propuesta de mejora, la cual se presenta en el capítulo tres mismo que se presenta a continuación.

CAPÍTULO III
PROGRAMA PARA MEJORAR LA SATISFACCIÓN LABORAL DE LOS
COLABORADORES DE LA DIRECCIÓN ADMINISTRATIVA DE UNA
INSTITUCIÓN DEL SECTOR PÚBLICO UBICADA EN LA CIUDAD DE
GUATEMALA

A continuación se describe el capítulo tres el cuál se encuentra constituido por la propuesta que permitirá minimizar las debilidades encontradas en la Dirección Administrativa, en relación a los factores motivacionales y de clima evaluados en la investigación.

3.1 Presentación de la propuesta

La presente propuesta tiene como finalidad brindar una herramienta de apoyo a la Dirección Administrativa, a través de un programa de Satisfacción Laboral, que contiene subprogramas, que serán utilizados como instrumentos indispensables que permitan fortalecer el nivel de satisfacción laboral de los colaboradores, de tal manera que se cumplan los objetivos propuestos.

Es indispensable mencionar que la propuesta se encuentra enfocada en los factores motivacionales y de clima organizacional evaluados, que en su mayoría presentan los niveles de insatisfacción más altos, datos que fueron obtenidos en la investigación realizada, a través del diagnóstico efectuado.

Cabe resaltar que la propuesta de Programa de mejora de Satisfacción Laboral, que a continuación se presenta está constituida de la siguiente manera: justificación, objetivos, la descripción y presentación general del programa, el funcionamiento, la metodología a utilizar, los recursos indispensables a utilizar, las estrategias del programa, la evaluación y seguimiento de la propuesta, y los costos aproximados que serán utilizados para la implementación de la misma.

3.2 Justificación de la propuesta

En el capítulo anterior se hizo mención y se evidenció la necesidad de llevar a cabo una investigación que permitiera conocer con certeza la situación actual de la satisfacción laboral de la Dirección, misma que se efectuó a través del proceso de un diagnóstico de evaluación de factores motivacionales y de clima laboral.

Cabe resaltar que luego de conocer los resultados obtenidos a través del diagnóstico realizado, se concluye que actualmente existe insatisfacción laboral, misma que manifiestan los colaboradores, y que además se refleja en el análisis de la información recopilada en las gráficas presentadas en el capítulo dos, razones suficientes por las cuales se hace necesario implementar, una propuesta que permita incrementar el nivel de satisfacción laboral del personal de la Dirección Administrativa.

Para ello se presenta a continuación la siguiente propuesta, la cual se denomina, Programa para mejorar la Satisfacción Laboral de los colaboradores de la Dirección Administrativa de una institución del Sector público ubicada en la ciudad de Guatemala, siendo un programa es un instrumento que contiene una serie de pasos que permite realizar y/o llevar a cabo un acontecimiento, mismo que incluye las estrategias de los diferentes factores motivacionales y de clima laboral que demuestran debilidad, dicho programa permitirá establecer acciones que fortalezcan el nivel de satisfacción laboral de los colaboradores.

Cabe resaltar que la presente propuesta, representa un modelo que servirá como base para ser implementada a nivel general de la Institución.

3.3 Objetivo de la propuesta

A continuación se presentan los objetivos que se pretenden alcanzar a través de la implementación de la presente propuesta.

3.3.1 Objetivo general

- Mejorar en un 90% la satisfacción laboral de los colaboradores en un mediano plazo, a través de la aplicación de los subprogramas que integra el programa de satisfacción laboral propuesto, con base a los resultados de la problemática detectada.

3.3.2 Objetivos específicos

- Promover en las autoridades superiores y Jefes inmediatos de la Dirección Administrativa, la disposición, interés y esfuerzo por mejorar la satisfacción laboral de los colaboradores en un 90%, a través de la implementación del Programa de Satisfacción Laboral propuesto, con base a los factores motivacionales y de clima laboral evaluados en un período menor a un año.
- Incrementar en un 90% nivel de satisfacción laboral de los colaboradores de la Dirección objeto de investigación a través de actividades internas de reconocimiento, participación, trabajo en equipo, relaciones interpersonales, crecimiento laboral, comunicación, capacitación y desarrollo, liderazgo, y además crear un ambiente de condiciones laborales que se ajusten a las necesidades laborales de los colaboradores en un mediano plazo.

- Mantener en un 90% el nivel de satisfacción laboral, a través de la implementación de forma periódica, de los subprogramas propuestos, que permita fortalecer las áreas que presentan mayor debilidad en un mediano plazo.

3.4 Programa de satisfacción laboral

A continuación se presenta el programa de satisfacción laboral el cual incluye cuatro estrategias, las cuales están conformados por los factores motivacionales y de clima laboral que fueron evaluados en la investigación realizada, con base a los resultados de satisfacción relacionados con los índices más bajos obtenidos a través del diagnóstico realizado, cabe resaltar que la presente propuesta tiene como finalidad ser utilizada como una instrumento administrativo que permita fomentar actividades específicas relacionadas con la mejora de la satisfacción laboral de los colaboradores de la Dirección objeto de investigación.

3.4.1 Funcionamiento del programa de satisfacción laboral

El programa de Satisfacción Laboral propuesto tiene como finalidad el funcionamiento de estrategias que sean utilizadas como medios y herramientas indispensables, que permitan elevar el nivel de satisfacción de los colaboradores, para ello es indispensable cumplir a cabalidad las actividades propuestas en cada de una de las estrategias, y realizarlas de forma periódica, de tal manera que se promueva constantemente, e incremente el nivel de satisfacción laboral dentro de la Dirección Administrativa.

3.4.2 Metodología para la implementación de la propuesta

Las autoridades superiores de la Dirección Administrativa, deberán analizar y evaluar la propuesta, seguidamente se realizará una convocatoria de reunión para los jefes inmediatos de las diferentes áreas de las cuales se encuentra comprendida dicha Dirección, con el objetivo de dar a conocer la propuesta y a la vez establecer y delegar funciones específicas, así como para la elaboración de la programación de actividades que se desarrollarán para poner en marcha la propuesta en mención.

En el mismo contexto las autoridades superiores en la reunión convocada, deberán exponer a los jefes inmediatos las razones por las cuales se deberá implementar dicha propuesta, tomando en consideración, que deberán transmitir la información relacionada con los datos obtenidos en el diagnóstico realizado, en el proceso de la investigación efectuada, los efectos más relevantes que actualmente están ocasionando dichos problemas de inconformidad.

Además deberán enfatizar en relación al fortalecimiento de satisfacción laboral que se podrá alcanzar con la puesta en marcha de la misma, y tomando en consideración que la mayor preocupación de la Dirección, es la estabilidad laboral de los colaboradores, la cual incluye la satisfacción que se está obteniendo en el trabajo, logrando con ello el alcance de los objetivos laborales propuestos.

Luego de la puesta en marcha de la propuesta, se realizarán reuniones de trabajo con los jefes inmediatos, con el objeto de evaluar los logros obtenidos a través de la implementación de la misma, es decir dándole el seguimiento respectivo, en dicha reunión se hará necesario que se presenten informes escritos como documentación de respaldo, donde se expondrán los resultados obtenidos, los objetivos alcanzados, los cambios observados, y las actividades que aún se encuentran en proceso de culminación y alcance.

3.4.3 Recursos para la implementación de la propuesta

A continuación se describen los recursos que deberán utilizarse para la implementación de la propuesta en mención.

Cuadro 5
Recursos para la implementación de la propuesta
Dirección Administrativa de una Institución del Sector Público
Año 2014

No.	Recursos	Descripción	Responsable
1	Recursos humanos	Para la eficaz implementación del programa, será necesario contar con la participación, disposición y apoyo constante de las autoridades superiores, jefes inmediatos así como del personal operativo de la Dirección Administrativa.	Personal Administrativo y operativo de la Dirección.
2	Recursos tecnológicos	Para la implementación del programa propuesto, deberá existir la disponibilidad de equipo tecnológico para el desarrollo de las actividades que conllevan la realización de los subprogramas, para ello la Dirección deberá gestionar la disponibilidad del recurso, así como las instituciones externas que proporcionen actividades al personal.	La Dirección Administrativa e instituciones externas.
3	Recursos materiales	Para el desarrollo del programa propuesto se deberá contar con todos los materiales y espacio físico necesarios, para la implementación de las actividades que constituyen los subprogramas, mismos que proporcionará la Dirección o bien las Instituciones cuando se requieran la intervención de las mismas.	La Dirección Administrativa e instituciones externas.
4	Recursos institucionales	Para la implementación de algunas acciones que contiene la propuesta, es preciso gestionar la intervención del algunas instituciones como lo son, Instituto Nacional de Administración Pública, -INAP-, Secretaría de Planificación y Programación de la Presidencia, -SEGEPLAN-, entre otras.	Autoridades superiores de la Dirección y de Recursos Humanos.

Fuente: Elaboración propia. Tesis 2014.

Figura 4
Fases para la implementación de la propuesta
Dirección Administrativa de una Institución del Sector Público
Año 2014

<p>Reunión laboral informativa al personal de la Dirección Administrativa.</p>	<p>Se realizará una reunión informativa para el personal de la Dirección Administrativa con el objetivo de informar al personal los resultados obtenidos a través de la investigación realizada, resaltando los factores de insatisfacción laboral que se necesita mejorar, y así como la elaboración de una programación de trabajo, con el fin de implementar el Programa para fortalecer el nivel de Satisfacción laboral para los colaboradores que integran dicha Dirección.</p>
<p>Involucramiento y creación de conciencia en relación a la importancia del fortalecimiento y mejora de la satisfacción laboral en los colaboradores.</p>	<p>Luego de proporcionar la información obtenida a través del diagnóstico de clima laboral realizado en la Dirección Administrativa a los colaboradores, se hace indispensable planificar las actividades para la elaboración del plan de trabajo, con el objetivo de involucrar al personal en el tema de la satisfacción laboral actual y la importancia de la participación, disponibilidad, apoyo y aporte que tendrán en la puesta en marcha de cada uno de los subprogramas propuestos.</p>
<p>Implementación y aplicación del Programa de Satisfacción Laboral.</p>	<p>Aplicar cada uno de los subprogramas propuestos con el objetivo de fortalecer, mejorar e incrementar el nivel de satisfacción laboral de los colaboradores que integran la Dirección Administrativa.</p>
<p>Evaluación de la implementación del programa y retroalimentación posterior a cada subprograma realizado.</p>	<p>Es indispensable monitorear las actividades realizadas a través de la evaluación de las mismas, verificando el cumplimiento de los objetivos propuestos de cada uno de los subprogramas, además es necesario proporcionar información relacionada con las actividades que se necesitan mejorar, a través del proceso de la retroalimentación.</p>

Cuadro 6
Integración del Programa de Satisfacción Laboral propuesto
Dirección Administrativa de una Institución del Sector Público
Año 2014

No.	INTEGRACIÓN DE LA ESTRATEGIA	FACTORES DE CLIMA ORGANIZACIONAL RELACIONADOS CON LAS ESTRATEGIAS
1	Creación de una cultura de identificación institucional con liderazgo eficaz y eficiente.	<ul style="list-style-type: none"> • Participación • Reconocimiento • Liderazgo
2	Formación y desarrollo laboral competitivo.	<ul style="list-style-type: none"> • Crecimiento laboral. • Capacitación y desarrollo.
3	Creación de equipos multidisciplinares.	<ul style="list-style-type: none"> • Trabajo en equipo. • Relaciones interpersonales.
4	Creación de una cultura de gestión estratégica de cambio y mejoramiento continuo.	<ul style="list-style-type: none"> • Comunicación. • Condiciones laborales.

Fuente: Elaboración propia. Tesis 2014.

3.4.4 Estrategias del programa

A continuación se presenta la descripción de cada una de las estrategias que integra la propuesta.

3.4.4.1 ESTRATEGIA UNO: Creación de una cultura de identificación laboral con liderazgo eficaz y eficiente.

Estrategia uno denominada creación de una cultura de identificación institucional con liderazgo eficaz y eficiente, se encuentra integrado por el factor de participación, reconocimiento y liderazgo, la cual consiste en establecer una cultura de identificación laboral, es decir que los colaboradores sean orientados a través de un liderazgo eficaz y eficiente, el cual permita que los mismos construyan una identidad con la Dirección, que la conozcan, que entiendan la razón de ser de la misma, los objetivos para los cuales está encaminado el trabajo que realizan, tomando en consideración las oportunidades de involucramiento que la misma le proporcione al personal, en todas y cada una de las actividades que sean planificadas por la Dirección administrativa, con el fin mismo de tomar en cuenta la intervención de cada colaborador, incentivándolos a la aportación de ideas innovadoras, que permitan alcanzar los objetivos propuestos de manera efectiva y en tiempo oportuno, y que además sea reconocido constantemente el esfuerzo realizado por la ejecución de las tareas asignadas a los puestos de trabajo, fortaleciendo con ello, el nivel de aceptación hacia la Dirección, y que a la vez la unificación de dichos factores que se encuentran deficientes, pueda incrementarse el nivel de satisfacción laboral.

Participación

La participación laboral se encuentra constituida por las oportunidades de intervención que la entidad deberá proporcionar a los colaboradores de la Dirección Administrativa, en acciones tales como, que se tome en cuenta tanto las opiniones, sugerencias, cambios, recomendaciones, entre otros aspectos de los colaboradores en relación a las situaciones presentadas en las diferentes áreas de trabajo, con el objetivo de escucharlos, analizar sus puntos de vista y tomar decisiones conjuntas, de tal forma que todos estén de acuerdo, y así se fortalezca la participación del personal, y con ello se mejore la satisfacción laboral en relación a dicho factor.

a. Objetivos

- Mejorar en un 80% la satisfacción de los colaboradores en relación al factor de participación en un mediano plazo.
- Promover la participación de los colaboradores en un 85%, proporcionándoles responsabilidades y autoridad, en un mediano plazo.
- Promover la participación de los colaboradores en un 70% a través de la toma de decisiones efectivas en un período menor a un año.
- Promover la participación de un 85% de los colaboradores en reuniones de trabajo programadas por las autoridades superiores de la Dirección.

b. Descripción de actividades de participación propuestas

A continuación se describen las actividades de participación.

1. Formación de una comisión de participación laboral formada por equipos de trabajo

La formación de una comisión, la cual se encontrará constituida a través de equipos de trabajo formados por tres o cuatro personas por el número de colaboradores que integra la Dirección Administrativa, como primer punto se deberá establecer una planificación general de trabajo, con el objeto de involucrar a todos los colaboradores principalmente dándoles a conocer los objetivos que se pretenden alcanzar con las funciones asignadas a cada puesto de trabajo, y el aporte que cada colaborador proporciona, fomentando la importancia del trabajo efectivo realizado y la contribución que se alcanzará a través de la intervención tanto individual como de equipo, y con ello obtener los resultados que se pretenden adquirir.

Cabe resaltar que en cada uno de los equipos que se deberán conformar deberán existir roles que permitan, adquirir compromiso y responsabilidad individual del personal, mismos que quedarán establecidos de acuerdo al criterio y decisión de los jefes inmediatos, así como la rotación de equipos de acuerdo al tiempo que consideren pertinente y oportuno las autoridades superiores.

En relación a los diferentes roles y actividades asignadas, es oportuno que exista diversidad de funciones y que trabajen bajo los mismos lineamientos, enfocados hacia el objetivo en común.

Así mismo deberá existir la evaluación de las actividades asignadas, y la retroalimentación respectiva, es importante resaltar que cada equipo deberá presentar un informe de las actividades realizadas, es importante mencionar que los equipos deberán formar actividades de interrelación, es decir que la actividad del primer equipo, conlleve a la consecución del otro equipo y así sucesivamente, para ello es necesario que se establezcan tiempos específicos para culminación de la intervención de cada equipo.

A continuación se describe la integración de la comisión de participación laboral, la cual se encuentra formada por los equipos de trabajo y la descripción general de las funciones y/o roles asignados a los colaboradores relacionados a cada equipo.

- ✓ Equipo encargado del planteamiento de problemas e inconvenientes encontrados en las áreas de trabajo: Las actividades que deberá desempeñar dicho equipo, se definen como la recopilación de información relacionada con los problemas e inconvenientes encontrados en las diferentes áreas de trabajo, y con ello se establezcan los resultados encontrados a través de las actividades de indagación realizadas.
- ✓ Equipo encargado del análisis de problemas, situaciones e inconvenientes encontrados: Los integrantes del equipo, estarán a cargo de analizar y definir tanto los problemas, situaciones negativas e inconvenientes encontrados en las áreas de trabajo.

- ✓ Equipo encargado de la toma de decisiones: Luego de definir y establecer las diferentes situaciones por las cuales se están enfrentando las diferentes áreas de trabajo, una de las funciones principales que deberá realizar en conjunto dicho equipo de trabajo, es tomar las decisiones pertinentes y establecer los lineamientos efectivos que permitan dar solución a los problemas encontrados.

- ✓ Equipo encargado de seleccionar las alternativas y/o propuestas de solución: Las actividades relacionados con dicho equipo, se definen como las alternativas y propuestas de solución a los problemas, situaciones e inconvenientes encontradas, que están provocado circunstancias negativas que impiden el alcance de los objetivos laborales en las diferentes áreas de trabajo, proponiendo los cambios sugeridos a dichas problemáticas.

2. Reuniones semanales de trabajo para verificar el avance y alcance de los objetivos establecidos en los equipos formados.

Las reuniones de trabajo se deberán realizar una vez por semana en los horarios establecidos por las autoridades superiores de la Dirección Administrativa, con el fin de verificar y analizar el avance y alcance de los objetivos establecidos por los equipos formados, de tal forma que se evalúe la participación, involucramiento y aporte individual y como equipo de trabajo, y con ello comunicar los resultados obtenidos, y establecer las bases y lineamientos de la metodología de trabajo utilizada o bien la rotación de roles y equipos, para las nuevas actividades asignadas.

Todo ello dependerá de los alcances obtenidos y queda a consideración de la junta calificadora, la cual estará formada por los jefes inmediatos de las diferentes áreas de trabajo, quien será la encargada de verificar el desempeño de cada uno de los equipos y definir la calificación obtenida como equipo, así como de verificar el alcance de los objetivos propuestos.

A continuación se describen las actividades asignadas a los integrantes que forman parte de la junta calificadora de equipos de trabajo de participación laboral.

- ✓ Evaluación del desempeño de equipos de trabajo: La evaluación del desempeño de los equipos de trabajo estará a cargo de los jefes inmediatos encargados de cada equipo, informando el alcance de los objetivos propuestos con anterioridad, destacando los avances obtenidos, todo ello se deberá realizar a través de reuniones de trabajo.

- ✓ Retroalimentación del trabajo desempeñado y establecimiento de metodología de trabajo: La retroalimentación de equipos se refiere a la información proporcionada a los colaboradores, destacando las fortalezas y debilidades obtenidas, a través de las actividades realizadas.

A continuación se propone un formato utilizado para calificar el desempeño de los equipos de trabajo formados, el cual se encuentra integrado por cuatro columnas las cuales describen el nombre del equipo, las funciones asignas al mismo, la metodología de calificación y las observaciones que representan las debilidades encontradas por equipo de trabajo.

Cabe destacar que la calificación deberá estar comprendida de la siguiente manera, 20% para el objetivo no logrado, 50% para el objetivo en proceso y 100% para el objetivo logrado, tomando en consideración que la calificación deberán colocarla en los cuadros correspondientes, con las denominaciones mencionadas en el párrafo del inicio, y solo podrán asignar únicamente una calificación, es decir seleccionar un solo porcentaje, a continuación se proporciona el formato correspondiente y un ejemplo de la utilización del mismo.

