

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

**“PROGRAMA PARA MEJORAR LA SATISFACCIÓN
LABORAL DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO Y
DE FISCALÍA DE UNA INSTITUCIÓN DEL
SECTOR PÚBLICO DE GUATEMALA”**

TESIS

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

MYNOR ESTUARDO ESCOBAR POLANCO

PREVIO A CONFERÍRSELE EL TÍTULO DE

ADMINISTRADOR DE EMPRESAS

EN EL GRADO ACADÉMICO DE

LICENCIADO

GUATEMALA, FEBRERO DE 2016

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

DECANO:	Lic. Luis Antonio Suárez Roldán
SECRETARIO:	Lic. Carlos Roberto Cabrera Morales
VOCAL II:	Lic. Carlos Alberto Hernández Gálvez
VOCAL III:	Lic. Juan Antonio Gómez Monterroso
VOCAL IV:	P.C Oliver Augusto Carrera Leal
VOCAL V:	P.C Walter Obdulio Chiguichón Boror

PROFESIONALES QUE PRACTICARON EL EXAMEN DE
ÁREAS PRÁCTICAS BÁSICAS

ÁREA	NOMBRE
Matemática-Estadística	Lic. Carlos Humberto Cifuentes Ramírez
Mercadotecnia-Operaciones	Lic. Rolando de Jesús Oliva Alonzo
Administración-Finanzas	Lic. Luis Enrique Castañeda Quan

JURADO QUE PRACTICÓ EL EXAMEN PRIVADO DE TESIS

Presidente:	Licda. Reyna Leticia Aguirre Chacón
Secretario:	Lic. Ariel Ubaldo De León Maldonado
Examinadora:	Licda. Nancye Dorothy Brown Méndez

Guatemala 11 de febrero de 2016

Licenciado
Luis Antonio Suárez Roldán
Decano de la Facultad de Ciencias Económicas
Universidad de San Carlos de Guatemala
Su Despacho

Licenciado Suárez:

En atención a la designación de que fui objeto, procedí a asesorar al estudiante Mynor Estuardo Escobar Polanco, carné 199110242, en la elaboración de su tesis titulada **"PROGRAMA PARA MEJORAR LA SATISFACCIÓN LABORAL DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO Y DE FISCALÍA DE UNA INSTITUCIÓN DEL SECTOR PÚBLICO DE GUATEMALA"**.

Tesis que cumple con las normas y requisitos académicos necesarios y constituye un aporte para la gestión administrativa propiciando un mejoramiento continuo e innovación laboral de proceso organizacional de la Escuela.

Atentamente,



Lic. Alvaro David Reyes Hernández
Colegiado No. 14,043



**DECANATO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS. GUATEMALA,
DIEZ DE MARZO DE DOS MIL DIECISEIS.**

Con base en el Punto QUINTO, inciso 5.1, subinciso 5.1.1 del Acta 3-2016 de la sesión celebrada por la Junta Directiva de la Facultad el 22 de febrero de 2016, se conoció el Acta ADMINISTRACIÓN 231-2015 de aprobación del Examen Privado de Tesis, de fecha 15 de octubre de 2015 y el trabajo de Tesis denominado: "PROGRAMA PARA MEJORAR LA SATISFACCIÓN LABORAL DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO Y DE FISCALÍA DE UNA INSTITUCIÓN DEL SECTOR PÚBLICO DE GUATEMALA", que para su graduación profesional presentó el estudiante MYNOR ESTUARDO ESCOBAR POLANCO, autorizándose su impresión.

Atentamente,

"D Y ENSEÑAD A TODOS"

LIC. LUIS ANTONIO SUAREZ ROLDÁN
DECANO

Smp.

LIC. CARLOS ROBERTO CABRERA MORALES
SECRETARIO



DEDICATORIA

A DIOS

Creador del universo, por iluminarme y darme la vida e inteligencia para poder culminar este éxito.

A MIS PADRES

Por su amor, apoyo, confianza, comprensión y paciencia. Infinitas gracias por todo, a ustedes debo mis éxitos.

A MI ESPOSA

Por su amor, apoyo, optimismo y motivación para que concluyera esta meta.

A MIS HIJAS

Son un manantial de inspiración en mi vida. Sea para ellas un ejemplo de perseverancia.

A MIS HERMANAS

Por su confianza, a ustedes muy especialmente dedico este triunfo.

A MIS SOBRINOS

Con mucho cariño y que este logro sirva como ejemplo.

A LA UNIVERSIDAD

Por ser la casa de estudios que alberga a un grupo selecto de formadores de profesionales, quienes contribuyeron en mi crecimiento académico y profesional.

A MI ASESOR DE TESIS

Por su valioso e incondicional aporte al asesorar mi trabajo de tesis.