Cuadro 7

Diseño de formato y ejemplo de calificación otorgada por la junta calificadora de equipos de trabajo de participación laboral

Dirección Administrativa de una Institución del Sector Público Año 2014

No.	Nombre y/o descripción del equipo de trabajo (EJEMPLO): Equipo encargado del planteamiento de problemas e inconvenientes encontrados en las áreas de trabajo.	Funciones asignadas a los equipos de trabajo. Las actividades se definen como la recopilación de información relacionada con los problemas e inconvenientes encontrados en las diferentes áreas de trabajo, y con ello se establezcan los resultados encontrados a través de las actividades de indagación realizadas.	Evaluación del desempeño de equipos. (Calificación otorgada por la junta calificadora de equipos).			Observaciones adicionales (Retroalimentación). En este espacio se colocan las observaciones encontradas a los equipos, de tal forma que sea un retroalimentación al trabajo desempeñado.
			Objetivo Logrado	Objetivo en proceso	Objetivo no logrado	
1	Equipo encargado del planteamiento de problemas e inconvenientes encontrados en las áreas de trabajo.	Problemas e inconvenientes encontrados: 1. Equipos de cómputo presentan fallas. 2. Las dudas relacionadas con el puesto de trabajo no son resueltas en el momento oportuno. 3. El trabajo no es distribuido de forma equitativa. 4. No se evalúa el trabajo realizado. 5. Falta de insumos de trabajo.	Objetivo Logrado 100%	Objetivo en proceso	Objetivo no logrado	Los objetivos del equipo fueron logrados, sin embargo se hace necesario que sean más específicos los problemas encontrados, por ejemplo en el problema 5, con que tipo de insumos no cuentan, (colocar listado).
Nombres y firmas de los integrantes de la junta calificadora de equipos.						
Nombres y apellidos del integrante de la junta calificadora de equipos			Firma			
Juan Pablo Enríquez Morales			Firma del integrante de la junta calificadora.			
Mario Roberto Paredes Gómez			Firma del integrante de la junta calificadora.			
Lidia Margarita González Monterroso			Firma del integrante de la junta calificadora.			

Fuente: Elaboración propia. Tesis 2014.

3. Curso de capacitación y/o taller denominado empoderamiento, dirigido a Jefes inmediatos de la Dirección Administrativa.

El curso de capacitación relacionado con el tema de empoderamiento consiste en definir la forma correcta de transmitir responsabilidades y autoridad a los colaboradores en la realización de las actividades laborales, se propone que el curso sea tomado y gestionado en INTECAP, u otras instituciones que desarrollen cursos con dicho tema, el cual se describe de forma generalizada, describiendo el contenido mínimo que deberá contener el mismo, tomando en consideración que los cursos son actualizados año con año y con ello puede mejorar el contenido del mismo.

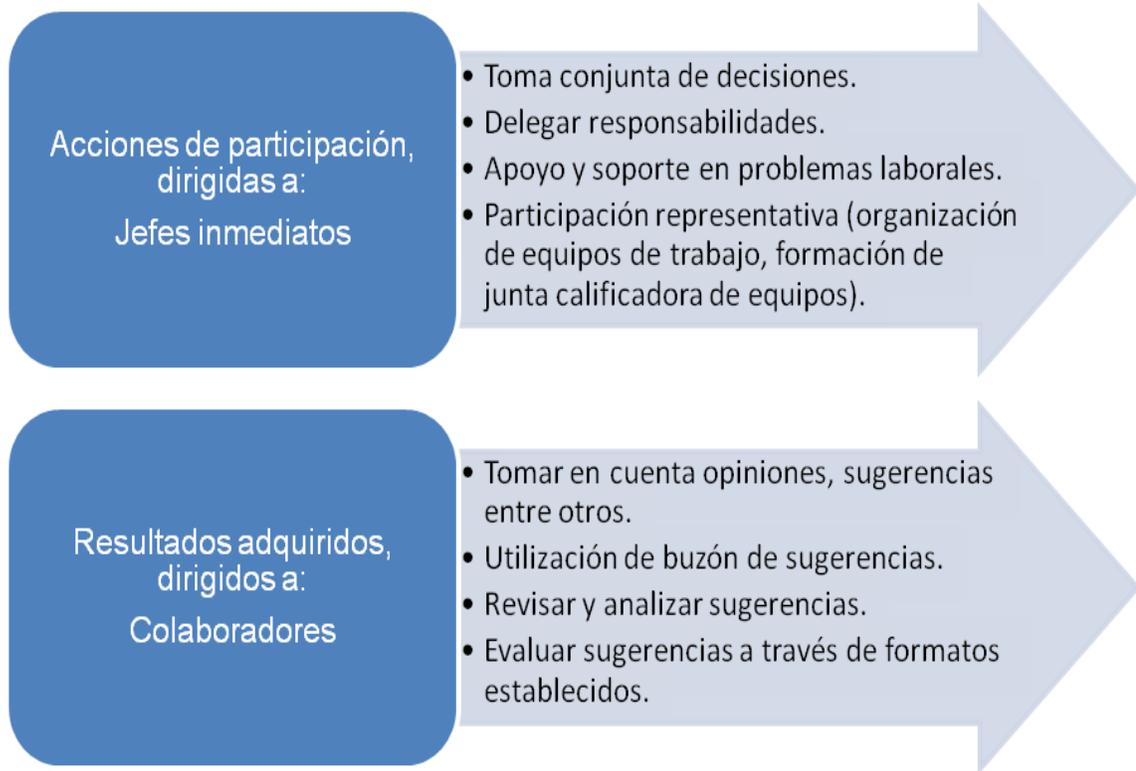
A continuación se describe un formato del contenido mínimo que deberá contener un curso del tema de empoderamiento, tomando como base los cursos impartidos en INTECAP en años anteriores.

Cuadro 8
Formato de contenido mínimo para un curso y/o taller de empoderamiento
Dirección Administrativa de una Institución del Sector Público
Año 2014

Contenido mínimo de un curso de empoderamiento	
Nombre del curso:	Empoderamiento
Duración del curso:	08 horas
Curso dirigido a:	Jefes inmediatos
Objetivo del curso:	Durante el desarrollo del curso, el participante adquirirá métodos, técnicas y herramientas necesarias para desarrollar sus competencias personales y grupales para la aplicación del empoderamiento en las áreas laborales.
Metodología:	Se desarrollarán clases expositivas y talleres demostrativos de situaciones actuales que requieran la aplicación del empoderamiento de casos laborales reales.
Contenido mínimo del curso	
1. Generalidades del empoderamiento a nivel mundial	
2. Elementos del empoderamiento	
2.1 Querer, Saber y Poder.	
2.2 Concepto y definición de empoderamiento	
2.3 Poder en los lugares de trabajo	
2.4 Diferencia entre poder y autoridad	
2.5 Diagnóstico del nivel de empoderamiento adquirido	
2.6 Ventajas y desventajas del empoderamiento	
2.7 Otros	
3. El proceso del empoderamiento	
3.1 Planear.	
3.2 Dirigir (A quines).	
3.3 Delegar (Qué se delega).	
3.4 Métodos, técnicas, herramientas, y habilidades adquiridas con el empoderamiento (Ejemplo: Reuniones de trabajo, negociar, comunicar, entre otras).	
3.5 Detección, análisis de problemas y toma de decisiones.	
3.6 Actitud de voluntad en el empoderamiento	
3.7 Trabajos grupales.	
3.8 Inconvenientes encontrados en un proceso de aplicación de empoderamiento	
4. Aplicación del empoderamiento	
5. Evaluación del empoderamiento en acción	

Fuente: Elaboración propia. Tesis 2014.

Figura 5
Esquema de participación laboral del curso denominado “empoderamiento”
Dirección Administrativa de una Institución del Sector Público
Año 2014



Fuente: Elaboración propia. Tesis 2014.

- 1. Buzón de sugerencias:** El buzón de sugerencias es una herramienta de comunicación interna que permitirá que los colaboradores coloquen de manera anónima los comentarios, sugerencias, opiniones, entre otros en relación a temas relacionados con las funciones y/o situaciones presentadas en las diferentes áreas de trabajo, ello les permite expresar con tranquilidad la información que consideren necesario.

Cabe resaltar que dentro de la propuesta de un buzón de sugerencia, se sugiere que exista un formato para la evaluación de las mismas, que permita realizar un conteo de las sugerencias más frecuentes, de uno a cinco veces mencionada, lo que dará como resultado la selección de las más mencionadas, y la búsqueda de alternativas de solución, en el mismo contexto las demás sugerencia mencionadas de igual manera se tomarán en cuenta.

El formato cuenta con una columna denominada sugerencia, en la cual se deberá colocar la denominación de la sugerencia propuesta, así mismo aparece la siguiente columna que indica, la cantidad de colaboradores que coinciden con la misma sugerencia, en la cual se deberá colocar el número de colaboradores que la mencionaron, la siguiente columna se denomina frecuencia la cual se encuentra constituida del parámetro de frecuencia establecidos, es decir de 5 o más veces señalada, en ella se deberá marcar una "X" en la sugerencia que aplique o bien tenga una cantidad de cinco o más veces solicitada, y la columna de observaciones, que será útil para mencionar cualquier observación adicional e importante que se considere pertinente.

Es importante resaltar que el buzón de sugerencia deberá revisarse por lo menos una vez por semana, y estará a cargo de los jefes inmediatos de las diferentes unidades de la Dirección Administrativa, así como la evaluación correspondiente.

Figura 6
Diseño de buzón de sugerencias
Dirección Administrativa de una Institución del Sector Público
Año 2014



Fuente: Elaboración propia. Tesis 2014.

Cuadro 9
Ejemplo de formato para evaluación de sugerencias
Dirección Administrativa de una Institución del Sector Público
Año 2014

NO.	SUGERENCIA	CANTIDAD DE COLABORADORES QUE CONCIDEN CON LA SUGERENCIA PROPUESTA	FRECUENCIA de 5 o MÁS VECES MENCIONADA	OBSERVACIONES
1.	Instrucciones proporcionadas por escrito.	7	X	Sugerencia urgente e importante
2.	Revisión y evaluación de funciones asignadas.	3		Sugerencia importante
3.	Capacitaciones del tema de equidad de género.	5	X	Sugerencia urgente e importante
4.	Preferencia por algunos colaboradores del área de trabajo.	6	X	Sugerencia urgente e importante

Fuente: Elaboración propia. Tesis 2014.

Cuadro 10
Plan de acción “fortalecimiento de la participación laboral”
Dirección Administrativa de una Institución del Sector Público
Año 2014

INSTITUCIÓN: Dirección Administrativa.							
NOMBRE DEL PLAN: Fortalecimiento de la participación laboral.							
OBJETIVO: Proporcionar mecanismos necesarios para realizar la implementación del programa a través de acciones para mejorar la participación laboral en un 100% en un mediano plazo.							
No.	Actividad	Metas	Responsable	Tiempo	Medición de las metas (Indicador)	Costos aproximados en quetzales	Presupuesto
1	Presentación de la propuesta a las autoridades superiores de la Dirección Administrativa a través de una reunión de trabajo.	Concientización de las autoridades superiores en relación a la importancia de la participación laboral a nivel interno.	Personal de Recursos Humanos.	1 mes (Abril 2015)	90%	Equipo Audiovisual Q.150.00, Papelería y útiles Q. 150.00, refrigerio Q.200.00	Q.500.00
2	Aprobación de la propuesta a través de una reunión de trabajo.	Discusión y aprobación de la propuesta en un 100%.	Autoridades superiores de la Dirección Administrativa.	1 mes (Abril 2015)	100%	Equipo Audiovisual Q.150.00, Papelería y útiles Q. 150.00, refrigerio Q.200.00	Q.500.00
3	Implementación de actividades:Capacitación tema empoderamiento, reuniones laborales.	Establecimiento de actividades internas de participación laboral.	Jefes inmediatos de la Dirección Administrativa.	1 mes (Abril 2015)	100%	Capacitación, Papelería y útiles a utilizar.	Q.1500.00
4	Participación e involucramiento de colaboradores en las diferentes actividades internas programadas.	Participación e involucramiento de personal en actividades internas.	Personal de la Dirección Administrativa.	1 mes (Abril 2015)	90%	Papelería y útiles a utilizar en las actividades programas Q.1000.00	Q.1000.00
5	Evaluación de participación laboral.	Evaluar el involucramiento del personal en las actividades internas programadas.	Jefes inmediatos de la Dirección Administrativa.	1 mes (Abril 2015)	100%	Papelería y útiles a utilizar	Q.300.00
Costo estimado de implementación: El costo total de implementación del plan es de Q.3300.00							Total: Q.3,300.00

Fuente: Elaboración propia. Tesis 2014.

Reconocimiento

El reconocimiento laboral se refiere directamente a las metas individuales alcanzadas y proporcionadas por la entidad, son acciones tales como reconocer al colaborador en las diferentes facetas laborales, a través de actividades internas, mismas que incrementen la satisfacción laboral de dicho factor mencionado anteriormente y se fortalezca la identificación con la institución dichas actividades deberán estar interrelacionadas.

a. Objetivos

- Incrementar el nivel de satisfacción manifestado por los colaboradores, en relación al reconocimiento laboral, en un 80% en el mediano plazo.
- Aumentar en un 90% las actividades de reconocimiento a los colaboradores destacados por su eficiencia, en un período de un año.
- Proporcionar reconocimientos al 100% de los colaboradores sobresalientes y destacados, por su eficiencia, en el mediano plazo.

b. Descripción de actividades de reconocimiento laboral propuestas

A continuación se describen las actividades de reconocimiento laboral.

1. Certificado de excelencia laboral del colaborador del mes:

Entregar certificados de excelencia laboral para el colaborador destacado y eficiente del mes de forma personal.

- 2. Plaquetas y medallas conmemorativas para colaboradores antiguos:** Entregar plaquetas y medallas conmemorativas para colaboradores antiguos, la entrega de los mismos, se deberá realizar de forma personal y en el tiempo que las autoridades lo decidan, como alternativa se propone que la entrega se realice en los eventos de aniversario de la Dirección, así como es de vital importancia mencionar que la institución será la encargada de gestionar el proceso de elaboración y/o compra de los reconocimientos de acuerdo a disponibilidad y como considere conveniente.

- 3. Cartelera de cumpleaños del mes:** Elaboración de una cartelera que contenga el listado de nombres y fechas específicas de los cumpleaños del mes.

- 4. Tarjetas de cumpleaños:** Elaboración y entrega de forma personal, de tarjetas con un mensaje de cumpleaños, para los colaboradores cumpleaños de cada mes.

- 5. Día de recreación:** Otorgar un día laboral específico por área de trabajo, mediante el consentimiento, en una reunión de trabajo de las autoridades superiores de la Dirección, que permita la implementación de actividades externas de recreación.

- 6. Actividades de aniversario preparadas por comisiones internas de trabajo:** Planificar las actividades de aniversario de la Dirección, a través de la formación de comisiones de trabajo, que permitan organizar y desarrollar el evento programado, por medio de la participación e involucramiento de todo el personal a nivel de la Dirección Administrativa.

- 7. Convivios de fin de año preparados por comisiones internas de trabajo:** Planificar las actividades de los convivios de fin de año de la Dirección, a través de la formación de comisiones de trabajo, que permitan organizar y desarrollar el evento programado, por medio de la participación e involucramiento de todo el personal a nivel de la Dirección Administrativa.

- 8. Pines para colaboradores eficientes y destacados:** Entregar pines conmemorativos de forma personal, para colaboradores eficientes de cada año laboral, misma que se realizará en las actividades de celebración de los convivios de fin de año.

A continuación se presentan los diseños propuestos (figuras) de los reconocimientos laborales, en el orden en el cual se encuentran descritos en los párrafos anteriores.

Figura 7
Diseño de certificado de excelencia laboral del colaborador del mes
Dirección Administrativa de una Institución del Sector Público
Año 2014

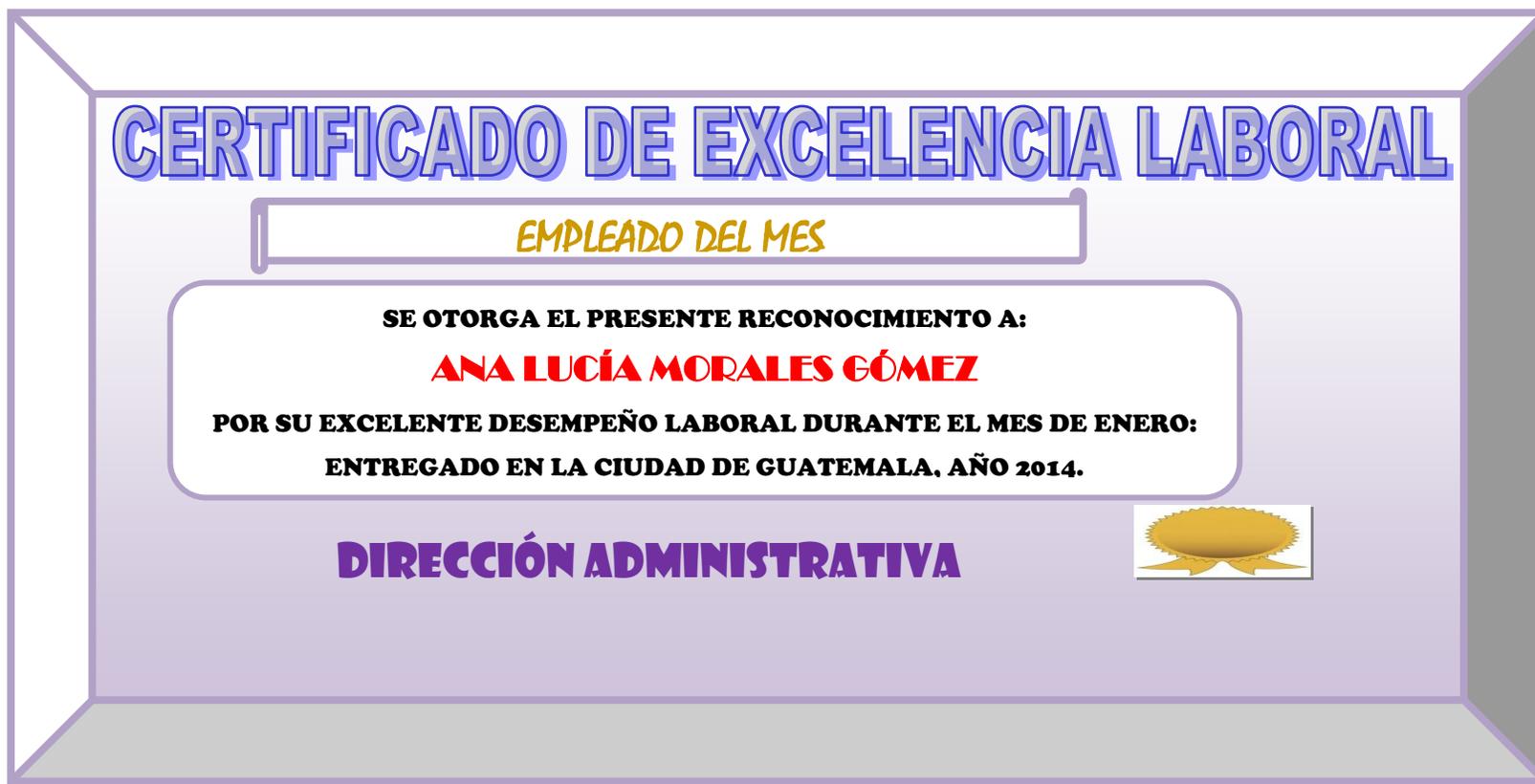


Figura 8
Diseño de plaquetas conmemorativas para colaboradores antiguos
Dirección Administrativa de una Institución del Sector Público
Año 2014

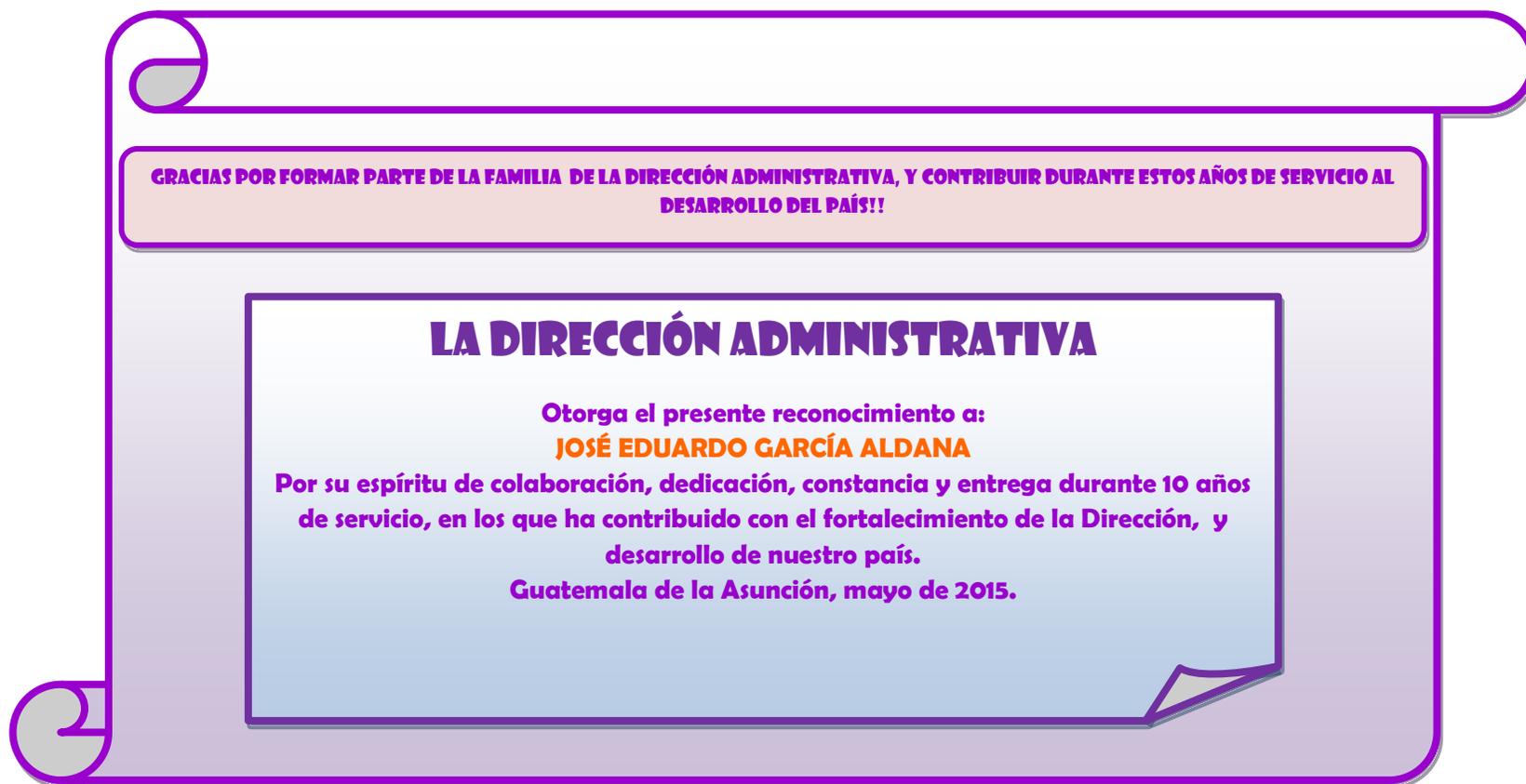
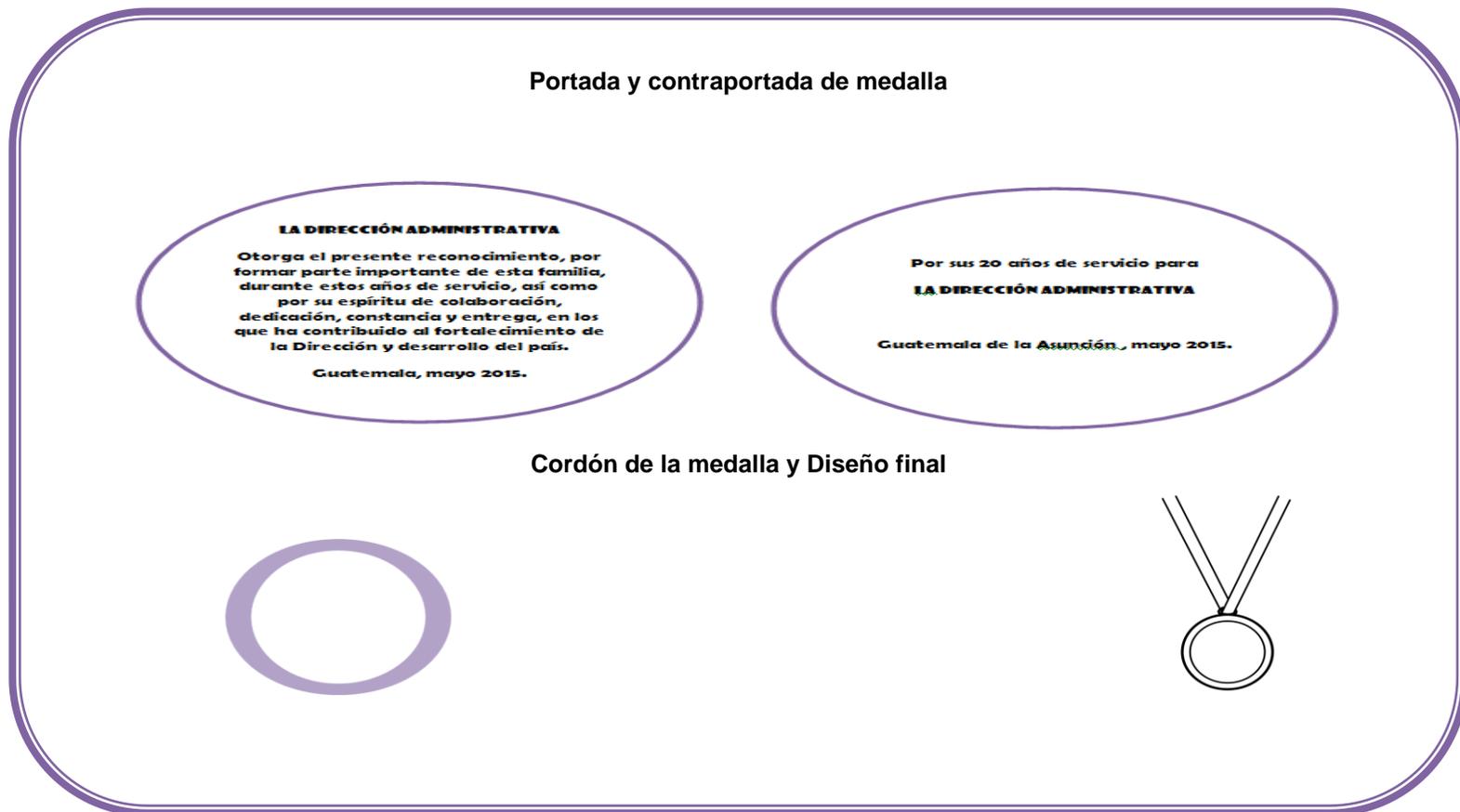


Figura 9
Diseño de medallas conmemorativas para colaboradores antiguos
Dirección Administrativa de una Institución del Sector Público
Año 2014



Fuente: Elaboración propia. Tesis 2014.

Figura 10
Diseño de cartelera de cumpleaños del mes
Dirección Administrativa de una Institución del Sector Público
Año 2014



Figura 11
Diseño de tarjetas para cumpleaños
Dirección Administrativa de una Institución del Sector Público
Año 2014



Fuente: Elaboración propia. Tesis 2014.

Figura 12
Diseño de invitación del día de recreación
Dirección Administrativa de una Institución del Sector Público
Año 2014

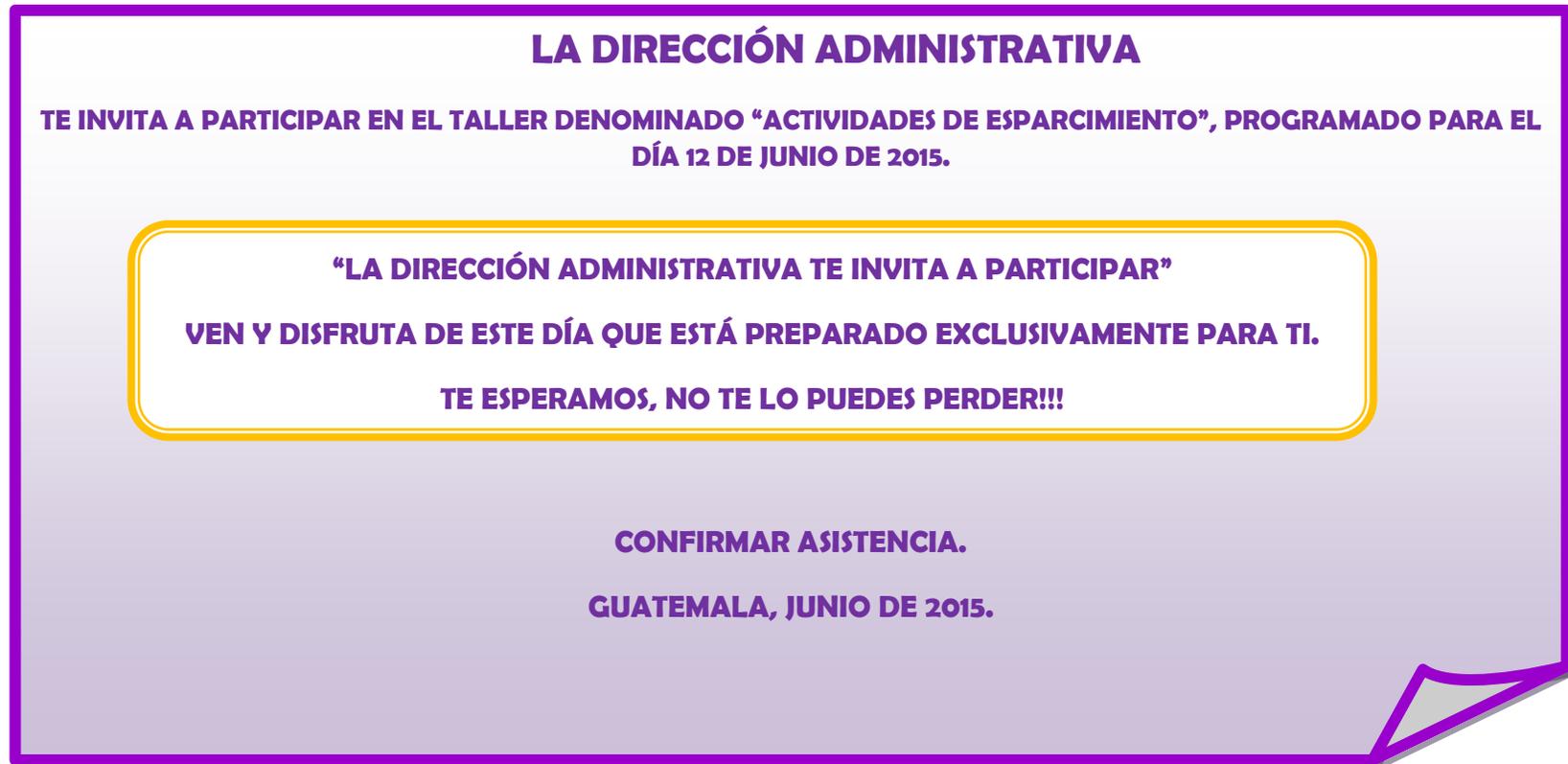


Figura 13
Formación de comisión de aniversario
Dirección Administrativa de una Institución del Sector Público
Año 2014



Figura 14
Descripción de actividades de las comisiones de aniversario
Dirección Administrativa de una Institución del Sector Público
Año 2014



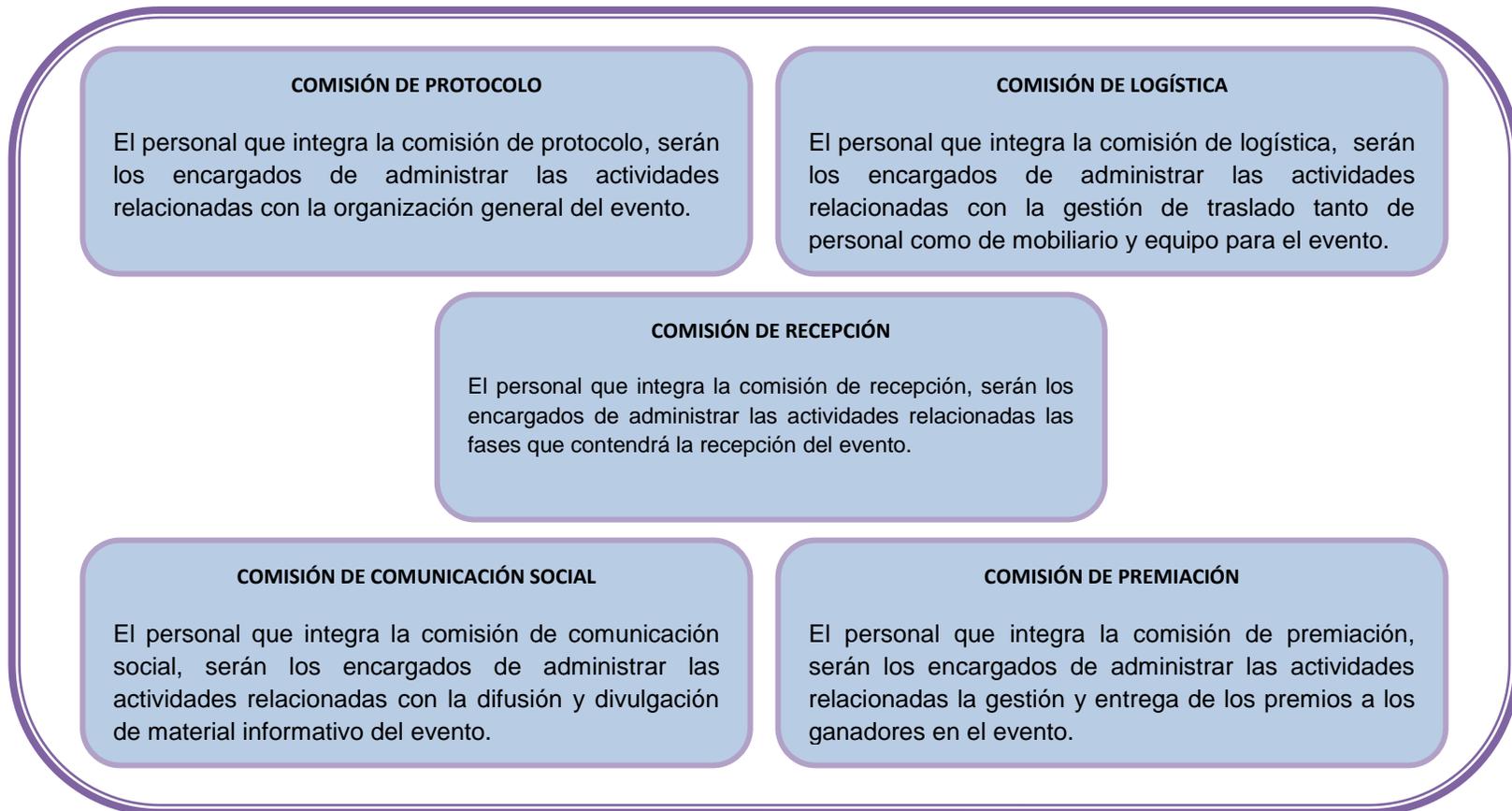
Fuente: Elaboración propia. Tesis 2014.

Figura 15
Formación de comisión de convivio navideño
Dirección Administrativa de una Institución del Sector Público
Año 2014



Fuente: Elaboración propia. Tesis 2014.

Figura 16
Descripción de actividades de las comisiones de convivio navideño
Dirección Administrativa de una Institución del Sector Público
Año 2014



Fuente: Elaboración propia. Tesis 2014.

Cuadro 11
Plan de acción “fortalecimiento del reconocimiento laboral”
Dirección Administrativa de una Institución del Sector Público
Año 2014

INSTITUCIÓN: Dirección Administrativa.							
NOMBRE DEL PLAN: Fortalecimiento del reconocimiento laboral.							
OBJETIVO: Proporcionar mecanismos necesarios para realizar la implementación del programa a través de acciones para mejorar los reconocimientos laborales en un 100% en un mediano plazo.							
No.	Actividad	Metas	Responsable	Tiempo	Medición de las metas (Indicador)	Costos aproximados en quetzales	Presupuesto
1	Presentación de la propuesta a las autoridades superiores de la Dirección Administrativa a través de una reunión de trabajo.	Concientización de las autoridades superiores en relación a la importancia del reconocimiento laboral a nivel interno.	Personal de Recursos Humanos.	1 mes (Mayo 2015)	90%	Equipo Audiovisual Q.150.00, Papelería y útiles Q. 150.00, refrigerio Q.200.00	Q.500.00
2	Aprobación de la propuesta a través de una reunión de trabajo.	Discusión y aprobación de la propuesta.	Autoridades superiores de la Dirección Administrativa.	1 mes (Mayo 2015)	100%	Equipo Audiovisual Q.150.00, Papelería y útiles Q. 150.00, refrigerio Q.200.00	Q.500.00
3	Implementación de actividades: Elaboración e impresión de los reconocimientos laborales.	Proporcionar reconocimientos laborales en tiempo oportuno para el personal de la Dirección Administrativa	Personal de Recursos Humanos.	1 mes (Mensual)	100%	Impresión de reconocimientos.	Q.5000.00
4	Entrega de reconocimientos laborales al personal de la Dirección Administrativa.	Reconocer el esfuerzo realizado por los colaboradores a través de la entrega de condecoraciones laborales.	Personal de la Dirección Administrativa.	1 mes (Mensual)	90%	Entrega de reconocimientos	Q.500.00
Costo estimado de implementación: El costo total de implementación del plan es de Q.6500.00							Total: Q.6,500.00

Fuente: Elaboración propia. Tesis 2014.

Liderazgo

Liderazgo factor que deberá ejercer el jefe inmediato en el personal bajo su cargo, serán acciones tales como reconocer al colaborador en las diferentes facetas laborales, así como proporcionarle el apoyo necesario en todas las actividades que se requiera, dándoles a conocer la importancia del trabajo que realizan a nivel individual, a través de actividades internas, mismas que incrementen la satisfacción laboral del factor mencionado anteriormente y se fortalezca el involucramiento de todos los colaboradores a nivel general.

a. Objetivos

- Incrementar en un 80% el porcentaje de satisfacción en relación al liderazgo, en un mediano plazo.
- Fortalecer las habilidades de liderazgo de los jefes inmediatos de la Dirección Administrativa, que permita influir de forma positiva en un 80% de los colaboradores, en un mediano plazo.
- Influir en el 80% de los colaboradores, a través de la aplicación del liderazgo que mejor se ajuste a las situaciones laborales, en un mediano plazo.

b. Descripción de actividades de liderazgo propuestas

A continuación se presenta la descripción de las actividades de liderazgo.