ÍNDICE

Contenido	Página	
Introducción	i	
CAPÍTULO I MARCO TEÓRICO		
1.1	Administración	1
1.2	Sector Público	1
1.3	Institución Pública	2
1.4	Proceso administrativo	2
1.4.1	Planeación	
1.4.1.1	Elementos de la Planeación	4
	a) Misión	3
	b) Objetivos	5
	c) Metas	6
	d) Programas	6
	e) Presupuestos	6
1.4.1.2	Instrumento Administrativo	7
	a) Plan de acción	7
1.4.2	Organización	8
1.4.2.1	Elementos de la Organización	8
	a) Funciones	8
	b) Jerarquías	9
	c) Puestos	9
1.4.3	Integración	10
1.4.4	Dirección	11
1.4.4.1	Elementos de la Dirección	12
	a) Comunicación	12

Contenido	Página
b) Liderazgo	12
c) Supervisión	13
d) Motivación	13
1.4.5 Control	15
1.5 Clima organizacional	15
1.6 Satisfacción laboral	17
1.6.1 Factores determinantes de la satisfacción laboral	18
1.6.1.1 Factores intrínsecos o de motivación	18
1.6.1.2 Factores extrínsecos o higiénicos	20
1.6.2 Medición de la satisfacción laboral	22
1.7 Insatisfacción laboral	23
1.7.1 Causas principales de la insatisfacción laboral	23
1.7.2 Consecuencias de la insatisfacción laboral	24
1.8 Programas para la mejora de la satisfacción laboral	25
1.8.1 Programa de relaciones interpersonales y resolución de conflictos	25
1.8.2 Programa de reconocimiento al trabajador	25
1.8.3 Programa para manejo del estrés laboral	25
1.8.4 Programa para promoción interna (ascenso)	25
1.8.5 Programa para desarrollo profesional (capacitación)	26

CAPÍTULO II

DIAGNÓSTICO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL DE UNA INSTITUCIÓN DEL SECTOR PÚBLICO DE GUATEMALA

2.1 Metodología de la investigación	27
2.2. Antecedentes de la institución del sector público de Guatemala	31

Contenido	Página	
2.2.1	Definición	32
2.2.2	Funciones	33
2.2.3	Misión	33
2.2.4	Visión	33
2.2.5	Valores	33
2.2.6	Objetivos	36
2.2.7	Estructura organizacional	37
2.3	Situación actual del clima organizacional	41
2.3.1	Resultados de la investigación	42
2.4	Análisis y discusión de resultados	61

CAPÍTULO III

PROGRAMA PARA MEJORAR LA SATISFACCIÓN LABORAL DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO Y DE FISCALÍA DE UNA INSTITUCIÓN DEL SECTOR PÚBLICO DE GUATEMALA

3.1	Descripción de la propuesta	69
3.2	Metodología	70
3.2.1	Concientización a los altos mandos de la institución acerca de la importancia de mejorar la satisfacción laboral del personal	70
3.2.2	Creación del Comité de implementación y seguimiento	72
3.2.3	Lineamientos para la creación del Comité de implementación y seguimiento	73
3.2.4	Funciones generales del Comité de implementación y seguimiento	73
3.3	Alcance de la propuesta	75

Contenido	Página	
3.4	Objetivos de la propuesta	75
3.4.1	Objetivo general	76
3.4.2	Objetivos específicos	76
3.5	Planes de acción de la propuesta	77
3.5.1	Plan de acción no. 1 “Programa de relaciones interpersonales y conflictos”	77
3.5.2	Plan de acción no. 2 “Programa de reconocimiento laboral al trabajador”	88
3.5.3	Plan de acción no. 3 “Programa para manejo del estrés laboral”	97
3.5.4	Plan de acción no. 4 “Programa para promoción interna”	115
3.5.5	Plan de acción no. 5 “Programa para crecimiento (capacitación)”	123
3.6	Evaluación y seguimiento de la propuesta	136
3.7	Costos generales	137
3.8	Relación costo/beneficio	138
	Conclusiones	139
	Recomendaciones	141
	Bibliografía	143
	Anexos	147

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

No.	Título	Página
1	Estructura piramidal de la institución	37
2	Organigrama del área administrativa	39
3	Organigrama del área de fiscalía	40
4	Pasos para la implementación de la propuesta de mejora de satisfacción laboral	71
5	Organigrama específico del Comité de implementación y seguimiento	74
6	Descripción y contenido mínimo Taller “Relaciones Interpersonales”	84
7	Descripción y contenido mínimo Taller “Manejo y resolución de conflictos”	85
8	Diseño Diploma de participación en Taller de Relaciones Interpersonales	86
9	Diseño Diploma de participación en Taller de Manejo y resolución de conflictos	87
10	Frases para felicitaciones verbales	93
11	Modelo para reconocimiento por medio de correo electrónico institucional	94
12	Diseño de diploma de reconocimiento por excelencia en el desempeño laboral	95
13	Diseño de plaqueta de reconocimiento por excelencia en el desempeño laboral	96
14	Contenido mínimo para desarrollo del Taller: Manejo del estrés laboral	104
15	Diseño del Diploma de Reconocimiento por Participación en el Taller: Manejo del estrés laboral	106

No.	Título	Página
16	Diseño de invitación para realización de campeonato de fútbol sala	107
17	Diseño de invitación para realización de campeonato de básquetbol	108
18	Diseño de trofeos para el primer y segundo lugar en campeonato de básquetbol rama femenina	109
19	Diseño de trofeos para el primer y segundo lugar en campeonato de básquetbol rama masculina	110
20	Diseño de trofeos para el primer y segundo lugar en campeonato de fútbol sala rama femenina	111
21	Diseño de trofeos para el primer y segundo lugar en campeonato de fútbol sala rama masculina	112
22	Formato de invitación para realización de carrera y Caminata	113
23	Diseño de medallas para los ganadores de la carrera y caminata, rama femenina	114
24	Diseño de medallas para los ganadores de la carrera y caminata, rama masculina	114
25	Formato de convocatoria interna	122