- 1. Formación de técnicas grupales:** La formación de técnicas grupales, tiene como finalidad establecer actividades relacionadas con el involucramiento de los colaboradores con la formación dinámicas de equipos tales, como, debate, la mesa redonda, el

panel, talleres laborales, entre otros, con el objetivo de establecer roles en las diferentes actividades realizadas, tomando en consideración la variabilidad y constancia de las mismas.

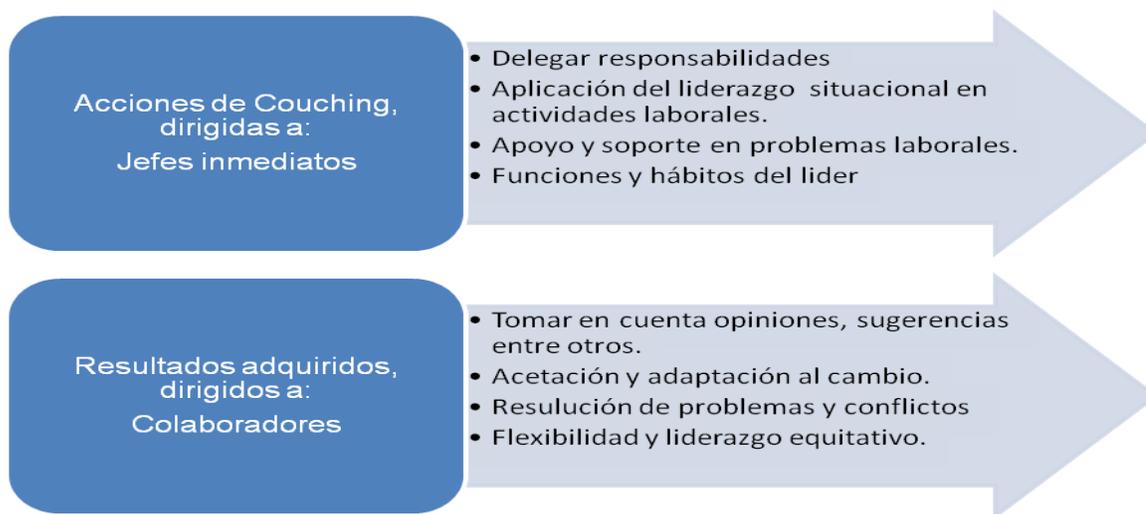
- 2. Curso de coaching y liderazgo, motivación y comunicación para jefes inmediatos:** El curso de coaching y liderazgo serán aplicados a los jefes inmediatos de la Dirección Administrativa, el cual puede ser proporcionado por INTECAP o bien por cualquier institución que ofrezcan cursos y/o talleres relacionados con el tema de liderazgo, a continuación se proponen dos cursos proporcionados por INTECAP, tomando en consideración que el contenido puede variar de acuerdo a la actualización del tema.

Cuadro 12
Curso: Couching
Dirección Administrativa de una Institución del Sector Público
Año 2014

Curso: COUCHING	
Nombre del curso:	Couching
Duración del curso:	10 días
Curso dirigido a:	Jefes inmediatos
Objetivo del curso:	Durante el desarrollo del curso, el participante adquirirá técnicas y herramientas efectivas para el manejo y el aprovechamiento del couching.
Descripción del curso:	El curso se enfocará en el desarrollo de técnicas y herramientas efectivas para el liderazgo.
Contenido del curso	
1. Principios básicos del couching	
2. Los distintos papeles del couch	
3. Guía de rendimiento del directivo: técnicas de couching	
4. Couching para mejorar el rendimiento	
5. Otros	

Fuente: INTECAP 2015.

Figura 17
Esquema de liderazgo del curso denominado “Couching”
Dirección Administrativa de una Institución del Sector Público
Año 2014



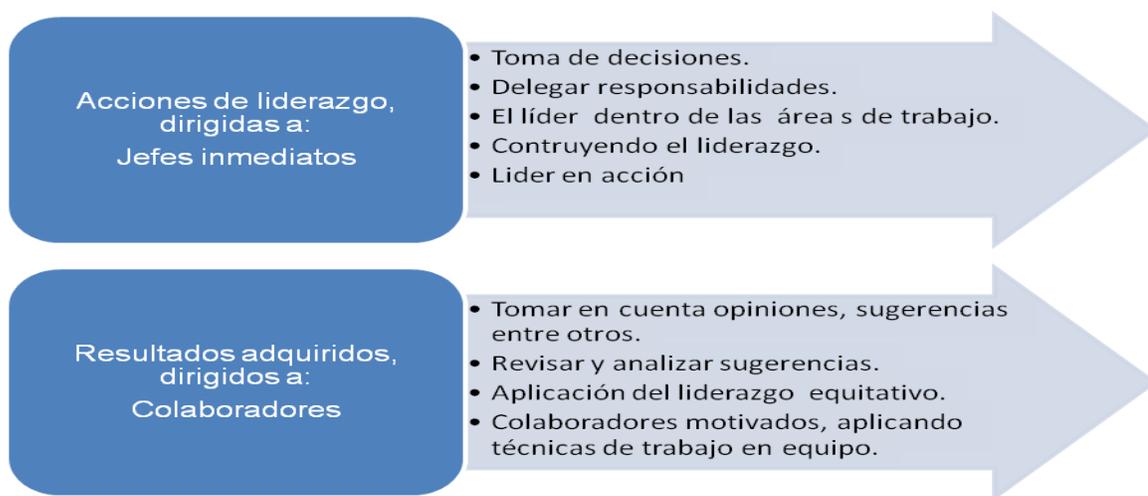
Fuente: Elaboración propia. Tesis 2014.

Cuadro 13
Curso: Liderazgo, Motivación y Comunicación
Dirección Administrativa de una Institución del Sector Público
Año 2014

Curso: Liderazgo, Motivación y Comunicación	
Nombre del curso:	Liderazgo, Motivación y Comunicación
Duración del curso:	10 días
Curso dirigido a:	Jefes inmediatos
Objetivo del curso:	Durante el desarrollo del curso, el participante adquirirá técnicas y herramientas efectivas de motivación y comunicación para el liderazgo.
Descripción del curso:	El curso se enfocará en el desarrollo de técnicas y herramientas efectivas para el liderazgo.
Contenido del curso	
1. Generalidades del liderazgo	
2. Motivar a los empleados	
3. El líder como impulsor	
4. Crear su propio plan de desarrollo de liderazgo	
5. Otros	

Fuente: INTECAP 2015.

Figura 18
Esquema de liderazgo del curso denominado “Liderazgo, Motivación y Comunicación”
Dirección Administrativa de una Institución del Sector Público
Año 2014



Fuente: Elaboración propia. Tesis 2014.

3. Asignación de compañero guía para el personal de nuevo

ingreso: La asignación de un compañero guía se realiza para los colaboradores de recién ingreso, actividad que permite que exista armonía, compromiso, entusiasmo, compañerismo, identificación organizacional, seguridad laboral, para ambos colaboradores, dicha atribución la realizará el Jefe inmediato, tomando en consideración que se realice de forma constante y equitativa.

Cabe resaltar que las funciones del colaborador guía comprenden desde inducción a las funciones asignadas, así como la adaptación del mismo al puesto de trabajo y a la Dirección Administrativa.

4. Mensajes de bienvenida al nuevo colaborador:

El mensaje de bienvenida al nuevo colaborador comprende la elaboración de una tarjeta sencilla de papel, que contenga un mensaje de bienvenida que comprenda de forma general la información más importante de la Dirección, y que a la vez, refleje la importancia que tiene la incorporación del nuevo colaborador para la misma.

5. Presentación formal de la incorporación del nuevo personal:

La presentación formal del nuevo colaborador a la Dirección Administrativa, es una de las actividades más importantes que definen la estabilidad y satisfacción laboral de un colaborador, es la primera impresión que conserva en la mente, en relación al lugar de trabajo.

Esta actividad estará a cargo del Jefe inmediato, en donde se presentará de manera formal al nuevo integrante, presentándolo al personal en general de la Dirección, y destacando aspectos tales como el nombre de la persona, el área en el cual trabajará, entre otros aspectos, cabe destacar que el jefe inmediato designará a un colaborador antiguo de forma aleatoria, para que le de las palabras de bienvenida al colaborador de nuevo ingreso.

Figura 19
Diseño de tarjeta de bienvenida al colaborador de nuevo ingreso
Dirección Administrativa de una Institución del Sector Público
Año 2014



Fuente: Elaboración propia. Tesis 2014.

Cuadro 14
Plan de acción “fortalecimiento del liderazgo”
Dirección Administrativa de una Institución del Sector Público
Año 2014

INSTITUCIÓN: Dirección Administrativa.							
NOMBRE DEL PLAN: Fortalecimiento del liderazgo.							
OBJETIVO: Proporcionar mecanismos necesarios para realizar la implementación del programa a través de acciones para mejorar el liderazgo en un 100% en un mediano plazo.							
No.	Actividad	Metas	Responsable	Tiempo	Medición de las metas (Indicador)	Costos aproximados en quetzales	Presupuesto
1	Presentación de la propuesta a las autoridades superiores de la Dirección Administrativa a través de una reunión de trabajo.	Concientización de las autoridades superiores en relación a la importancia del liderazgo a nivel interno.	Personal de Recursos Humanos.	1 mes (Junio 2015)	90%	Equipo Audiovisual Q.150.00, Papelería y útiles Q. 150.00, refrigerio Q.200.00	Q.500.00
2	Aprobación de la propuesta a través de una reunión de trabajo.	Discusión y aprobación de la propuesta.	Autoridades superiores de la Dirección Administrativa.	1 mes (Junio 2015)	100%	Equipo Audiovisual Q.150.00, Papelería y útiles Q. 150.00, refrigerio Q.200.00	Q.500.00
3	Gestión de cursos de capacitación de Councing y Liderazgo.	Calendarización de actividades internas de liderazgo.	Jefes inmediatos.	semestral	100%	Cotizaciones	Q.500.00
4	Implementación de actividades internas de liderazgo, y cursos de capacitación recibidos.	Aplicar el tipo y estilo de liderazgo de acuerdo a las situaciones que se presenten en la Dirección Administrativa.	Jefes inmediatos.	1 mes (Mensual)	90%	Capacitaciones, Papelería y útiles a utilizar.	Q.5000.00
Costo estimado de implementación: El costo total de implementación del plan es de Q.6500.00							Total: Q.6,500.00

Fuente: Elaboración propia. Tesis 2014.

3.4.4.2

ESTRATEGIA DOS: Formación y desarrollo laboral competitivo

La estrategia dos, denominada formación y desarrollo laboral competitivo, se encuentra integrado del factor de crecimiento laboral, y el de capacitación y desarrollo, la cual consiste en establecer mecanismos de formación y desarrollo laboral, a través de oportunidades de crecimiento laboral interno y externo proporcionadas al personal de la Dirección, informándolos e involucrándolos en actividades de formación tales como talleres, capacitaciones, diplomados, seminarios, entre otros que son puestos a disposición por instituciones externas, tales como Secretaría de Planificación y Programación de la Presidencia de la República -SEGEPLAN-, Instituto Nacional de Administración Pública -INAP-, y el Instituto Técnico de Capacitación y Productividad -INTECAP-, entre otros, además de brindar beneficios al personal, que pueda comprobar a través de documentos válidos, la existencia de actividades académicas externas en las cuales se encuentre involucrado, con el fin de formar y garantizar personal competitivo, y con ello se incremente el nivel de satisfacción laboral de los colaboradores de la Dirección Administrativa de la entidad objeto de investigación.

Crecimiento laboral

El crecimiento laboral, es uno de los factores de clima laboral en el cual se deberán implementar acciones de mejora, las cuales la Dirección deberá proporcionar a los colaboradores, a través de actividades tales como, oportunidades de desarrollo a nivel interno, como externo, que permitan fortalecer el crecimiento laboral del personal, y de forma equitativa para las diferentes áreas de trabajo que integra la Dirección Administrativa.

Es importante resaltar que deberán ser actividades de responsabilidad conjunta, tanto del colaborador como de la entidad, a través de la implementación y aplicación de estrategias por parte de la institución, y el cumplimiento y compromiso del personal en la realización efectiva de las mismas, todo ello con el objetivo de desarrollar y fortalecer las habilidades individuales de los mismos a nivel interno y externo, así como para asegurar la competitividad de los colaboradores, y a la vez incrementar el nivel de satisfacción laboral en el factor anteriormente mencionado.

a. Objetivos

- Incrementar el porcentaje de satisfacción laboral en un 90% en los colaboradores, en relación a las oportunidades de crecimiento en el mediano plazo.
- Proporcional al 100% de los colaboradores oportunidades de crecimiento laboral, en un mediano plazo.
- Evaluar el rendimiento labor de los colabores posterior a las actividades de crecimiento laboral, en un 90% en un mediano plazo.

b. Descripción de las actividades de crecimiento laboral propuestas

A continuación se presenta la descripción de las actividades de crecimiento laboral.

- 1. Horarios de salida flexibles para personas que actualmente están estudiando una carrera universitaria:** Una de las estrategias que permiten que los colaboradores se incentiven, es proporcionarles oportunidades de inicio y /o continuidad de actividades académicas, a través de asignación de horarios flexibles para el personal que actualmente estudia una carrera universitaria.

Dichos horarios, los definirá el Jefe inmediato, a través de la reorganización de horarios de ingreso (15 minutos antes de la hora establecida) y horarios de almuerzo (15 minutos antes de la hora establecida), de tal forma que se le proporcione horarios flexibles que permitan que el personal tenga oportunidades de asignación de carreras académicas o bien cursos libres en temas específicos de trabajo.

- 2. Reconocimiento por méritos académicos:** Los reconocimientos por méritos académicos serán entregados de forma personal a los colaboradores que demuestran a través de la documentación correspondiente, la aprobación de cursos académicos o bien culminación de carreras universitarias, entregándoles un diploma de reconocimiento por rendimiento y/o méritos académico.

- 3. Oportunidades de estudio de carreras académicas on line. (Virtuales), a través de cartelera académica:** Las oportunidades de estudios de cursos o carreras académicas de forma virtual deberán ser transmitidos a todos los colaboradores de la Dirección Administrativa, mismos que pueden ser brindados por instituciones externas, y que la entidad deberá promover a nivel interno, por medio de la participación del personal, a través de una convocatoria de suscripción, informando la metodología a utilizar, fechas, horarios, y el tiempo establecido, a través de correo institucional y/o cartelera académica.

- 4. Actualización de información académica en la base de datos interna para ascensos posteriores:** La actualización de información académica se deberá realizar en la base de datos interna, a través de la confrontación de la documentación de soporte correspondiente, que garantice la aprobación de cursos y/o carreras académicas, de tal forma que los datos permanezcan actualizados para posibles oportunidades de ascensos.

Figura 20
Diseño de certificado de excelencia académica
Dirección Administrativa de una Institución del Sector Público
Año 2014



Fuente: Elaboración propia. Tesis 2014.

Figura 21
Diseño de cartelera académica
Dirección Administrativa de una Institución del Sector Público
Año 2014

119



Fuente: Elaboración propia. Tesis 2014.

Cuadro 15
Plan de acción “fortalecimiento del crecimiento laboral”
Dirección Administrativa de una Institución del Sector Público
Año 2014

INSTITUCIÓN: Dirección Administrativa.							
NOMBRE DEL PLAN: Fortalecimiento del crecimiento laboral.							
OBJETIVO: Proporcionar mecanismos necesarios para realizar la implementación del programa a través de acciones para mejorar el crecimiento laboral de los colaboradores en un 100% en un mediano plazo.							
No.	Actividad	Metas	Responsable	Tiempo	Medición de las metas (Indicador)	Costos aproximados en quetzales	Presupuesto
1	Presentación de la propuesta a las autoridades superiores de la Dirección Administrativa a través de una reunión de trabajo.	Concientización de las autoridades superiores en relación a la importancia del crecimiento laboral de los colaboradores a nivel interno.	Personal de Recursos Humanos.	1 mes (Julio 2015)	90%	Equipo Audiovisual Q.150.00, Papelería y útiles Q. 150.00, refrigerio Q.200.00	Q.500.00
2	Aprobación de la propuesta a través de una reunión de trabajo.	Discusión y aprobación de la propuesta	Autoridades superiores de la Dirección Administrativa.	1 mes (Julio 2015)	100%	Equipo Audiovisual Q.150.00, Papelería y útiles Q. 150.00, refrigerio Q.200.00	Q.500.00
3	Elaborar la programación de actividades específicas de crecimiento laboral.	Establecimiento de actividades internas de crecimiento laboral.	Jefes inmediatos de la Dirección Administrativa.	1 mes (Julio 2015)	100%	Equipo Audiovisual Q.150.00, Papelería y útiles Q. 150.00, Materiales Q.200.00	Q.500.00
4	Implementar actividades de crecimiento tales como: Horarios flexibles de salida, elaboración de cartelera académica informativa, reconocimiento por méritos académicos, entre otras.	Mantener informado al personal de las oportunidades de crecimiento laboral a nivel interno y externo.	Jefes inmediatos de la Dirección Administrativa.	1 mes. (Mensual)	90%	Impresión de documentos informativos.	Q.500.00
5	Verificación de resultados obtenidos a través de las oportunidades de crecimiento laboral interno y externo.	Evaluar el rendimiento alcanzado a través de las oportunidades de crecimiento laboral proporcionadas.	Jefes inmediatos de la Dirección Administrativa.	1 mes. (Mensual)	90%	Material y equipo.	Q.300.00
Costo estimado de implementación: El costo total de implementación del plan es de Q.2300.00							Total: Q.2,300.00

Fuente: Elaboración propia. Tesis 2014.

Capacitación y desarrollo

El factor de capacitación y desarrollo del personal, se refiere al adiestramiento que se deberá proporcionar a los colaboradores de la Dirección Administrativa, a través de acciones tales como, oportunidades de formación a nivel interno y externo, que permitan fortalecer los conocimientos y las habilidades del personal, y con ello asegurar la competitividad académica y laboral, así como aumentar el nivel de satisfacción laboral de los mismos.

a. Objetivos

- Incrementar el porcentaje de satisfacción laboral respecto a las oportunidades de capacitación y desarrollo de los colaboradores en un 90%, en el mediano plazo.
- Detectar las necesidades de capacitación de forma individual para el 90% de los colaboradores de acuerdo al nivel jerárquico, en el corto plazo.
- Gestionar capacitaciones para el 90% de los colaboradores en temas que sean necesarios, en el mediano plazo.

b. Descripción de actividades de capacitación y desarrollo propuestas

A continuación se describen las actividades de capacitación y desarrollo.

- 1. Promoción y divulgación de cursos de capacitación externa de forma presencial, a través de cartelera informativa:** Los cursos de capacitación externa de forma presencial, son las oportunidades de formación y desarrollo profesional que instituciones externas ofrecen. Cabe destacar que es la Dirección, la responsable de hacer partícipe a los colaboradores, a través del involucramiento y la participación activa de los mismos, para ello es importante informar al personal de los diferentes niveles, por medio la publicación de anuncios y/o carteleras internas, que permitan transmitir la información relacionada con dichos cursos, por lo que el Jefe inmediato deberá considerar los mecanismos de participación, tales como,, la formación de grupos y horarios en los cuales asistirán los colaboradores de cada área, los cursos tienen la finalidad de fortalecer tanto los conocimientos como las habilidades del colaborador en áreas específicas de trabajo, los cuales tiene como objetivo desarrollar de manera efectiva las funciones asignadas a los puestos laborales.

- 2. Promoción y divulgación de cursos de capacitación externa de forma virtual, por medio de cartelera informativa:** Los cursos de capacitación virtuales son promovidos por instituciones externas, los cuales pueden tomarse en línea y a toda hora del día, lo que significa que se ajusta a los horarios de los colaboradores, y se realizan en tiempos poco prolongados, es decir la duración es relativamente corta, así mismo es importante mencionar que existen diversidad de temas, mismos que se ajustan a las áreas de interés.

Para informar al personal es necesario contar con herramientas de transmisión tales como carteleras informativas y a través de correo institucional.

Por lo que queda a disposición del personal los horarios que mejor se ajusten a sus necesidades, lo que permite fortalecer los conocimientos y habilidades profesionales de los colaboradores, haciéndolos competentes en las diferentes áreas que se desempeñan.

- 3. Promoción y divulgación de diplomados presenciales y virtuales, por medio de cartelera informática:** Los diplomados presenciales y virtuales son oportunidades de formación y desarrollo profesional que brindan instituciones externas, los cuales deberá promocionar la entidad a nivel interno, a través de la diferentes medios, tales como la cartelera informativa, páginas web y/o correo institucional, los Jefes inmediatos deberán desarrollar los mecanismos de participación, es decir la organización de grupos, y horarios que mejor se ajusten tanto para los colaboradores como para la Dirección, de tal forma que no se paraliquen por completo las actividades laborales, son posibilidades de incrementar tanto los conocimientos como las habilidades de los colaboradores en temas específicos de las áreas de trabajo.

4. Promoción y divulgación de talleres de capacitación interna, por medio de cartelera informativa: La programación de talleres de formación a nivel interno, se realiza con la finalidad de fortalecer las áreas de trabajo en las cuales los colaboradores muestran debilidad, para ello es indispensable establecer tanto los temas a capacitar como la metodología a utilizar, la organización de los grupos a capacitar, fechas y horarios, actividades que estarán a cargo de los Jefes inmediatos, así como las relacionadas con la trasmisión de la información de los talleres programados, a través de circulares informativas y correo institucional.

Figura 22
Diseño de cartelera informativa de formación y desarrollo profesional
Dirección Administrativa de una Institución del Sector Público
Año 2014

CARTELERA DE FORMACIÓN Y DESARROLLO PROFESIONAL

LA DIRECCIÓN ADMINISTRATIVA

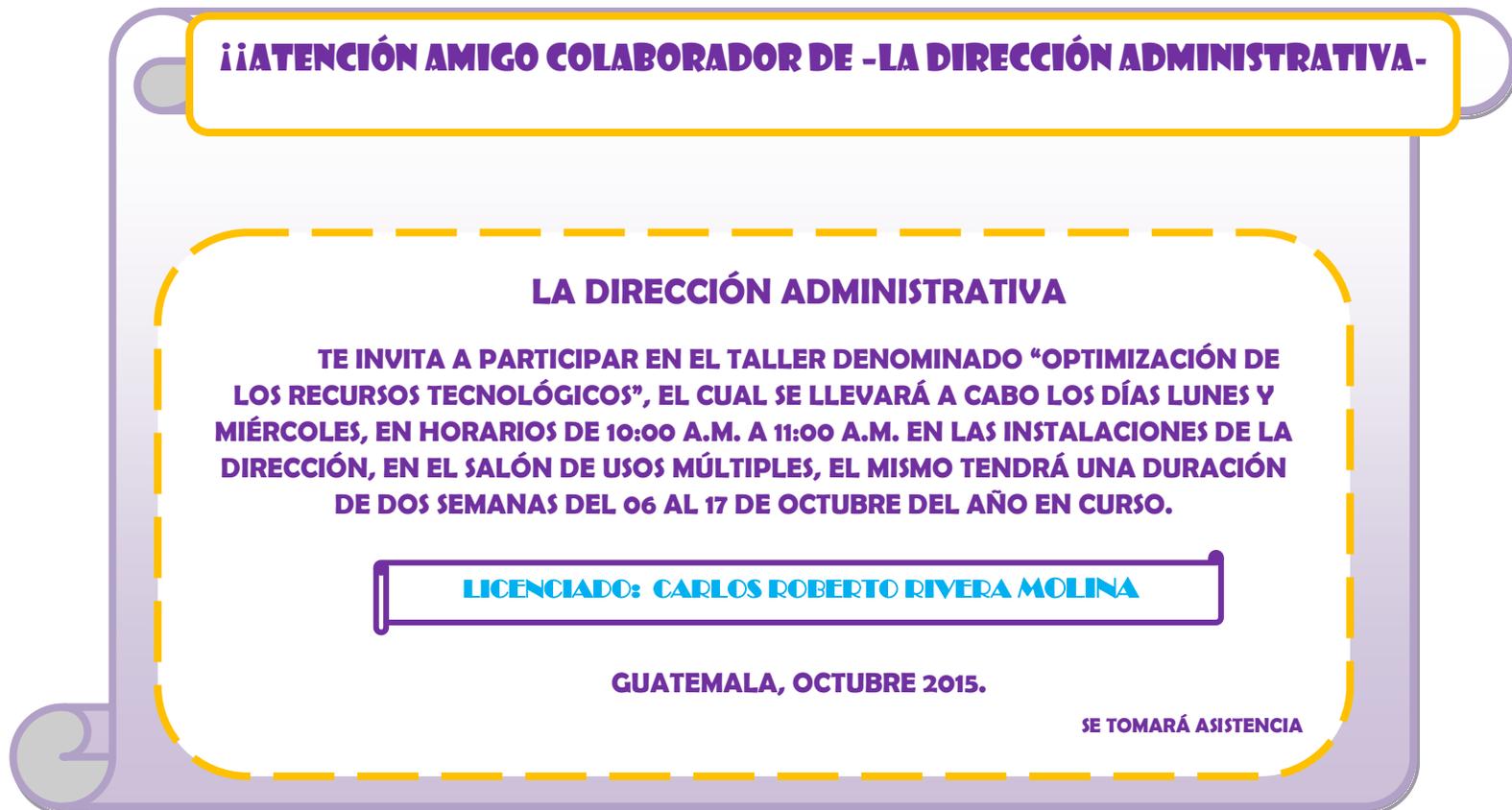
TE INVITA A PARTICIPAR EN LOS SIGUIENTES CURSOS DE FORMACIÓN DE FORMA VIRTUAL

COMPLETAMENTE GRATIS!!

- **CURSOS DE CAPACITACIÓN VIRTUALES IMPARTIDAS POR INAP Y SEGEPLAN.**
- **CURSOS Y DIPLOMADOS DE FORMA VIRTUAL IMPARTIDAS POR INTECAP.**
- **PARA MÁS INFORMACIÓN VISITA LOS PORTALES WEB DE LAS INSTITUCIONES PATROCINADORAS, O BIEN CONSULTA NUESTRA PÁGINA WEB DE SEPREM.**
- **SI TE INTERESA PARTICIPAR SOLICITA AL PERSONAL DE RECURSOS HUMANOS MÁS INFORMACIÓN PARA QUE SEA ENVIADA A TU CORREO ELECTRÓNICO INTERNO.**

CUPO LIMITADO!!!! GUATEMALA, SEPTIEMBRE 2015.

Figura 23
Diseño de invitación de participación en taller de formación
Dirección Administrativa de una Institución del Sector Público
Año 2014



Fuente: Elaboración propia. Tesis 2014.

5. Diagnóstico individual de necesidades de capacitación: El presente diagnóstico, consiste en la aplicación de un formato que se proporciona a continuación, mismo que es efectivo para conocer las necesidades de capacitación que los colaboradores de la Dirección requieren, mismo que cuenta con las instrucciones de llenado correspondientes.

Además se propone un formato para recopilación de información de necesidades de capacitación por nivel jerárquico y por área de trabajo, mismo que cuenta con las instrucciones de llenado correspondientes.

En el mismo contexto se proporciona una herramienta de evaluación, que deberá utilizarse luego de culminada las actividades de capacitación recibidas, dicha evaluación deberá realizarse de forma individual, la misma cuenta con las instrucciones de llenado correspondiente.

Cuadro 16
Diagnóstico individual de necesidades de capacitación
Dirección Administrativa de una Institución del Sector Público
Año 2014

Diagnóstico individual de necesidades de capacitación			
Descripción de la actividad:	El presente formulario tiene como finalidad conocer las necesidades de capacitación de los colaboradores de la Dirección Administrativa, por lo que es necesario que sea llenado de forma individual.		
Objetivo de la actividad:	Conocer el 90% de las necesidades de capacitación y temas específicos en los que desean ser capacitados en el corto plazo.		
Instrucciones:	A continuación encontrará varias áreas de trabajo, de las cuales deberá seleccionar los que considere necesarias, e indicar los temas específicos de capacitación, en las cuales considera necesario fortalecer.		
Nombre del colaborador:			
No.	Área de trabajo en la que desea ser capacitado	Necesidad de capacitación: Indique el tema específico de capacitación en el que desea ser capacitado	Que tiempo estaría dispuesto a invertir en el tema de capacitación propuesto
1	Informática		
2	Contable		
3	Administrativa		
4	Gestión de riesgos laborales		
5	Otras		
Comentarios y sugerencias			

Fuente: Elaboración propia. Tesis 2014.

Cuadro 17
Consolidado de necesidades de capacitación
Dirección Administrativa de una Institución del Sector Público
Año 2014

Consolidado de necesidades de capacitación de los colaboradores de la Dirección Administrativa por área de trabajo y por nivel jerárquico				
Área de trabajo con requerimiento de capacitación	Orden de prioridad	Necesidades de capacitación: temas específicos	Población objeto de capacitación	
			Número de colaboradores por nivel jerárquico	
			Nivel operativo	Nivel administrativo
	1			
	2			
	3			
	4			
	5			
	6			
	7			
	8			
	9			
	10			
Observaciones generales				

Fuente: Elaboración propia. Tesis 2014.

Cuadro 18
Formato de evaluación de actividades de capacitación
Dirección Administrativa de una Institución del Sector Público
Año 2014

Evaluación de actividades de capacitación del personal de la Dirección Administrativa					
Actividad de capacitación:		Fecha:			
Expositor (a):					
Descripción de la evaluación:	Con el fin de conocer nuestras oportunidades de mejora, solicitamos tomarse unos minutos de su tiempo para evaluar la presente actividad de capacitación.				
Objetivo de la evaluación:	Conocer en un 90% la opción de los colaboradores en relación a las actividades de capacitación, a través de la evaluación correspondiente, luego de culminada la misma.				
Instrucciones:	Marque con una "X" en la escala calificación correspondiente, evaluando la actividad de capacitación recibida, de acuerdo a la alternativa que considere pertinente.				
No.	Área	Escala de calificación			
		Excelente	Muy bueno	bueno	deficiente
1	Calidad de expositor				
2	Contenido del tema				
3	Horario de inicio y finalización				
4	Metodología utilizada (dinámicas, análisis, estudio de casos, entre otros)				
5	Calificación general de actividad				
6	Aporte de la presente actividad para el fortalecimiento de sus competencias				
Información complementaria					
¿Qué fue lo que más le gustó de la actividad de capacitación?:					
¿Qué fue lo menos que le gustó de la actividad de capacitación?:					
Comentarios y sugerencias:					
¡Gracias por su colaboración!					

Fuente: Elaboración propia. Tesis 2014.

Cuadro 19
Plan de acción “fortalecimiento de capacitación y desarrollo”
Dirección Administrativa de una Institución del Sector Público
Año 2014

INSTITUCIÓN: Dirección Administrativa.							
NOMBRE DEL PLAN: Fortalecimiento de las oportunidades de capacitación y desarrollo.							
OBJETIVO: Proporcionar mecanismos necesarios para realizar la implementación del programa a través de acciones para mejorar las oportunidades de capacitación y desarrollo de los colaboradores en un 100% en un mediano plazo.							
No.	Actividad	Metas	Responsable	Tiempo	Medición de las metas (Indicador)	Costos aproximados en quetzales	Presupuesto
1	Presentación y aprobación de la propuesta a través de una reunión de trabajo.	Concientización de las autoridades superiores en relación a la importancia de las oportunidades de formación, capacitación y desarrollo laboral de los colaboradores a nivel interno.	Personal de Recursos Humanos.	1 mes (Agosto 2015)	90%	Equipo Audiovisual Q.150.00, Papelería y útiles Q. 150.00, refrigerio Q.200.00	Q.500.00
2	Gestionar con instituciones externas las oportunidades de formación, capacitación y desarrollo laboral.	Brindar oportunidades de formación, capacitación y desarrollo laboral, proporcionadas por instituciones externas tales como INTECAP, INAP, SEGEPLAN, entre otras.	Personal de Recursos Humanos.	Trimestral	100%	Equipo Audiovisual Q.150.00, Papelería y útiles Q. 150.00, refrigerio Q.200.00	Q.500.00
3	Gestionar los temas de capacitación con expertos en áreas específicas a nivel interno.	Mantener informado al personal de las oportunidades de formación, capacitación y desarrollo laboral a nivel interno.	Personal de Recursos Humanos.	Trimestral	100%	Cotizaciones de capacitación	Q.500.00
4	Actividades de capacitación desarrolladas, relacionadas con temas específicos requeridos.	Desarrollar actividades de capacitación para el personal de la Dirección.	Personal de Recursos Humanos.	1 mes. (Mensual)	90%	Capacitaciones realizadas.	Q.2500.00
5	Elaborar carteleras informativas.	Mantener informado al personal de las oportunidades de formación, capacitación y desarrollo laboral a nivel interno y externo.	Jefes inmediatos de la Dirección Administrativa.	1 mes. (Mensual)	90%	Material y equipo.	Q.500.00
Costo estimado de implementación: El costo total de implementación del plan es de Q.4,500.00							Total: Q.4,500.00

Fuente: Elaboración propia. Tesis 2014.

3.4.4.3

ESTRATEGIA TRES: Creación de equipos multidisciplinarios.

La estrategia tres, denominado creación de equipos multidisciplinarios, se encuentra integrado del factor de trabajo en equipo, y el de relaciones interpersonales, la cual consiste en la formación a nivel interno de equipos multidisciplinarios, que permita la relación laboral e interpersonal de manera efectiva, que sean creados con el fin de que cada colaborador forme parte importante e indispensable de los resultados obtenidos a través del trabajo realizado de forma individual y colectivo es decir por equipo, así como crear concientización en relación al aporte individual que cada uno proporciona, al contribuir al alcance de los objetivos del equipo formado, todo ello permitirá el fortalecimiento de la convivencia de los colaboradores como compañeros de trabajo y miembros de una misma área de trabajo, laborando en un ambiente de armonía, disponibilidad y compañerismo, así como elevar el nivel de satisfacción laboral del personal de la Dirección Administrativa.

Trabajo en equipo

El factor de clima laboral que se refiere directamente al trabajo en equipo, consiste en el desarrollo de actividades internas de las cuales se encuentra constituido, están diseñadas con el objetivo de fortalecer el trabajo en equipo de los colaboradores de la Dirección Administrativa, acciones que deberán practicar de manera constante en las diferentes áreas de trabajo, de manera que el desempeño de las funciones se realice de manera eficiente y satisfactoria, tomando en consideración que con ello se podrá eliminar las actitudes negativas y la monotonía en la realización de las mismas, con el objetivo de incrementar el nivel de satisfacción laboral en los colaboradores.

a. Objetivos

- Incrementar en un 90% los porcentajes de satisfacción laboral en relación al factor del trabajo en equipo en el mediano plazo.
- Concientizar al 90% de los colaboradores en relación a la importancia de las actividades de trabajo en equipo en el mediano plazo.
- Concientizar al 90% de los jefes inmediatos en relación a la promoción de las actividades en equipo, en el mediano plazo.

Relaciones interpersonales

El factor de relaciones interpersonales se encuentra constituido por la convivencia que los colaboradores practican constantemente dentro de la Dirección, es decir las formas de relación laboral entre compañeros de trabajo, para el fortalecimiento de las relaciones laborales se hace necesario aplicar técnicas que permitan la convivencia personal acompañada de actividades internas relacionadas con la formación de equipos de trabajo.

a. Objetivos

- Elevar el porcentaje en un 90% de satisfacción laboral en relación a dicho factor, en el mediano plazo.
- Mejorar las relaciones interpersonales en un 80% en el mediano plazo.

b. Descripción de actividades de trabajo en equipo y relaciones interpersonales propuestas

A continuación se describen las actividades de trabajo en equipo y relaciones interpersonales.

1. Formación de grupos de trabajo de gestión de riesgos laborales:

La formación de grupos de trabajo de gestión de riesgos laborales, está constituido por la organización de equipos de colaboradores que se establecen para construir comisiones de trabajo, con el objetivo de establecer y fortalecer las relaciones interpersonales y el trabajo en equipo a nivel interno, y al mismo tiempo se pretende que los mismos trabajen hacia un objetivo en común.

La integración del grupo denominado gestión de riesgos laborales, representa un aspecto indispensable tanto para los colaboradores como para la entidad, debido a la importancia que tiene la seguridad laboral en casos de emergencia, para ello se hace necesario como punto de partida la interacción de equipos a través de capacitaciones relacionadas con la prevención de accidentes laborales, es indispensable destacar que este tipo de capacitaciones son proporcionados por instituciones internas como lo son SEGEPLAN y CRUZ ROJA GUATEMALTECA, entre otras, las autoridades superiores deberán gestionar el procedimiento correspondiente, y las actividades internas quedarán a cargo de la Dirección a través de la intervención de los Jefes inmediatos.

Uno de los objetivos principales de la formación de los grupos de colaboradores es la convivencia, las relaciones interpersonales contantes, así como el contacto directo, el trabajo en equipo a desarrollar, y la integración de personal multidisciplinario de tal forma que todos sean incluidos como entes participantes de las comisiones.

Las comisiones estarán conformadas por los colaboradores, las cuales se denominarán de la siguiente manera:

- ✓ **Primeros auxilios:** Comisión encargada de gestionar con instituciones externas y Recursos Humanos a nivel interno, los cursos respectivos para primeros auxilios en casos de emergencias internas.
- ✓ **Botiquín médico laboral:** Comisión encargada de preparar los botiquines médicos para las diferentes áreas de trabajo, para casos de emergencias internas.
- ✓ **Simulacros de movimientos sísmicos:** Comisión encargada de gestionar con instituciones externas y Recursos Humanos a nivel interno, los cursos correspondientes de formación de simulacros de sismos en casos de emergencias internas.

Las actividades internas a realizar de las comisiones se describen a continuación, tomando en consideración que la formación de las comisiones es recomendable, realizarlas de forma cuatrimestral, haciendo una redistribución de personal, de tal manera que existe interacción constante entre compañeros de trabajo.

- ✓ **Reuniones de trabajo:** Las reuniones de trabajo serán organizadas por los Jefes inmediatos, una vez por semana utilizando como máximo media hora de la jornada laboral, las mismas serán en primera instancia, realizar la planificación de actividades, así como del plan de acción institucional, relacionado con acciones propias de la comisión, con énfasis en la seguridad laboral, así como para verificar el avance de las actividades realizadas.