ÍNDICE DE GRÁFICAS

No.	Título	Página
1	Factor política y administración	43
2	Factor supervisión	44
3	Factor condiciones de trabajo	45
4	Factor relaciones interpersonales	47
5	Factor salario	48
6	Factor estabilidad en el trabajo	50
7	Factor vida personal	51
8	Factor logro	53
9	Factor reconocimiento	54
10	Factor trabajo en sí	55
11	Factor responsabilidad	57
12	Factor ascenso	58
13	Factor crecimiento	60
14	Comparación general de porcentajes de satisfacción e insatisfacción, factores higiénicos, personal administrativo	64
15	Comparación general de porcentajes de satisfacción e insatisfacción, factores higiénicos, personal de fiscalía	65
16	Comparación general de porcentajes de satisfacción e insatisfacción, factores motivadores, personal administrativo	66
17	Comparación general de porcentajes de satisfacción e insatisfacción, factores motivadores, personal de fiscalía	67

ÍNDICE DE TABLAS

No.	Título	Página
1	Muestra por área funcional	29
2	Factores de la satisfacción laboral evaluados	41
3	Resumen de resultados, diagnóstico del clima organizacional	62
4	Plan de acción no. 1 “Programa de relaciones interpersonales”	78
5	Costo anual del programa relaciones interpersonales	81
6	Boleta para evaluación del Programa de relaciones interpersonales	82
7	Plan de acción no. 2 “Programa para reconocimiento laboral al trabajador“	89
8	Costo anual del programa reconocimiento	91
9	Formato para evaluación del programa de reconocimientos a los trabajadores	92
10	Plan de acción no. 3 “Programa para manejo del estrés laboral”	98
11	Costo anual del programa manejo del estrés laboral	101
12	Cuestionario para determinar estrés laboral	102
13	Plan de acción no. 4 “Programa para promoción interna (ascenso)”	116
14	Costo anual del programa de promoción interna (ascensos)	118
15	Formato para evaluación de acciones implementadas para programa de promoción interna (ascensos)	119
16	Contenido sugerido para elaboración de reglamento de carrera administrativa	120

No.	Título	Página
17	Plan de acción no. 5 “Programa para crecimiento (capacitación)”	124
18	Costo anual del programa para crecimiento (capacitación)	126
19	Formato para evaluación de acciones implementadas para programa de crecimiento (capacitación)	127
20	Modelo para boleta de detección de necesidades de capacitación	129
21	Lineamientos para elaborar un Programa anual de capacitación	133
22	Formato del Programa anual de capacitación	135
23	Costo anual para la implementación de programas para la mejora de la satisfacción laboral	137

ÍNDICE DE ANEXOS

No.	Título	Página
1	Guía de entrevista para diagnóstico de clima organizacional y satisfacción laboral	147

INTRODUCCIÓN

Las organizaciones además de estar integradas por personas que trabajan coordinadamente para alcanzar determinados objetivos, son mucho más que únicamente medios para proveer de bienes y servicios a la sociedad. De hecho, muchos individuos pasan gran parte de su vida en la organización, la cual tiene profunda influencia en su comportamiento. Al mismo tiempo estos individuos dependen de las organizaciones para conseguir muchas de sus metas y con ello disfrutar de un nivel de vida meritoria.

Por lo tanto, dada esa dependencia mutua, las organizaciones buscan ofrecer a sus trabajadores un conjunto de estímulos y condiciones de trabajo que generen un aceptable nivel de satisfacción que se traduzca en una fuerte motivación para facilitar un mejor desempeño.

Para propiciar un funcionamiento laboral efectivo en el recurso humano se requiere de satisfacer sus necesidades laborales para maximizar sus potencialidades en su capacidad y desarrollo laboral en la ejecución con eficiencia y eficacia de las acciones administrativas en función de lograr los objetivos organizacionales.

Cuando las personas obtienen de su trabajo acciones que le generen satisfacción, las expectativas futuras de nuevas satisfacciones se convierten en motivación individual, la cual si se encuentra acompañada de reconocimientos, talleres de capacitación, oportunidades de ascender y disponibilidad de recursos, se traducen en mejor desempeño individual.

Por tal motivo se ha realizado la tesis denominada: **"Programa para mejorar la satisfacción laboral del personal administrativo y de fiscalía de una institución del Sector Público de Guatemala"** para coadyuvar con la mejora

continua e innovación laboral y así los trabajadores se sientan satisfechos en el ejercicio de las atribuciones asignadas. El presente trabajo de tesis se integra por tres capítulos, los cuales se describen a continuación:

CAPÍTULO I, contiene el marco teórico conceptual que fundamenta la investigación realizada, en el que se describen las generalidades de la institución en el sector público, el proceso administrativo y sus etapas, se abordan temas sobre las generalidades del clima organizacional y la satisfacción laboral; y desarrollo de temas fundamentales del estudio que dan sustento a la propuesta presentada.

CAPÍTULO II, en este capítulo, se describe la metodología, las técnicas aplicadas, los antecedentes de la institución, la situación actual del clima organizacional tomando como referencia los factores de la teoría bifactorial de Herzberg para evaluar la satisfacción laboral de los trabajadores de la institución objeto de estudio, en la cual se estableció por medio del análisis e interpretación de los mismos, las causas que provocan el grado de insatisfacción y satisfacción laboral de los trabajadores, determinando qué factores intrínsecos y extrínsecos requieren de un fortalecimiento institucional para favorecer el entorno laboral.