- ✓ **Programación de actividades:** La programación se realizará para organizar a los equipos de trabajo, las actividades y los tiempos específicos para la entrega de resultados.

- ✓ **Establecimiento de roles funcionales:** Se hace necesario el establecimiento de roles que permitan establecer las funciones de los integrantes de cada comisión.

- ✓ **Actividades asignadas:** Los equipos de trabajo realizarán las actividades asignadas de tal forma que exista una interacción constante de los colaboradores de las diferentes áreas de trabajo, buscando el alcance de los objetivos establecidos, así como desarrollando propuestas que mejoren la prevención de riesgos laborales internos.

- ✓ **Elaboración del plan de acción por comisiones:** Los equipos de trabajo deberán elaborar un plan de acción a futuro que permita ponerlo en práctica acciones de seguridad laboral y prevención de desastres.

- ✓ **Evaluación de actividades asignadas:** La evaluación de las actividades asignadas se hace indispensable, porque permite verificar el alcance de los objetivos propuestos en cada comisión y aplicar la retroalimentación para los casos en los que fuese necesario.

2. Equipo multidisciplinario “rompecabezas”: El equipo rompecabezas se deberá formar a través de la integración de equipos multidisciplinarios para la programación y desarrollo de las funciones de trabajo en las diferentes áreas de la Dirección administrativa.

La definición rompecabezas (definido como los objetivos que se pretenden alcanzar con la intervención individual y colectiva de los colaboradores de la Dirección Administrativa), proviene de la participación de todos los equipos formados con el objetivo de trabajar para el alcance de los objetivos de la Dirección, es decir que los esfuerzos estén encaminados hacia un objetivo común, formar el rompecabezas, con el aporte tanto individual, tomando en consideración la variabilidad de conocimientos y habilidades con las que posee el personal a nivel individual, así como de equipo, buscando la eficacia y eficiencia del aporte proporcionado.

En el mismo contexto es importante mencionar que la formación de este tipo de equipos de trabajo puede realizarse para actividades temporales específicas o bien para actividades laborales permanentes.

A continuación se describen las actividades que se deberán realizar en los equipos multidisciplinarios:

- ✓ **Contar con objetivos comunes:** Establecer y socializar los objetivos comunes que se pretenden alcanzar en la Dirección Administrativa.

- ✓ **Contar con una organización claramente definida en la que se pretende:** Organizar el equipo de trabajo así como las actividades a desarrollar a través de los siguientes aspectos:
 - ❖ Que se va a hacer (metas a alcanzar)
 - ❖ Como se va a hacer (Procedimientos a utilizar)
 - ❖ Quien lo va a hacer (Funciones asignadas a los colaboradores)

- ✓ **Asignar roles específicos:** Asignar funciones específicas para los colaboradores que integran los diferentes equipos de trabajo, tomando en consideración las áreas a las que pertenece el personal.

- ✓ **Mantener una comunicación clara y fluida:** Definir de forma clara y precisa los objetivos y metas que se pretenden alcanzar, así como las instrucciones específicas proporcionadas.

- ✓ **Establecer un sistema de colaboración y apoyo en donde se premie lo correcto y se señale y retroalimente lo incorrecto:** Destacar la efectividad de las funciones de los equipos, y retroalimentar las debilidades presentadas.

- ✓ **Contar con reglas claramente definidas:** Establecer las reglas que deberán cumplir como equipos de trabajo, entre las que se pueden mencionar, cumplimiento de entrega de documentos solicitados, puntualidad, responsabilidad, tiempos específicos de trabajo, asistencia a reuniones programadas, entre otras.
- ✓ **Coordinar y mantener buenas relaciones interpersonales:** Crear una cultura y ambiente de armonía y convivencia positiva.
- ✓ **Colaborar espontáneamente y ofrecer ayuda mutua:** Los miembros de los equipos deberán mostrar colaboración constante de manera voluntaria.
- ✓ **Mantener afinidad, armonía e identificación con el equipo:** Los integrantes de los diferentes equipos deberán crear un ambiente de convivencia positiva, compatibilidad y armonía de tal manera, que exista identificación con el equipo.
- ✓ **Contar con conciencia de equipo:** Los integrantes de los diferentes equipos deberán crear de forma individual conciencia de equipo, es decir trabajar para el alcance de los objetivos comunes, demostrando actitudes de colaboración, apoyo, involucramiento e interés por el trabajo del equipo.

- ✓ **Establecer un nombre que identifique al equipo:** Los integrantes de los equipos formados, lo identificarán a través del establecimiento de un nombre que permita identificar al equipo de los demás, tomando en consideración las características específicas de los integrantes del mismo, quedará bajo la responsabilidad del equipo la asignación y denominación.
 - ✓ **Evaluar el desempeño del equipo:** La evaluación de la efectividad del equipo es una herramienta que permitirá establecer el desempeño de las funciones realizadas y verificar el avance de los objetivos que se pretenden alcanzar.
 - ✓ **Retroalimentar el desempeño del equipo:** La retroalimentación es la herramienta que permitirá definir y comunicar al equipo las deficiencias encontradas en el trabajo realizado.
 - ✓ **Rotación de equipos:** Los integrantes de los equipos pueden rotar de acuerdo a las disposiciones de los Jefes inmediatos.
- 3. Programación de gimnasia laboral:** Una de las actividades que permite el fortalecimiento de las relaciones interpersonales y trabajo en equipo se denomina gimnasia laboral, misma que permite mejorar la convivencia, armonía y satisfacción laboral, así como para la identificación, prevención y control de riesgos y efectos negativos producidos por el trabajo diario.

La metodología a utilizar para la implementación de la programación de la gimnasia laboral se define de la siguiente manera:

- ✓ Definir la rutina de ejercicios a utilizar.
- ✓ Establecer los horarios y tiempos específicos de la rutina de gimnasia laboral (se recomienda los días viernes, por las mañanas, en rutinas aproximadamente de 10 a 15 minutos por día).
- ✓ Establecer la calendarización de la rotación del personal asignado para que dirija la rutina de ejercicios. (Se recomienda que sea dirigido por diferentes colaboradores, de tal forma que exista participación e involucramiento de todo el personal, para ello, pueden utilizar una hoja impresa, que contenga la rutina de gimnasia laboral, lo cual permitirá que la persona que dirija la actividad, pueda utilizarlo como herramienta de consulta).

A continuación se describe una propuesta de ejercicios para una rutina de gimnasia laboral:

Cuadro 20
Propuesta de rutina diaria de gimnasia laboral
Dirección Administrativa de una Institución del Sector Público
Año 2014

No.	Rutina de gimnasia laboral
1	Estando de pie, gire la cabeza hacia el lado derecho, hasta que su mentón quede casi en la misma dirección que su hombro. Sostenga esta posición por un minuto y vuelva al centro. Luego hágalo al lado contrario. Repita el ejercicio tres veces.
2	Estando de pie, incline su cabeza hacia atrás, permanezca en esa posición por medio minuto. Vuelva al centro. Baje la cabeza mirando hacia el suelo y sostenga por medio minuto. Realice tres repeticiones a cada lado. Recuerde que los movimientos deben ser lentos y suaves.
3	Estando de pie, encoja sus hombros hacia las orejas. Sostenga por 10 segundos. Descanse y repita el ejercicio tres veces.
4	Estando de pie, encoja los hombros hacia sus orejas y muévalos hacia atrás en círculos. Luego hágalo en dirección opuesta. Realice tres repeticiones a cada lado.
5	Estando de pie, lleve sus manos a la cintura y sus hombros hacia atrás. Contraiga el abdomen y sostenga 10 segundos. Repita el ejercicio tres veces.
6	Estando de pie, balancee la planta del pie desde la punta hasta el talón. Repita el ejercicio tres veces.
7	Estando de pie, realice movimientos circulares de tobillo hacia ambos lados con cada pie. Repita el ejercicio tres veces.
8	Estando de pie, estire los brazos hacia al frente, junte las palmas de las manos y realice movimientos hacia abajo, arriba y lados. Repita el ejercicio tres veces.
9	Estando de pie, separe las piernas, contraiga el abdomen, incline su espalda hacia al frente y estire los brazos. Cuente hasta 10 y repita el ejercicio tres veces.
10	Estando de pie, entrelace sus manos y realice rotaciones de muñeca hacia los dos lados. Repita el ejercicio tres rotaciones.
11	Estando de pie, estire su brazo derecho hacia el frente de manera que la palma de la mano quede hacia arriba. Con la mano izquierda empuje hacia abajo los dedos de la mano derecha. Descanse y cambie de lado. Repita el ejercicio tres veces.
12	Estando de pie, estire los brazos hacia al frente, junte las palmas de las manos y realice movimientos hacia abajo, arriba y lados. Repita el ejercicio tres veces.

Fuente: Elaboración propia. Tesis 2014

Cuadro 21
Plan de acción “fortalecimiento del trabajo en equipo y relaciones interpersonales”
Dirección Administrativa de una Institución del Sector Público
Año 2014

INSTITUCIÓN: Dirección Administrativa.							
NOMBRE DEL PLAN: Fortalecimiento de las actividades de trabajo en equipo y relaciones interpersonales.							
OBJETIVO: Proporcionar mecanismos necesarios para realizar la implementación del programa a través de acciones para mejorar las oportunidades de trabajo en equipo y relaciones interpersonales en los colaboradores en un 100% en un mediano plazo.							
No.	Actividad	Metas	Responsable	Tiempo	Medición de las metas (Indicador)	Costos aproximados en quetzales	Presupuesto
1	Presentación de la propuesta a las autoridades superiores de la Dirección Administrativa a través de una reunión de trabajo.	Concientización de las autoridades superiores en relación a la importancia del trabajo en equipo y relaciones interpersonales a nivel interno.	Personal de Recursos Humanos.	1 mes (Septiembre 2015)	90%	Equipo Audiovisual Q.150.00, Papelería y útiles Q. 150.00, refrigerio Q.200.00	Q.500.00
2	Aprobación de la propuesta a través de una reunión de trabajo.	Discusión y aprobación de la propuesta.	Autoridades superiores de la Dirección Administrativa.	1 mes (Septiembre 2015)	100%	Equipo Audiovisual Q.150.00, Papelería y útiles Q. 150.00, refrigerio Q.200.00	Q.500.00
3	Desarrollo de actividades en equipo, tales como equipos rompecabezas para actividades específicas, gimnasia laboral, entre otros.	Establecimiento de actividades internas de trabajo en equipo y relaciones interpersonales.	Jefes inmediatos de la Dirección Administrativa.	Trimestral	100%	Materiales y papelería y útiles a utilizar	Q.500.00
4	Convocar al personal a reuniones informativas de trabajo.	Formación de equipos de trabajo para cubrir en un 100% las diferentes actividades programadas.	Personal de la Dirección Administrativa.	1 mes. (Mensual)	90%	Materiales y papelería y útiles a utilizar	Q.500.00
5	Evaluación de los equipos de trabajo formados.	Evaluar el involucramiento del personal en las actividades internas programadas.	Jefes inmediatos de la Dirección Administrativa.	Trimestral	90%	Materiales y papelería y útiles a utilizar	Q.500.00
Costo estimado de implementación: El costo total de implementación del plan es de Q.2,500.00							Total: Q.2,500.00

Fuente: Elaboración propia. Tesis 2014.

3.4.4.4

ESTRATEGIA CUATRO: Creación de una cultura de gestión estratégica de cambio y mejoramiento continuo

La estrategia cuatro, denominada creación de una cultura de gestión de cambio y mejoramiento continuo, se encuentra integrado del factor de comunicación, y del factor de condiciones laborales, la cual consiste en el establecimiento y creación de una cultura que permita la adaptación al cambio y mejoramiento continuo, a través del fortalecimiento de los instrumentos de comunicación utilizados, es decir implementar sistemas de transmisión de información actualizados, utilizando para ello la tecnología que se encuentre al alcance de las posibilidades de adquisición de la Dirección, todo ello permitirá una cultura de cambio constante, en el cual los colaboradores puedan estar informados constantemente de los acontecimientos importantes en los cuales se encuentran involucrados, y poder aportar sugerencias o bien transmitir inconformidades de tal forma que se eliminen toda clase de limitantes o bien barreras que impidan la correcta comunicación interna.

En el mismo contexto es indispensable adquirir herramientas innovadoras que permitan mejorar las condiciones laborales y eliminar la preocupación y descontento por el entorno en el cual se encuentran en la actualidad, que permita un cambio de ambiente laboral, lo que contribuirá a la mejora continua de las funciones asignadas y a la vez pueda fortalecer el nivel de satisfacción por el trabajo elaborado.

Comunicación

La comunicación laboral es uno de los factores de clima laboral, en el cual se hace necesario implementar herramientas de transmisión de información interna, que permitan eliminar las barreras que impiden la comunicación eficiente y efectiva entre colaboradores de la Dirección Administrativa, dichas herramientas se presentan a continuación, mismas que contribuyen a incrementar el nivel de satisfacción laboral del personal.

a. Objetivos

- Mejorar en un 90% el porcentaje de satisfacción laboral en relación a la comunicación existente en la actualidad, en un período de un año.
- Eliminar en un 80% las fuentes informales de transmisión de información utilizadas en la actualidad, en el mediano plazo.
- Promover en los colaboradores la divulgación del 100% de la información importante y de carácter urgente, de manera oportuna, en el corto plazo.

b. Descripción de actividades de comunicación propuestas

A continuación se describen las actividades de comunicación.

1. Revista informativa: La revista informativa es una herramienta que permitirá informar a los colaboradores los logros obtenidos en el transcurso del año laboral y noticias importantes de la Institución, la misma se encontrará constituida por diferentes segmentos fotográficos informativos realizados a nivel interno, los cuales pueden ser: sección de eventos mensuales, aniversario de la Institución, convivio navideño, actividades especiales, entre otros, mismos que reflejen el trabajo realizado por los colaboradores de la dirección, la elaboración de la revista permitirá fortalecer la comunicación a nivel general, en el mismo contexto se hace necesario mencionar que se presenta únicamente una propuesta de portada, y el contenido de la misma, podrá variar de acuerdo a las necesidades informativas de la institución.

2. Agenda telefónica interna: La agenda telefónica es una herramienta de comunicación interna, que permitirá mantener una comunicación constante con las diferentes áreas de trabajo, de forma práctica y en corto tiempo, que garantice una comunicación interna efectiva y directa.

3. Boletín informativo: El boletín informativo es una herramienta de comunicación interna, utilizada para informar al personal de las actividades programadas relacionadas con las actividades de la Institución, es importante resaltar que el boletín estará constituido de información general y puede ser modificado y/o cambiado de acuerdo a las disposiciones de las autoridades superiores, el boletín puede elaborarse de manera mensual.

A continuación se presentan los diseños (figuras) de herramientas informativas en el orden en los cuales fueron descritos en los párrafos anteriores.

Figura 24
Diseño de revista informativa anual
Dirección Administrativa de una Institución del Sector Público
Año 2014

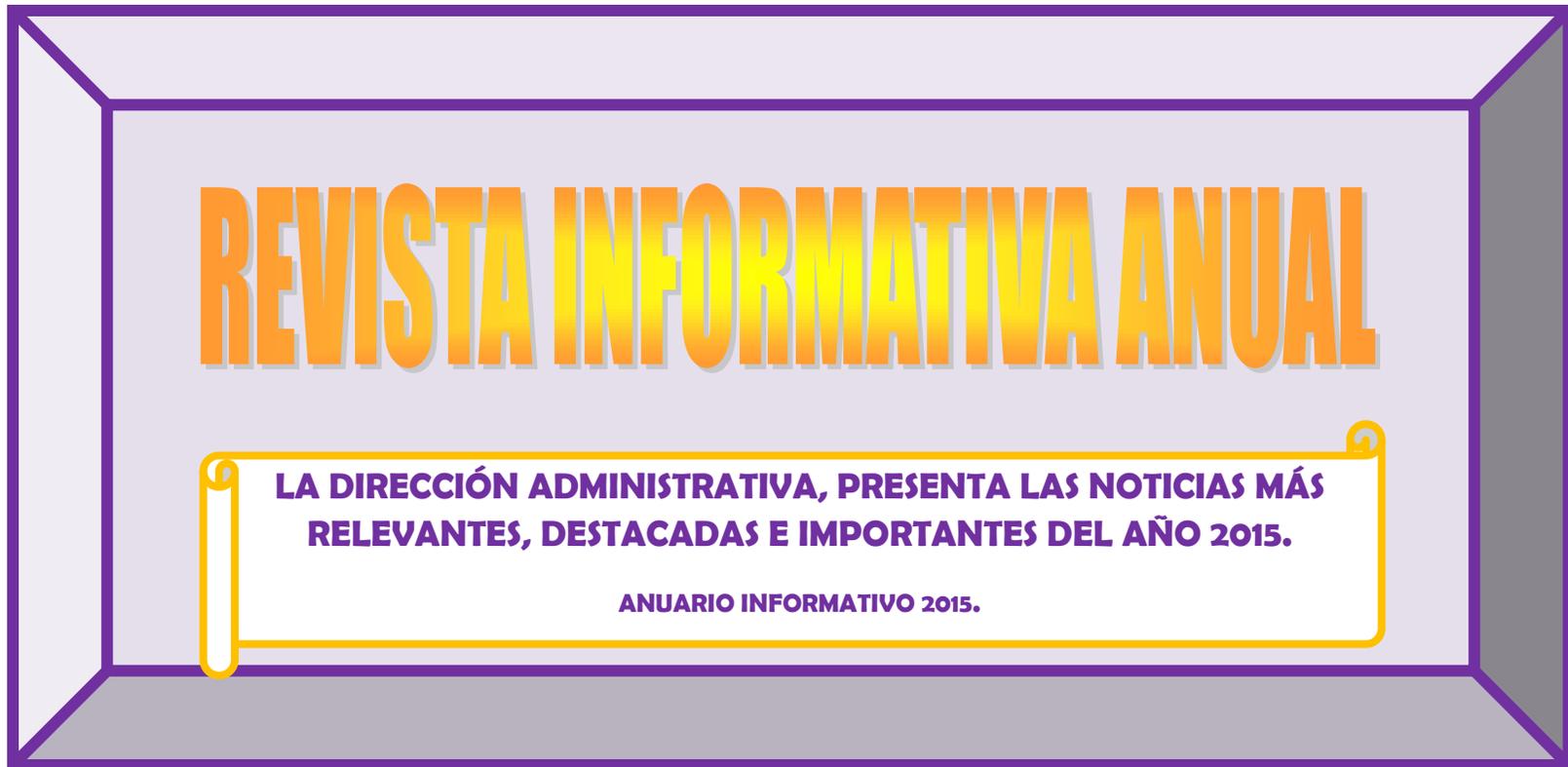


Figura 25
Diseño de agenda telefónica
Dirección Administrativa de una Institución del Sector Público
Año 2014

AGENDA TELEFÓNICA - DIRECCIÓN ADMINISTRATIVA -

NO.	DIRECCIÓN/DEPARTAMENTO/ÁREA	EXTENSIÓN
1	Dirección Administrativa	001
2	Compras y contrataciones	002
3	Recursos Humanos	003
4	Archivo y correspondencia	004
5	Servicios generales	005

Fuente: Elaboración propia. Tesis 2014.

Figura 26
Diseño de boletín informativo
Dirección Administrativa de una Institución del Sector Público
Año 2014

BOLETÍN INFORMATIVO - DIRECCIÓN ADMINISTRATIVA - OCTUBRE 2015!!!

LA DIRECCIÓN ADMINISTRATIVA INFORMA:

¡ATENCIÓN – ATENCIÓN!

LA DIRECCIÓN ADMINISTRATIVA INFORMA QUE SE TIENE PROGRAMA UNA REUNIÓN DE TRABAJO PARA EL PERSONAL DEL ÁREA OPERATIVA, EL DÍA 25 DE OCTUBRE DEL AÑO 2015, A LAS 10:00 A.M.

ESPERAMOS CONTAR CON SU PRESENCIA, Y RECUERDE QUE USTED FORMA PARTE IMPORTANTE E INDISPENSABLE DE ESTA REUNIÓN!!!

Fuente: Elaboración propia. Tesis 2014.

Cuadro 22
Plan de acción “fortalecimiento de la comunicación laboral”
Dirección Administrativa de una Institución del Sector Público
Año 2014

INSTITUCIÓN: Dirección Administrativa.							
NOMBRE DEL PLAN: Fortalecimiento de la comunicación laboral.							
OBJETIVO: Proporcionar mecanismos necesarios para realizar la implementación del programa a través de acciones para mejorar la comunicación laboral entre los diferentes niveles jerárquicos en un 100% en un mediano plazo.							
No.	Actividad	Metas	Responsable	Tiempo	Medición de las metas (Indicador)	Costos aproximados en quetzales	Presupuesto
1	Presentación de la propuesta a las autoridades superiores de la Dirección Administrativa a través de una reunión de trabajo.	Concientización de las autoridades superiores en relación a la importancia comunicación laboral a nivel interno.	Personal de Recursos Humanos.	1 mes (Octubre 2015)	90%	Equipo Audiovisual Q.150.00, Papelería y útiles Q. 150.00, refrigerio Q.200.00	Q.500.00
2	Aprobación de la propuesta a través de una reunión de trabajo.	Discusión y aprobación de la propuesta en un 100%.	Autoridades superiores de la Dirección Administrativa.	1 mes (Octubre 2015)	100%	Equipo Audiovisual Q.150.00, Papelería y útiles Q. 150.00, refrigerio Q.200.00	Q.500.00
3	Gestión de elaboración de material informativo.	Definir las herramientas informativas utilizadas para transmitir información actualizada a los colaboradores.	Personal de Recursos Humanos, y Jefes inmediatos.	1 mes (Octubre 2015)	100%	Cotizaciones.	Q.300.00
4	Elaboración de material informativo de comunicación interna, tales como, revisata anual informativa, agenda telefónica interna, boletín informativo, entre otros.	Mantener informados a los colaboradores a través de herramientas que contengan material informativo, de manera constante y actualizada.	Personal de Recursos Humanos, y Jefes inmediatos.	1 mes (Octubre 2015)	90%	Materiales, papelería y útiles a utilizar	Q.500.00
Costo estimado de implementación: El costo total de implementación del plan es de Q.1,800.00							Total: Q.1,800.00

Fuente: Elaboración propia. Tesis 2014.

Condiciones laborales

El factor de clima organizacional de condiciones laborales se refiere a los ambientes que la Dirección proporciona a los colaboradores, mismas que juegan un papel de suma importancia para el desarrollo de las actividades laborales del personal, por lo que se hace necesario proponer una herramienta que permita brindar las condiciones adecuadas de trabajo para el desarrollo eficiente de las funciones asignadas al personal, así como contribuir al incremento del nivel de satisfacción laboral.

a. Objetivos

- Elevar el porcentaje en un 90% de satisfacción laboral de los colaboradores en relación a las condiciones laborales en el mediano plazo.
- Mejorar en un 90% las condiciones laborales actuales en las que se desarrollan laboralmente los colaboradores, en el mediano plazo.
- Mejorar en un 75% los entornos ambientales físicos, en el mediano plazo.

b. Descripción de la actividad de condiciones laborales propuesta

A continuación se describe la actividad de condiciones laborales.

1. Técnica las 5 “S”: La técnica la 5 “S”, es una herramienta indispensable para mejorar las condiciones ambientales de trabajo, es decir proporciona mecanismos que permiten realizar cambios en los ambientes físicos de trabajo, que contribuyan al desarrollo eficiente de las funciones laborales asignadas, así como al incremento de la satisfacción laboral.

- ✓ **SEIRE= CLASIFICAR:** Clasificar es separar u ordenar por clases, tipos, tamaños, categorías, o frecuencia de uso. Esta primera fase consiste en separar, en el área de trabajo, las cosas que sirven de las que no son útiles, lo necesario de lo innecesario, con autorización para aquellas cosas que lo requieran, es muy común encontrar exceso de cierto artículos de consumo como papelería que podría ponerse amarilla, exceso de inventarios de materias primas, exceso que implica un costo muy alto, por pérdida del material.

- ✓ **SEITON= ORGANIZAR:** Organizar es ordenar un grupo de objetos, partes o elementos, dentro de un conjunto. En esta fase es necesario tener a disposición una ubicación de cualquier elemento, de tal manera que esté listo para que cualquiera lo pueda usar en el momento en que lo necesite.

- ❖ Algunas recomendaciones para organizar, pueden ser:
 - a. Organizar los artículos mediante claves alfanuméricas o numéricas.
 - b. Determinar lugares de almacenamiento por períodos de utilización: a la mano lo que se utilice diariamente, luego lo de uso semanal, mensual, anual, entre otros.
 - c. Por características, como tamaño, color, funcionamiento, información que brinda u otras.
 - d. También se pueden combinar métodos (los anteriores).

- ❖ Se recomienda si se establecen lugares de ubicación de algunos elementos, cada usuario deberá colocar en su justo lugar el artículo que tomó al terminar de utilizarlo.

- ✓ **SEISO= LIMPIEZA:** Limpiar es el acto de quitar lo sucio de algo, en esta fase se trata de eliminar manchas, mugre, grasa, polvo, entre otros, de los pasillos, talleres de trabajo, oficinas, bodegas, escritorios, o bancos de trabajo, sillas, bibliotecas, estantes, ventanas, puertas, equipos, herramientas, y otros elementos del sitio de trabajo; y mantener permanentemente condiciones adecuadas de aseo e higiene.

Para ello se recomienda lo siguiente:

- ❖ Quitar la suciedad (aspirar, cepillar, barrer, sacudir, entre otros).
- ❖ Sacar y devolver los elementos o equipos que funcionan incorrectamente o a los que les hace falta alguna pieza.

- ❖ Adecuar los medios o materiales y equipo disponibles para que su uso sea más eficaz.
 - ❖ Es importante resaltar, que es recomendable los cambios de ubicación física de los escritorios que utilizan los colaboradores, ello permitirá percibir otro tipo de ambiente por la ubicación del mismo.
- ✓ **SEIKETSU= BIENESTAR PERSONAL:** El bienestar personal es el estado en que la persona puede desarrollar de manera fácil y cómoda todas sus funciones. Consiste en mantener la limpieza, mental y física en cada colaborador, medidas de sanidad pública y condiciones de trabajo sin contaminación. El bienestar de personal no requiere de un procedimiento especial, sino más bien es el resultado de aplicar los conceptos anteriores, que si se desarrollan de manera adecuada, conducen a permanecer de un ambiente saludable y cómodo para quienes laboran en él.

Algunos aspectos a considerar pueden ser:

- ❖ Recordar permanentemente la importancia de mantener mente sana y cuerpo sano.
- ❖ Insistir en la necesidad de vestir con ropa limpia y apropiada, y de cumplir con las normas de seguridad.
- ❖ Mantener excelentes condiciones de higiene en los servicios comunes de los colaboradores, como cafetería, restaurantes, sanitarios, pasillos, entre otros.

- ✓ **SHITSUKE= AUTO DISCIPLINA:** La disciplina es el apego a un conjunto de leyes o reglamentos que rigen ya sea a una comunidad, a una institución o bien a la propia vida; la disciplina es orden y control personal que se logra a través de un entrenamiento de las facultades mentales, físicas y morales. Su práctica sostenida desarrolla en la persona disciplina, es decir un comportamiento confiable. La disciplina, autodisciplina o autocontrol se refiere al hecho de que cada colaborador mantenga como hábito.

Algunos aspectos a considerar pueden ser:

- ❖ Tirando los papeles, basura, entre otros, en los lugares correspondientes.
- ❖ Ubicando en su lugar las herramientas, materiales y equipos después de usarlos.
- ❖ Dejando limpias las áreas de uso común una vez realizadas las actividades en la misma.
- ❖ Dando a conocer las estrategias de autodisciplina a las personas que están en su área de trabajo, todo ello aplica a las personas que no lo practican, sean o no integrantes de la organización.
- ❖ Aplicando las estrategias de autodisciplina en otras áreas de trabajo.

Cuadro 23
Significado de las iniciales que comprenden la técnica las 5 “S”
Dirección Administrativa de una Institución del Sector Público
Año 2014

A quien va dirigido	Japonés	Español	Significado
A las herramientas de trabajo y equipo de oficina.	1. SEIRO	1. CLASIFICACIÓN	Mantenga solo lo necesario.
A las herramientas de trabajo y equipo de oficina.	2. SEITON	2. ORGANIZACIÓN	Mantenga todo en orden.
A las herramientas de trabajo y equipo de oficina.	3. SEISO	3. LIMPIEZA	Mantenga todo limpio.
A las personas	4. SEIKETSU	4. BIENESTAR PERSONAL	Cuide su salud física y mental.
A las personas	5. SHITSUKE	5. AUTO DISCIPLINA	Mantenga un comportamiento confiable.

Fuente: Elaboración propia. Tesis 2014.

En el mismo contexto es importante mencionar que la técnica anteriormente presentada, tiene como objetivo final, mejorar las condiciones laborales de los colaboradores, así mismo se hace necesario la evaluación de la aplicación de la misma, a través de una herramienta denominada verificación de la implementación de la técnica 5S, que consiste en la utilización de un formato de evaluación, que permite establecer una puntuación a las actividades realizadas, a través de la ponderación mínima o máxima dependiendo de los resultados obtenidos, a continuación se propone dicha herramienta.

La herramienta está constituida de la siguiente manera, la primera columna que lleva el control de los aspectos a evaluar, en cada uno de los elementos que conforma la técnica (clasificación, organización, limpieza, bienestar personal y disciplina), en la segunda columna aparece la descripción de los aspectos a verificar, seguidamente la ponderación del aspecto evaluado, la cual comprende una calificación de uno a cinco puntos, mismos que se asignarán de acuerdo al cumplimiento de la actividad, y por último la columna de observaciones, en la cual, se colocan las observaciones encontradas en la evaluación, o bien las causas por las cuales no se obtuvo la calificación mayor (5 puntos).

Así mismo es importante mencionar que dicha actividad de evaluación, la realizará el jefe inmediato de cada una de las áreas de trabajo luego de la aplicación de la técnica, y se realiza una evaluación por persona, la técnica puede ser utilizada trimestralmente, tomando en consideración que la misma se ajuste al contexto de la Dirección.

Cuadro 24
Lista de verificación de cumplimiento y seguimiento de la aplicación de la técnica 5 “S”
Dirección Administrativa de una Institución del Sector Público
Año 2014

No.	ASPECTOS A VERIFICAR	QUÉ VERIFICAR (SUGERENCIAS)	PUNTAJE (DE 1 A 5 PUNTOS)	OBSERVACIONES (DESCRIBA LAS CAUSAS, CUANDO NO ALCANCE LA CALIFICACIÓN DE 5 PUNTOS).
CLASIFICACIÓN				
1	Objetos de cualquier clase en pasillos y áreas de circulación.	Existencia de objetos que obstruyen el paso, señales de identificación.		
2	Áreas de trabajo.	Identificación, seguridad, (papelera, documentos, cajones de escritorio, entre otros), papelería y material de trabajo disperso y desordenado, inservibles).		
3	Archivos.	Identificación, vigencia y seguridad.		
4	Clasificación de desechos.	Existencia y uso apropiado de basureros, adecuados para el área de trabajo.		
SUB TOTAL CLASIFICACIÓN (MÁXIMO 20 PUNTOS)				

ORGANIZACIÓN				
1	Distribución adecuada de áreas de trabajo.	Organización física de acuerdo a las áreas de trabajo.		
2	Lugares adecuados para papelería, archivos, herramientas, y utensilios.	Lugares adecuados de ubicación.		
3	Orden en el puesto de trabajo.	Muebles, útiles de oficina, documentos, materiales, entre otros, es su lugar de origen.		
4	Acceso a documentación física y magnética (digital).	Verificar que lo solicitado se entregue en menor tiempo posible.		
SUB TOTAL ORGANIZACIÓN (MÁXIMO 20 PUNTOS)				
LIMPIEZA				
1	Limpieza de puestos de trabajo.	Equipos, escritorios, útiles de oficina.		
2	Limpieza de áreas comunes.	Pasillos, baños, paredes, áreas sociales. (Contribuir a la permanencia de limpieza de áreas comunes).		
3	Recolección permanente de desechos.	Estado de los basureros. (Colocar la basura en su lugar, verificar que los desechos se encuentren en el interior de los utensilios para la recolección de basura).		
4	Presentación personal.	Presentación adecuada del personal.		
SUB TOTAL LIMPIEZA (MÁXIMO 20 PUNTOS)				

BIENESTAR PERSONAL				
1	Ambiente de trabajo (oficinas).	Luz, ruido, ventilación.		
2	Motivación.	Evidencias de incentivos y capacitaciones, talleres, diplomados entre otros.		
3	Dotación de equipos y materiales de oficina.	Existencia de implementos.		
4	Ambiente laboral.	Relaciones interpersonales, (El ambiente que se percibe en cuanto a las relaciones laborales).		
5	Normas de seguridad y ambiente.	Aplicación de normas de seguridad y ambiente. (En casos de emergencia, existencia de mecanismos de seguridad laboral).		
SUB TOTAL BIENESTAR PERSONAL (MÁXIMO 25 PUNTOS)				
DISCIPLINA				
1	Uso permanente de uniforme (si existiera y gafete de identificación laboral), así como de equipos de protección personal (Este último aspecto aplica para el personal operativo).	Cumplimiento de reglas de utilización de uniforme y/o gafete de identificación laboral, y de acuerdo al calendario establecido y dotación entregada.		
2	Puntualidad.	Inicio de reuniones, ingreso a las instalaciones de la institución, (verificación física en el lugar de trabajo).		
3	Técnica "5S".	Conocimientos y aplicaciones de la técnica "5S".		
4	Cumplimiento de las reglas de la técnica "5S".	Verificar el cumplimiento de las reglas de la utilización de la técnica.		
5	Aplicación de los procedimientos implícitos en la técnica "5S".	Verificar el cumplimiento de los procedimientos.		
SUB TOTAL DISCIPLINA (MÁXIMO 25 PUNTOS)				
PUNTAJE FINAL (MÁXIMO 110 PUNTOS)				

Fuente: Elaboración propia. Tesis 2014.

- **Formación de comisiones de control visual**

La formación de comisiones de control visual, se proponen con el objetivo de verificar el cumplimiento de la aplicación de la técnica la 5 “S”, mismas que serán formadas por los Jefes inmediatos.

Así mismo se propone un formato que contiene los aspectos visuales considerados para la evaluación del control visual, efectuada por las comisiones formadas.

Además se incluye el formato de ponderación para la asignación de calificaciones en el formato correspondiente, mismos que se describen a continuación.

Figura 27
Comisiones de control visual de condiciones laborales de las áreas de trabajo
Dirección Administrativa de una Institución del Sector Público
Año 2014

Clasificación

- Comisión encargada de verificar la clasificación de documentos, papelería, insumos, entre otros en ambos niveles jerárquicos.

Organización

- Comisión encargada de verificar la organización de los espacios físicos de trabajo.

Limpieza y Disciplina

- Comisión encarga de verificar la limpieza de las diferentes áreas de trabajo, así como del cumplimiento de las lineamientos de disciplina establecidos.

Fuente: Elaboración propia. Tesis 2014.

Cuadro 25
Formato de comisiones de control visual, para evaluar la aplicación de la técnica de la 5" S"
Dirección Administrativa de una Institución del Sector Público
Año 2014

164

Formato de comisiones de control visual, para evaluar la aplicación de la 5 "S" por colaborador					
Nombre del colaborador a evaluar:					Fecha:
Descripción del formato:	El presente formato contiene una evaluación, que permite verificar el cumplimiento de los lineamientos establecidos para los colaboradores en relación a los aspectos de condiciones laborales, a través de un control visual, estableciendo una calificación que permita medir dicho cumplimiento.				
Objetivo del formato:	Verificar el 90% de las actividades relacionadas con la aplicación y seguimiento de la técnica la 5 "S", a través de comisiones de control visual, en el corto plazo.				
Instrucciones:	Marque con una "X" en la escala calificación correspondiente, el cumplimiento de los aspectos visuales observados, de acuerdo a la alternativa que considere pertinente.				
No.	Aspectos visual a evaluar	Escala de calificación			
		Excelente	Muy bueno	Bueno	Deficiente
1	Limpieza inicial				
2	Optimización				
3	Formalización				
4	Permanencia				
Comentarios y sugerencias:					

Fuente: Elaboración propia. Tesis 2014.

Cuadro 26
Aspectos de control visual a evaluar
Dirección Administrativa de una Institución del Sector Público
Año 2014

5"S"	Limpeza inicial	Optimización	Formalización	Permanencia
	1	2	3	4
Clasificar	Separar lo que es útil de lo inútil	Clasificar las cosas útiles	Revisar y establecer los lineamientos de orden	Estabilizar
Organización	Eliminar lo que no es útil	Definir la manera de dar un orden a los objetos	Colocar a la vista los lineamientos de orden	Mantener
Limpeza	Limpiar las instalaciones	Localizar los lugares difíciles de limpiar y buscar una solución	Buscar las causas de suciedad y establecer mecanismos de solución	Mejorar
Bienestar personal	Eliminar lo que no es higiénico	Determinar las zonas sucias	Establecer y cumplir lineamientos de limpieza	Evaluar (Auditar las "5")
Disciplina	Acostumbrarse a aplicar las 5 "S" de forma personal y en equipo, así como respetar y cumplir los procedimientos y lineamientos establecidos en los lugares de trabajo.			

Fuente: Elaboración propia. Tesis 2014.

Cuadro 27
Definición de aspectos visuales
Dirección Administrativa de una Institución del Sector Público
Año 2014

No.	Aspecto visual	Definición
1	Limpieza inicial	Condiciones iniciales (Inicio de la aplicación de la técnica).
2	Optimización	Mejorar y superar las condiciones iniciales.
3	Formalización	Establecimiento y cumplimiento de instrucciones para realizar las actividades asignadas.
4	Permanencia	Mantenimiento de las condiciones asociadas a la técnica las 5 "S".

Fuente: Elaboración propia. Tesis 2014.

Cuadro 28
Escala de calificación con ponderación asignada
Dirección Administrativa de una Institución del Sector Público
Año 2014

Escala de calificación	Ponderación asignada
Excelente	Cumple en un 100%.
Muy bueno	Cumple en un 80%.
Bueno	Cumple en un 60%.
Deficiente	Cumple en menos del 50% o no cumple.

Fuente: Elaboración propia. Tesis 2014.