CAPÍTULO III, en el tercer capítulo se describe, la propuesta sugerida con base a la investigación realizada, que incluye programas para mejorar la satisfacción laboral del personal administrativo y de fiscalía que labora en la ciudad de Guatemala en una institución del sector público de Guatemala, para ello se especifica la descripción, la metodología, el alcance, los objetivos y las acciones propuestas en los planes de acción para los programas de mejora, así como también, los lineamientos para la evaluación de dichos programas y costos a considerar para su implementación, y por último, se muestran las conclusiones, las recomendaciones, la bibliografía y los anexos.

CAPÍTULO I

MARCO TEÓRICO

1.1 Administración

“La administración se define como el proceso de diseñar y mantener un entorno en el que trabajando en grupos, los individuos cumplan eficientemente objetivos específicos. Cuando se desempeñan como administradores, los individuos deben ejercer las funciones administrativas de planeación, organización, integración de personal, dirección y control.”(7:6)

En tal sentido, la administración se entenderá como el proceso de planificar, organizar, integrar, dirigir y controlar el uso de los recursos y las actividades de trabajo con el propósito de lograr los objetivos o metas de la organización de manera eficiente y eficaz. En la institución objeto de investigación, será fundamental la aplicación de este concepto.

1.2 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.” (14:16)

El sector público es el conjunto de organismos administrativos, mediante los cuales el Estado cumple o hace cumplir, la política o voluntad expresada en las leyes del país. Es conocido comúnmente como administración pública y tiene como finalidad la prestación de servicios públicos para el bienestar de la población de un país, en la cual intervienen los tres poderes del Estado que son el Organismo Ejecutivo, Legislativo y Judicial.

1.3 Institución pública

“Son instituciones públicas cada una de las organizaciones que conforman el gobierno general y las empresas públicas.” (14:16)

La 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.

1.4 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)

Las funciones administrativas, en conjunto, forman el proceso administrativo; por separado, planeación, organización, integración, dirección y control son funciones administrativas.

Para la presente investigación serán utilizadas las fases del proceso administrativo, pero principalmente la fase de la dirección, ya que ésta contiene elementos que giran entorno a la motivación y satisfacción laboral del personal que integra la institución objeto de estudio.

1.4.1 Planeación

La planeación es la primera función en el proceso administrativo, además de ser la base de las demás.

“La planeación es la función administrativa que determina por anticipado cuáles son los objetivos que deben alcanzarse y qué debe hacerse para conseguirlos. Empieza por la determinación de los objetivos y detalla los planes necesarios para alcanzarlos de la mejor manera posible. Planear y definir objetivos es seleccionar anticipadamente el mejor curso de acción para alcanzarlos. La planeación determina a dónde se pretende llegar, qué debe hacerse, cuándo, cómo y en qué orden.” (3:143)

“La planeación precede a las demás etapas del proceso administrativo, ya que planear implica tomar las decisiones más adecuadas acerca de lo que se habrá de realizar en el futuro. La planeación establece las bases para determinar el elemento riesgo y minimizarlo. La eficiencia en la ejecución depende en gran parte de una adecuada planeación, y los buenos resultados no se logran por sí mismos, es necesario establecerlos con anticipación.”(1:38)

En resumen, la planeación dentro de una organización, consiste en determinar los objetivos de la misma y elegir los cursos de acción convenientes para el logro de esos objetivos.

Esta fase será aplicada en la presente investigación, con sus respectivos elementos, los cuales se detallan a continuación.

1.4.1.1 Elementos de la Planeación

a) Misión

La misión establece la razón de ser de una organización. Enuncia el propósito de la misma, así como el grado requerido de excelencia. La misión define el

quehacer de la organización, establece su sentido trascendental y los objetivos; articula además sus principales valores filosóficos.

El propósito principal de la misión es establecer el enfoque y la dirección de una organización. Además, visualiza cómo una institución establece las exigencias que enfrenta. Las organizaciones de éxito son las que tienen un claro sentido de su propósito. Por ello, una misión clara, que es comprendida y compartida provee un enfoque preciso que impulsa la estrategia, el control y la dirección de la ejecución.

“La declaración de la misión es una definición duradera del objeto de una organización que la distingue de otras similares. La declaración de la misión señala el alcance de las operaciones de una organización. La declaración de la misión fija, en términos generales, el rumbo futuro de la organización”. (12:2)

i) Visión

Toda organización empieza con una visión. La visión es una manera de ver las cosas, es la percepción simultánea de un problema y de una solución. Es una apuesta sobre la aceptación de una idea. La visión asigna una misión a la organización: hacer que la visión se convierta en realidad.

La visión es el planteamiento de la meta a la que se aspira llegar en el largo plazo, además de indicar el rumbo y la orientación de todas las acciones. Debe ser ambiciosa pero realista y crear pasión en los integrantes de la organización.

“La visión es definida como la imagen objetivo a ser lograda por una organización. Constituye un enunciado de la configuración de la organización como expresión de su desarrollo a largo plazo. La visión es el ideal de la organización, indica lo que la empresa o institución le gustaría ser y como quiere ser percibida. Se entiende la visión como la imagen futura que una organización

desarrolla sobre sí misma y sobre la realidad en la cual trabaja. Orienta y define las acciones en cuanto el estado hacia el cual desea transitar a largo plazo.” (12:2)

En este sentido, la visión define la orientación que debe tener una organización para llegar a ser lo que desea ser.

ii) Valores

Los valores organizacionales son la expresión de los límites éticos y morales en los que opera la organización. Éstos dan sentido a las directrices y comportamiento de los integrantes creando y sustentando el capital organizacional. Los valores le dan cohesión a la misión y visión organizacional.

“Son el conjunto de principios propios de la organización que inspiran la gestión y que conforman las bases éticas sobre la cual se construye la propuesta. Toda organización tiene un conjunto de valores corporativos implícita o explícitamente formulados. Los valores constituyen los pilares fundamentales para el desarrollo de una cultura organizacional.” (12:2)

b) Objetivos

“Los objetivos son los resultados futuros que se espera alcanzar. Son las metas seleccionadas que se pretenden alcanzar en cierto tiempo con determinados recursos disponibles o posibles. Son pretensiones futuras que, una vez alcanzadas, dejan de ser objetivos para convertirse en realidad.” (3:143)

En ese sentido se puede concluir que los objetivos son declaraciones generales que describen los resultados que una organización espera obtener o alcanzar en un tiempo determinado, a través de una serie de pasos planeados y medidos.

c) Metas

“Las metas son objetivos por alcanzar a corto plazo. Muchas veces pueden confundirse con los objetivos inmediatos o con los objetivos operacionales.”
(3:145)

Las metas son fines que pueden ser alcanzables en un tiempo determinado o dentro de un periodo específico de un plan. Es decir, representan finalidades o desafíos a corto plazo. Son posiciones específicas que la organización desea conseguir en un momento particular.

Las metas están relacionadas con números en cantidad y tiempo operado; en tanto, los objetivos son las guías a nivel general. El objetivo general debe abarcar en su contexto las metas a corto y largo plazo. Las metas se interrelacionan entre sí para conseguir el objetivo general, coexisten en armonía donde la obtención de una es compatible con la consecución de la otra.

d) Programas

“Los programas son actividades secuenciales necesarias para alcanzar cada una de las metas. La consecución de las metas se planea en los programas. Estos son planes específicos variables que pueden incluir un conjunto integrado de planes menores.” (3:145)

Para establecer un programa, deben respetarse los objetivos, así como los recursos con los que se cuenta y la forma como operará; es decir, qué y cómo se hará, y cuánto le costará a la organización.

e) Presupuestos

“Son planes relacionados con el dinero durante determinado período, ya sea por ingresos o gastos. Son planes tácticos cuando cubren determinada unidad o departamento de la institución a mediano plazo.” (3:147)

La elaboración de un presupuesto ayuda a la organización a que, con anticipación realice una compilación numérica del flujo de efectivo esperado, gastos e ingresos y gastos de capital.

Existen diferentes tipos de presupuestos: por programa, base cero, variables o flexibles, por área, de gastos de venta, de gastos de administración, de producción, etcétera.

En ese sentido se puede concluir que los presupuestos son los planes de una organización, expresados en términos monetarios por un periodo determinado, en los cuales se manifiesta la obtención y aplicación de sus recursos.

1.4.1.2 Instrumento administrativo

a) Plan de acción

“Los planes de acción son instrumentos gerenciales de programación y control de la ejecución anual de los proyectos y actividades que deben llevar a cabo las dependencias para dar cumplimiento a las estrategias y proyectos establecidos en un Plan Estratégico.” (13:3)

El plan de acción pone en marcha las actividades que deben llevar a cabo las dependencias para dar cumplimiento a los objetivos fijados.

Por lo anterior, se puede concluir que un plan de acción, como herramienta eficaz, detalla proyectos, actividades, resultados esperados y costos a las que se comprometen las dependencias de una organización en una vigencia determinada, fijación de tiempos y responsables.

1.4.2 Organización

“Como función administrativa y parte integrante del proceso administrativo, significa el acto de organizar, estructurar e integrar los recursos y los órganos involucrados en la ejecución, y establecer las relaciones entre ellos y las atribuciones de cada uno.” (3:149)

“Organizar consiste en determinar las actividades específicas necesarias para el logro de los objetivos planeados, en agrupar las actividades en una estructura lógica y en asignar las actividades a posiciones y personas específicas.”(3:149)

“La organización como etapa del proceso administrativo consiste en la identificación y clasificación de las actividades requeridas, la agrupación de las actividades necesarias para el cumplimiento de los objetivos, la asignación de cada grupo de actividades a un administrador dotado de la autoridad (delegación) necesaria para supervisarlos y la estipulación de coordinación horizontal (en un mismo o similar nivel organizacional) y vertical (entre las oficinas generales, una división y un departamento, por ejemplo) en la estructura organizacional.” (7:246)

1.4.2.1 Elementos de la Organización

a) Funciones

“Consiste en dividir las actividades laborales en tareas separadas. Cada empleado se especializa en hacer una parte de una actividad en lugar de hacerla toda, para aumentar los resultados. También se le conoce como división del trabajo.” (8:185)

La división del trabajo se refiere a descomponer una tarea compleja en sus componentes, de tal manera que las personas sean responsables de una serie limitada de actividades, en lugar de tareas en general. Todas las tareas de la organización desde la producción hasta la administración se pueden subdividir.