Cuadro 29
Plan de acción para el “fortalecimiento de las condiciones laborales
Dirección Administrativa de una Institución del Sector Público
Año 2014

INSTITUCIÓN: Dirección Administrativa.							
NOMBRE DEL PLAN: Fortalecimiento del condiciones laborales.							
OBJETIVO: Proporcionar mecanismos necesarios para realizar la implementación del programa a través de acciones para mejorar las condiciones laborales de los colaboradores en un 100% en un mediano plazo.							
No.	Actividad	Metas	Responsable	Tiempo	Medición de las metas (Indicador)	Costos aproximados en quetzales	Presupuesto
1	Presentación de la propuesta a las autoridades superiores de la Dirección Administrativa a través de una reunión de trabajo.	Concientización de las autoridades superiores en relación a la importancia de las condiciones óptimas laborales nivel interno.	Personal de Recursos Humanos.	1 mes (Noviembre 2015)	90%	Equipo Audiovisual Q.150.00, Papelería y útiles Q. 150.00, refrigerio Q.200.00	Q.500.00
2	Aprobación de la propuesta a través de una reunión de trabajo.	Discusión y aprobación de la propuesta en un 100%.	Autoridades superiores de la Dirección Administrativa.	1 mes (Noviembre 2015)	100%	Equipo Audiovisual Q.150.00, Papelería y útiles Q. 150.00, refrigerio Q.200.00	Q.500.00
3	Elaboración del programa de actividades internas relacionadas con las condiciones laborales óptimas para el desarrollo de las funciones.	Establecer la metodología a utilizar para la implementación de la técnica las 5 “S”.	Personal de Recursos Humanos, y Jefes inmediatos.	1 mes (Julio 2015)	100%	Equipo Audiovisual Q.150.00, Papelería y útiles Q. 150.00, Materiales Q.200.00	Q.500.00
4	Implementación de la técnica 5“S”, formación de comisiones de control visual y formatos de evaluación.	Mejorar en un 100% las condiciones laborales de la Dirección Administrativa.	Autoridades superiores de la Dirección Administrativa, Personal de Recursos Humanos, y Jefes inmediatos.	1 mes. (Mensual)	90%	Materiales y equipo.	Q.1000.00
Costo estimado de implementación: El costo total de implementación del plan es de Q.2500.00							Total: Q.2,500.00

Fuente: Elaboración propia. Tesis 2014.

3.5 Presupuesto

A continuación se describe el presupuesto de la propuesta con costos totales aproximados.

Cuadro 30
Costo total de la propuesta
Dirección Administrativa de una Institución del Sector Público
Año 2014

No.	Descripción	Costo total por Estrategia	Costo total aproximado
1	ESTRATEGIA 1	Q.16,300.00	Q.16,300.00
A	Participación	Q. 3,300.00	
B	Reconocimiento	Q. 6,500.00	
C	Liderazgo	Q. 6,500.00	
2	ESTRATEGIA 2	Q. 6,800.00	Q. 6,800.00
A	Crecimiento	Q. 2,300.00	
B	Capacitación y desarrollo	Q. 4,500.00	
3	ESTRATEGIA 3	Q. 2,500.00	Q. 2,500.00
A y B	Trabajo en equipo y Relaciones interpersonales	Q. 2,500.00	
4	ESTRATEGIA 4	Q. 4,300.00	Q. 4,300.00
A	Comunicación	Q. 1,800.00	
B	Condiciones Laborales	Q. 2,500.00	
	Otros gastos	Q. 5,000.00	Q. 5,000.00
	MONTO TOTAL DE LA PROPUESTA	Q. 34,900.00	Q. 34,900.00

Fuente: Elaboración propia. Tesis 2014.

3.6 Evaluación de la implementación de la propuesta

A continuación se presenta un diseño de un modelo de evaluación y retroalimentación para la implementación de la propuesta, tomando en consideración que dicho formato, permitirá verificar, el avance, seguimiento y alcance de la propuesta realizada, a través de cada uno de las estrategias propuestas.

Cuadro 31
Diseño del formato para la evaluación de la implementación de la propuesta por estrategias
Dirección Administrativa de una Institución del Sector Público
Año 2014

Formato de evaluación de la implementación de la propuesta (Por estrategias)				
No.	Estrategia	Evaluación Cumplimiento de objetivos		Observaciones generales (Retroalimentación)
		Alcanzado	No alcanzado	
1				
2				
3				
4				

Fuente: Elaboración propia. Tesis 2014.

El formato que se presenta en el cuadro anterior, se deberá llenar a través del siguiente procedimiento, colocar el nombre de la estrategia implementada en la casilla correspondiente, marcar una “X” únicamente en el cuadro que represente la evaluación obtenida, para ellos se presentan dos opciones (alcanzado y No alcanzado, que se refiere a los objetivos alcanzados a través de la implementación de las estrategias), en la cual podrá marcar una de las opciones, que se presentan en la columna denominada con el mismo nombre “evaluación”, y en la columna observaciones generales, deberán describir de forma generalizada los alcances de la propuesta e información adicional.

CONCLUSIONES

1. La unidad de análisis no utiliza ningún tipo de instrumento, que le permita conocer de forma general las actitudes de los colaboradores, relacionados con su lugar de trabajo, es decir no aplican mecanismos que permitan mantener satisfechos laboralmente a su personal, por lo anterior expuesto se comprueba positivamente la hipótesis uno planteada, debido a que se confirma que existe insatisfacción laboral en la Dirección Administrativa, a causa de un clima laboral inadecuado.
2. La ausencia de un programa de satisfacción laboral que permita conocer de forma generalizada, la actitud del trabajador frente a su propio trabajo, estas actitudes son determinadas conjuntamente por las características actuales del puesto, como por las percepciones que tiene el trabajador de lo que deberían ser, es decir de las condiciones adecuadas, todo ello ha provocado que exista un nivel muy bajo de satisfacción laboral, adquiriendo actitudes no deseadas y negativas que pueden impedir el alcance tanto de las metas como de los objetivos organizacionales.

3. La ausencia de un liderazgo que se ajuste a las situaciones presentadas, así como de oportunidades de participación y el no reconocimiento a los colaboradores por el esfuerzo laboral, provoca que los mismos muestren descontento e insatisfacción, debido a que no son tomadas en cuenta sus opiniones y/o sugerencias, y aumenta cada vez más el desinterés por participar activamente en las actividades programadas por la Dirección Administrativa.

4. Los colaboradores manifiestan estar en descontento, por la ausencia de oportunidades de crecimiento laboral, así como también exteriorizan las necesidades de recibir de manera constante, cursos de capacitación, diplomados y talleres de formación laboral, situación que provoca desactualización de temas laborales específicos para el desarrollo eficiente del trabajo.

5. Los colaboradores aseguran que no existen relaciones cordiales entre jefes, subalternos y compañeros de trabajo, a causa de las actitudes negativas de la mayoría de colaboradores, perciben un ambiente tenso de conflictos laborales constantes, y ausencia de cooperación para realizar actividades en equipo, lo que provoca inconformidades laborales.

6. El personal de la Dirección manifiesta, que existe un proceso de comunicación deficiente, entre jefes, subalternos y compañeros de trabajo, así mismo las condiciones laborales que la misma proporciona en la actualidad, no cumplen con los parámetros establecidos, es decir no son las adecuadas para el desarrollo efectivo del trabajo, situaciones que provocan y aumentan el nivel de descontento laboral.

7. La falta de satisfacción laboral manifestada por los colaboradores encuestados, es una situación común detectada de manera constante en la Dirección, misma que resulta ser preocupante para las autoridades superiores, y que está impidiendo el desarrollo normal de la unidad objeto de investigación.

RECOMENDACIONES

1. Realizar periódicamente un diagnóstico de clima laboral que permita evaluar y determinar las percepciones que tienen los colaboradores en relación a su lugar de trabajo, es decir acerca de la satisfacción laboral actual, y con ello se tome como herramienta de solución la aplicación de las estrategias propuestas en el programa.
2. Implementar el Programa de Satisfacción Laboral propuesto, dándole el seguimiento y evaluación respectiva, y realizando las actualizaciones correspondientes de acuerdo a las necesidades presentadas por el personal, con el objetivo de incrementar el nivel de satisfacción laboral de los colaboradores de la Dirección Administrativa.
3. Los jefes inmediatos y autoridades superiores deben ejercer un liderazgo situacional y participativo en las situaciones de conflictos y/o problemas laborales, que permita adaptarse a las diferentes circunstancias presentadas en las áreas de trabajo tales como las técnicas de adaptación al cambio el líder flexible y equitativo entre otras, así como brindar oportunidades participación como lo son la revisión de forma constante del buzón de sugerencias, delegar actividades individuales y grupales, entre otras, además es importante proporcionando los reconocimientos adecuados y en tiempo oportuno como lo son, el colaborador del mes, reconocimiento por estabilidad laboral, entre otros, mismos que permitan premiar el esfuerzo laboral realizado.

4. Gestionar con instituciones externas y a nivel interno, procesos de actualización de conocimientos para los colaboradores, a través de la aplicación de cursos de capacitación, diplomados y talleres de formación, tales como de las áreas de informática, gestión de riesgos, equidad de género, temas contables, entre otros, que permitan incrementar el crecimiento laboral, y al mismo tiempo garantizarle a la Dirección la permanencia de personal competitivo.
5. Incrementar las actividades internas de trabajo en equipo tales como la formación de equipos multidisciplinarios para actividades específicas, formación de equipos para actividades del tema de gestión de riesgos laborales, y para la programación de actividades de gimnasia laboral, que permitan que los colaboradores puedan trabajar a través de la convivencia constante, y que trabajen hacia el cumplimiento de un objetivo en común, reduciendo con ello los conflictos laborales, así como fortalecer la coordinación de actividades, armonía, y las relaciones interpersonales entre jefes, subalternos y compañeros de trabajo.
6. Evaluar el estado actual de las condiciones en las cuales se encuentran las oficinas, así como el espacio físico en el cual se encuentra el personal a través de un control visual, y gestionar los procesos correspondientes de cambio o bien modificación de infraestructura, que permitan que el trabajo se desempeñe de manera eficiente, y en condiciones aptas para el desarrollo de las mismas, y aplicar la técnica de las 5 "S" propuesta en el programa en mención, misma que pueda realizarse de manera periódica del tal forma que el ambiente en cual se desenvuelven mejore, y el nivel de satisfacción laboral aumente.

7. Realizar de manera periódica y tomando en consideración las necesidades presentadas por el personal, el diagnóstico de clima laboral, por lo menos dos veces por año, utilizando para ello la boleta de encuesta, para la recopilación de información, a través de proceso del trabajo de campo de la investigación realizada, y que puede ser tomada como base y extraída de los anexos incluidos.

BIBLIOGRAFÍA

1. Benavides Pañeda, Raymundo Javier. 2004. **Administración**. México, D.F., McGraw-Hill. 354 páginas.
2. Bustos, P., Miranda, M. y Peralta, R. 2002. Clima organizacional. (en línea)
Consultado en octubre. 2013. Disponible en:
<http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/rrhh/clio.htm>
3. Chiavenato, Idalberto. 2007. **Introducción a la Teoría General de la Administración**. 7ma. Edición, México D.F, Editorial McGraw-Hill.562 paginas.
4. Chavarría Gonzales, Jenny Analis. 2011. Tesis, **Estrategias motivacionales para los empleados del área de producción de una empresa industrial, orientada al sector de la construcción ubicada en la ciudad capital, Guatemala**, Facultad de Ciencias Económicas, USAC.
5. Don Hellriegel, S., Jackson, E. y Slocum, W. 2009. **Administración. Un enfoque basado en competencias**. 11a. Ed. México, Cengage Learning. 627páginas.
6. Flores, Maria Victoria. Mejora continua.(en línea). Consultado en octubre 2013. Disponible en:
<http://,ww-eoi-es/blogs/mariavictoriaflores/definicion-de-mejora-continua>
7. Franklin, Enrique B.; Krieger Mario. 2011. **Comportamiento Organizacional .Enfoque para América Latina**. 1ra. Edición, México; S.A. de C.V., Pearson.550 páginas.

8. Graham, Ben, S. Jr. 2002. **La Participación del Empleado y la Simplificación del Trabajo**, (en línea). Consultado en octubre 2013. Disponible en:
<http://www.mejoresprocesos.com.participación>.
9. Keith, D., Newstrom, J. W. 2001. **Comportamiento Humano en el Trabajo**. 10a. edición. México, McGraw-Hill/Interamericana Editores, S.A. de C.V.
10. Koontz, H., Odonell, C. y Weihrich, H.1998. **Administración**. 8a. edición. México, McGraw Hill Interamericana. 480 páginas.
11. Koontz, H., Weihrich, H.1997. **Administración una perspectiva global**. 11a. edición. México, McGraw Hill Companies. Inc.
12. Ley del organismo ejecutivo.(en línea). Consultado en octubre 2013. Disponible en: <http://www.leydelorganismoejecutivo.com>
13. Lussier y Achua. 2011. **Liderazgo**.4ta Edición. México, Cengage Learning. 525 páginas.
14. Machiado, Jorge. **La administración pública**.(en línea). Consultado en octubre 2013. Disponible en: <http://www.estuderecho.com/documentos>.
15. Márquez Pérez, Mónica. **Definición de satisfacción**.(en línea). Consultado en octubre 2013. disponible en:
<http://www.monografías.com,administración,finanzasyrecursoshumanos>
16. Martínez E. E. y Martínez A. F. **Capacitación por competencia. Principios y métodos**. (en línea). Consultado en octubre.2013. Disponible en:
http://www.sence.cl/sence/wpcontent/uploads/2011/04/DocumentoEstudio_CapacitacionporCompetencias.pdf.

17. Ministerio de Finanzas Públicas, GT. 2013. **Manual de clasificaciones presupuestarias para el sector público de Guatemala**. 5a. ed. Guatemala, 302 páginas.
18. Quiroa Gómez, Glenda Leonor. 2012. Tesis, **Evaluación de la satisfacción laboral para el personal de la Escuela de Trabajo Social de la Universidad de San Carlos de Guatemala**. Facultad de Ciencias Económicas, USAC. 145 páginas.
19. Revolorio Alfaro, Marelin Yohana. 2013. Tesis, **Estrategias para mejorar la satisfacción laboral para el personal de una entidad que presta servicios médicos a personas de la tercera edad**. Facultad de Ciencias Económicas, USAC. 131 páginas.
20. Robbins, Stephen, P. 1999. **Comportamiento Organizacional**. 8va Edición, México, Editorial Pearson Educación. 816 páginas.
21. Robbins, Stephen P. 2004. **Comportamiento Organizacional**. 10a. ed. México Pearson Educación. 675 páginas.
22. Venegas Sosa, Orlando Alfredo, **Manual de las 5 “S”**. (en línea). Consultado en mayo 2014. disponible en:
www.gestiopolis.com/recursos5/docs/ger/cincos.htm

ANEXOS

ANEXOS

ENCUESTA PERSONAL DIRECCIÓN ADMINISTRATIVA

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Boleta No. _____



Objetivo: Recolectar información relacionada con la situación actual del clima laboral de la Institución.

Instrucciones: A continuación se presentan una serie de preguntas, marque con una "X" el número que corresponde a su respuesta, según la siguiente clasificación, llenando los espacios en blanco donde se solicita.

1= SIEMPRE

2= CASI SIEMPRE

3= A VECES

4= NUNCA

1/4

Datos generales:

Sexo: M <input type="checkbox"/> F <input type="checkbox"/>	Tiempo de laborar en la institución: Menos de 1 año <input type="checkbox"/> De 1 a 2 años <input type="checkbox"/> Más de 2 años <input type="checkbox"/>
Puesto dentro de la institución:	

Interrogantes	1	2	3	4
1. ¿Mi jefe toma en cuenta mi opinión cuando se realizan reuniones de trabajo?				
2. ¿Mi jefe me traslada información relacionada con asuntos de mi trabajo de forma escrita y en tiempo oportuno?				
3. ¿Mi jefe me da a conocer el resultado de mi trabajo, cada vez que el mismo concluye?				
4. ¿Mi jefe me hace sentir parte importante de mi área de trabajo?				
5. Cuando se presentan cualquier tipo de problema en mi área de trabajo ¿Mi jefe lo soluciona de forma efectiva?				
6. ¿La organización me brinda oportunidades de formación y crecimiento laboral de manera frecuente?				
7. ¿Mi jefe realiza actividades que fomenten el trabajo en equipo?				
8. ¿El trabajo se distribuye en partes iguales para todos los puestos de trabajo?				
9. ¿En mi lugar de trabajo cuento con un espacio físico suficiente para desarrollar mis funciones?				
10. ¿Mis metas personales están relacionadas con mi trabajo?				
11. ¿Mi jefe me comparte información relacionada con las actividades de mi área de trabajo?				
12. ¿Mi jefe me comunica en tiempo oportuno los cambios de instrucciones relacionadas con mi puesto de trabajo?				
13. ¿Recibo algún tipo de retroalimentación de mi trabajo, cada vez que el mismo concluye?				
14. ¿Mi desempeño laboral es reconocido por parte de mi jefe?				
15. ¿Mi jefe demuestra algún tipo de preferencia por alguno de mis compañeros de mi área de trabajo?				
16. ¿Cuándo se me asignan nuevas funciones de trabajo, he recibido algún tipo de capacitación?				

17. ¿Con frecuencia realizo actividades de trabajo en equipo en mi área de trabajo?				
18. ¿La relación que existe entre mi jefe y compañeros de trabajo, es cordial y amistosa?				
19. ¿Las condiciones ambientales relacionadas con temperatura, iluminación, ventilación, entre otras, de mi área de trabajo son adecuadas?				
20. ¿Considero que soy una pieza fundamental en el desarrollo de la organización?				
21. ¿Cuándo se presenta un problema en mi área de trabajo, mi jefe toma en cuenta mis sugerencias?				
22. ¿La comunicación que existe con mi jefe y compañeros de trabajo me resulta fácil?				
23. ¿Mi jefe me indica los errores incurridos en mi puesto de trabajo?				
24. ¿Mi esfuerzo laboral es recompensado por parte de mi jefe?				
25. ¿Considero que mi jefe abusa de mi puesto de trabajo (maltrato, gritos, entre otros) cuando se dirige hacia mi persona?				
26. ¿Las capacitaciones recibidas hasta el momento, me han ayudado a mejorar mi trabajo?				
27. ¿Cuándo se realizan actividades de trabajo en equipo, recibo apoyo de parte de mis compañeros de trabajo?				
28. ¿El ambiente laboral creado por mi jefe y compañeros de trabajo es el ideal para desempeñar mis funciones?				
29. ¿El mobiliario que utilizo (silla, escritorio, entre otros), se encuentran en buenas condiciones?				
30. ¿Mi esfuerzo laboral está enfocado en contribuir al alcance de los objetivos de la organización?				
31. Cuando he presentado propuestas para mejorar mi trabajo, ¿se han tomado en cuenta?				
32. ¿La información relacionada con los objetivos y metas de mi área de trabajo, me lo dan a conocer oportunamente?				

33. ¿Mi jefe me informa acerca de las oportunidades de mejora en cuanto a mi puesto de trabajo?				
34. ¿Mi trabajo eficiente es reconocido a través de comentarios alentadores de parte de mi jefe?				
35. ¿Mi jefe me brinda todo el apoyo necesario en el desarrollo de mis funciones relacionadas con mi puesto de trabajo?				
36. ¿Mi jefe me toma en cuenta para las capacitaciones programadas?				
37. ¿Las actividades grupales asignadas a mi área de trabajo, se desarrollan en equipo?				
38. ¿Existe un ambiente de confianza con mi jefe y compañeros de trabajo?				
39. ¿Mi espacio físico de trabajo se mantiene en condiciones óptimas de limpieza?				
40. ¿Mis compañeros de trabajo se esfuerzan por alcanzar los objetivos de la organización?				