La división del trabajo crea tareas simplificadas que se pueden aprender a realizar con relativa velocidad, por consiguiente, fomenta la especialización, pues cada persona se convierte en experta en cierto trabajo.

b) Jerarquías

“Este concepto es otra consecuencia del principio de la división del trabajo y de la diversificación funcional en la organización. La pluralidad de funciones impuestas por la especialización, requiere el desdoblamiento de la función de mando, cuya misión es dirigir las actividades para que cumplan en armonía sus respectivas misiones. Esto significa que la organización necesita una estructura jerárquica, además de una estructura de funciones especializadas, para dirigir las operaciones de los niveles subordinados.” (3:134)

Cuando se ha dividido el trabajo, creados departamentos y elegido el tramo de control, los gerentes pueden seleccionar una cadena de mando; es decir, un plan que especifique quien depende de quién. Estas líneas de dependencia son características fundamentales de cualquier organigrama para representar la jerarquía.

En ese sentido, se puede definir la jerarquización como la disposición de las funciones de una organización por orden de rango, grado o importancia. Con esta se define la estructura de una organización estableciendo centros de autoridad.

c) Puestos

Se refiere agrupar en departamentos aquellas actividades de trabajo que son similares o tienen una relación lógica, para ello se elabora un organigrama donde mediante cuadros se representan los diferentes departamentos que integran la organización.

“La departamentalización es el resultado de las decisiones que toman los gerentes en cuanto a las actividades laborales una vez que han sido divididas las tareas y estas se pueden relacionar en grupos parecidos. Como se sabe, existen variedades de trabajos y departamentos en las organizaciones y los trabajos y departamentos de una organización serán diferentes a las de otras.” (11:3)

“La departamentalización consiste en escoger modalidades de homogeneización de actividades, agrupando los componentes de la organización en departamentos o divisiones.” (3:179)

Un organigrama es la representación gráfica que muestra como están relacionadas las diferentes unidades de la estructura interna de una organización o empresa. Este permite conocer la ubicación que se da de los distintos departamentos, secciones, oficinas, etc., que conforman una organización. El organigrama describe gráficamente la división del trabajo que se establecerá y la relación que se dará entre las distintas áreas de actividades, a través, de líneas que representan los canales de supervisión, coordinación y comunicación que existirá en la organización.

Se puede concluir que la departamentalización es la forma en que se agrupan los puestos. En la institución objeto de investigación, será de utilidad la aplicación de este concepto, ya que la misma cuenta con dos estructuras funcionales: una administrativa y una de fiscalía.

1.4.3. Integración

“Comprende la función a través de la cual el administrador elige los recursos necesarios para poner en marcha las decisiones previamente establecidas para ejecutar los planes.” (1:155)

La integración “es un elemento de apoyo para facilitar la vinculación de recursos y áreas diversas, de acuerdo con los requerimientos de las labores por realizar.” (1:181)

“La función administrativa de integración de personal consiste en ocupar y mantener así los puestos de la estructura organizacional. Esto se realiza mediante la identificación de los requerimientos de fuerza de trabajo, el inventario de las personas disponibles y el reclutamiento, selección, contratación, ascenso, evaluación, planeación de carreras, compensación y capacitación o desarrollo tanto de candidatos como de empleados en funciones a fin de que puedan cumplir eficaz y eficientemente sus tareas”. (6:378)

En síntesis, la función de la integración consiste en dotar al organismo social de los diversos recursos que requiere para lograr la eficiencia en el desempeño al momento de planear y organizar. Para lo anterior se debe tener en cuenta los recursos con los que cuenta la empresa ya sean materiales, tecnológicos, financieros, humanos, etc.

1.4.4 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 de que sigan las instrucciones; más que eso, dirigir es construir una fuerza de trabajo efectiva, motivar a cada empleado y obtener de esta forma que trabajen con voluntad y entusiasmo para lograr los objetivos de la compañía.” (1:202)

La dirección es un factor indispensable para que exista una eficiente administración. A través de ella se ponen en marcha los lineamientos establecidos en las etapas de la planeación, la organización y la integración.

Esta etapa del proceso administrativo reúne conceptos relacionados directamente con las personas: motivación, comunicación, liderazgo y supervisión. Estos son elementos básicos de la dirección que sirven para conocer y entender cómo dirigir grupos humanos, conciliando sus necesidades.

Para la presente investigación, esta etapa del proceso administrativo es la primordial, ya que la mayor parte de la misma está enfocada en uno de sus elementos, como lo es la motivación.

1.4.4.1 Elementos de la Dirección

a) Comunicación

Es un proceso mediante el cual se transmite e intercambia información verbal, escrita, gráfica o conductual con un grupo. Abarca desde una simple conversación hasta sistemas de información más complejos. Su importancia radica en la vinculación que se establece entre la organización y las personas.

“Es el arte de desarrollar y lograr entendimiento entre las personas. Es el proceso de intercambiar información y sentimientos entre dos o más personas, y es esencial para una administración efectiva.” (15:44)

b) Liderazgo

“Es una función necesaria para toda sociedad. Juega un papel de gran importancia para la dirección, pues lo que se espera de un líder es que otros lo sigan, que persuada a los demás para que adopten objetivos definidos.” (15:44)

“Liderazgo es el proceso de influir sobre las personas para que se esfuercen de forma voluntaria y con entusiasmo para el logro de las metas de un grupo. Está relacionado con la personalidad y capacidad que posee un individuo para guiar y controlar a otros a partir de una adecuada comunicación. Es imprescindible en

todas las funciones administrativas para entender mejor las relaciones interpersonales del grupo.” (15:44)

Es la relación en la cual una persona influye en otras personas para trabajar voluntariamente en tareas relacionadas para alcanzar los objetivos deseados por el líder y/o el grupo.

En ese sentido es posible concluir que liderazgo es el arte o proceso de influir en las personas, para que se esfuercen voluntaria y entusiastamente en el cumplimiento de metas grupales.

c) Supervisión

“La supervisión consiste en vigilar y guiar a los subordinados de tal forma que las actividades se realicen adecuadamente. Este nivel aplica por lo general a niveles jerárquicos inferiores, aunque todo administrador, en mayor o menor grado, lleva a cabo esta función.” (17:1)

La supervisión, es de gran importancia para la institución, ya que mediante ella se imprime la dinámica necesaria a los recursos humanos, para que logren los objetivos.

d) Motivación

“Se define motivación como los procesos que dan cuenta de la intensidad, dirección y persistencia del esfuerzo de un individuo por conseguir una meta.” (9:155)

La motivación es un término genérico que se aplica a una serie de impulsos, deseos, necesidades, anhelos y fuerzas similares. Motivar significa mover, conducir, impulsar a la acción. Es la tarea más importante y compleja de la

dirección, pues a través de ella se logra la ejecución del trabajo tendiente a la obtención de los objetivos, de acuerdo con los estándares o patrones esperados.

Entonces, se puede concluir que la motivación es la percepción sobre los procedimientos que una institución utiliza para motivar a los trabajadores y responder a sus necesidades. Es decir, aquellas condiciones (posibilidades de promoción, formación, incentivos, etc.), que llevan a los trabajadores a incrementar o no, su rendimiento dentro de una organización.

Existen varias teorías sobre la motivación, a continuación se describen las principales.

i. Teoría de la Jerarquía de las Necesidades

Esta teoría se enfoca en las necesidades internas de las personas, creada por Abraham Maslow; establece que existen las necesidades fisiológicas de seguridad, social, estima y autorrealización que las personas tratan de satisfacer en forma ascendente, una necesidad lo suficientemente satisfecha ya no motiva.

ii. Teoría de los dos factores de la motivación de Frederick Herzberg

Esta teoría propuesta por el psicólogo Frederick Herzberg, establece que la satisfacción y la insatisfacción laboral se deben a dos series independientes de factores.

“Los factores de la insatisfacción que llamó higiénicos incluyen los sueldos y los salarios, las condiciones laborales y la política de la compañía; es decir, todos los que afectan el contexto donde se realiza el trabajo. Las calificaciones positivas para estos factores no conduce a la satisfacción en el trabajo, sino sólo a la ausencia de insatisfacción.” (10:495)

“Los factores de la satisfacción o motivacionales incluyen la realización, el reconocimiento, la responsabilidad y el ascenso; es decir, todos guardan relación con el contenido del trabajo y las recompensas por el desempeño del trabajo”. (10:496)

Para el desarrollo de la presente investigación, esta última teoría fue la aplicada para el análisis de la satisfacción laboral en la institución objeto de estudio.

1.4.5 Control

Controlar implica la medición y la corrección de las actividades de los subordinados para asegurarse de que se están llevando a cabo los planes para alcanzar los objetivos fijados por la alta gerencia.

El control es la última fase del proceso administrativo, en la cual se verifica que las actividades de una organización o empresa, alcancen los resultados esperados, mediante el establecimiento de estándares que permiten medir el desempeño y así corregir las variaciones de éstos para el logro de los objetivos de la empresa.

El control se define como “un instrumento apropiado para alcanzar la mejora continua de las operaciones.” (1:298)

1.5 Clima organizacional

“El clima organizacional es el ambiente humano dentro del cual realizan su trabajo los empleados de una compañía. Éste se refiere al ambiente de un departamento, una unidad importante de la compañía, como por ejemplo una sucursal o de la organización completa. El clima no se ve ni se toca, pero tiene una existencia real.”(4:25)

“El concepto motivación (en el nivel individual) conduce al de clima organizacional (en el nivel organizacional). Los seres humanos están obligados a adaptarse continuamente a una gran variedad de situaciones para satisfacer sus necesidades y mantener un equilibrio emocional.” (2:85)

Una organización está constituida, fundamentalmente, por cuatro elementos: estructura, procesos, sistemas y personas. Estos elementos permiten el funcionamiento de la organización a partir de las distintas relaciones que se establecen entre ellos y del ambiente o contexto organizacional donde se desarrollan.

La percepción que tienen todos y cada uno de los miembros de una organización de su estructura, sus procesos, sus sistemas y las personas que la integran, de sus relaciones y del entorno laboral donde se desarrollan, es lo que se denomina clima laboral u organizacional.

El comportamiento de un trabajador no es un resultante directo de los factores organizacionales existentes, sino que depende de las percepciones que tenga el trabajador de los mismos, es decir, de la interpretación subjetiva y personal que cada uno de los trabajadores hace de esos factores.

Sin embargo, estas percepciones dependen, en buena medida, de las actividades, relaciones y de las experiencias que cada uno tenga con la organización. De ahí que el clima organizacional refleje la interacción entre características personales y organizacionales. De esta interacción se deduce la importancia del clima organizacional, ya que se produce un proceso de influencia mutua. El clima organizacional influye sobre las actitudes y conductas de las personas que trabajan en la organización y, a su vez, las conductas y actitudes de las personas influyen sobre el clima organizacional.

En ese sentido se puede concluir que el clima organizacional es el conjunto de cualidades, atributos o propiedades relativamente permanentes de un ambiente de trabajo concreto que son percibidas, sentidas o experimentadas por las personas que componen la organización empresarial y que influyen sobre su conducta.

1.6 Satisfacción laboral

La satisfacción laboral puede definirse como el grado en el cual un trabajador experimenta sentimientos positivos o negativos hacia su trabajo.

En esta definición existen dos elementos que vale la pena destacar: la caracterización de la satisfacción como un sentimiento en sentido positivo (satisfacción) o negativo (insatisfacción), y el hecho de que ese sentimiento puede tener distintos grados de intensidad en uno u otro sentido.

También se puede definir la satisfacción laboral como “el conjunto de sentimientos y emociones favorables o desfavorables con los que los empleados ven su trabajo.” (4:246)

La satisfacción laboral es “una actitud que los individuos tienen sobre su trabajo.” (5:121). En ésta definición, la satisfacción laboral es un concepto más amplio que un sentimiento y/o una emoción, puesto que se considera como una actitud, que por lo tanto tiene un componente cognitivo, uno afectivo y otro conductual, frente al trabajo.

Tomando como referencia las definiciones antes citadas y comparando lo que ellas tienen en común, para efectos de ésta investigación se definirá la satisfacción laboral como un conjunto de sentimientos, tanto positivos como negativos, que tiene un trabajador hacia su trabajo, generado por diversos

factores particulares, relacionados con la labor que realiza y con las condiciones bajo las cuales se efectúa.

1.6.1 Factores determinantes de la satisfacción laboral

Para estudiar la forma de cómo puede crearse un clima favorable en la institución objeto de estudio, en la investigación a realizar, se analizarán y evaluarán los factores de la teoría de los dos factores de Herzberg, los cuales se describen a continuación:

1.6.1.1 Factores intrínsecos o de motivación:

Estos factores también denominados satisfactores, motivacionales o intrínsecos, están relacionados con el contenido del cargo. La ausencia de estos factores no resulta excesivamente insatisfactoria; sin embargo, la existencia de estos factores provoca elevados niveles de motivación que dan lugar a buenos resultados laborales.

Estos factores se relacionan con la satisfacción del trabajo y tienen efectos más positivos sobre las actitudes y pueden mejorar el rendimiento de los trabajadores.

Entre los factores de motivación se pueden mencionar los siguientes: logro, reconocimiento, el trabajo en sí, responsabilidad, ascenso y crecimiento.

- a) Logro:** Dentro de este factor se incluyen todas las respuestas en las que el trabajador mencione sentimientos de satisfacción personal de terminar su trabajo, que impliquen algún éxito o fracaso específico, de resolver problemas o de conocer los resultados de los esfuerzos propios.

- b) Reconocimiento:** Se incluyen en este factor los hechos o situaciones que se refieren a trabajos bien realizados o realizaciones personales que son objeto de reforzamiento, elogio o castigo; así como cualquier acto de

reconocimiento que conlleve observación, elogio o crítica. Este reconocimiento puede venir de jefes, compañeros o subordinados.

- c) El trabajo en sí:** Se analizan en este factor los eventos que se refieren al contenido real del trabajo, a sus aspectos positivos o negativos; ya sea que el trabajo se considere como interesante o aburrido, variado o de rutina, creativo o anulador, fácil o difícil, retador o no exigente.
- d) Responsabilidad:** Para este factor, se analizan los eventos que se refieren tanto a la responsabilidad como a la autoridad en relación con el trabajo. Es decir, acciones que se refieren a la autonomía que tiene el trabajador sobre su propio trabajo o a la responsabilidad por el trabajo de otros. Este factor es más fuerte que la consideración de si existe o no una brecha entre la autoridad de una persona y la que necesita para llevar a cabo la responsabilidad de su trabajo.
- e) Ascenso:** En este factor se incluyen los eventos en los que los trabajadores mencionan que se les presentó un cambio hacia arriba en el status o en el cargo que ocupan en una organización. Es decir la acción de recibir o no una promoción deseada.
- f) Crecimiento:** En este factor se registran acciones que se refieren al aprendizaje de nuevas habilidades por medio de eventos de capacitación, con mayores posibilidades de progreso dentro de la actual especialidad ocupacional o en otras, al igual que dificultades de crecimiento por falta de educación formal, lo que hace imposible que avance dentro de una organización.

1.6.1.2 Factores extrínsecos o higiénicos:

Se denominan también factores insatisfactorios, de mantenimiento o extrínsecos y estos están asociados al contexto de trabajo, es decir a aquellos aspectos relacionados con el ambiente de trabajo.

La presencia de estos factores no motiva necesariamente al trabajador. Sin embargo, su ausencia produce insatisfacción entre los trabajadores. Su presencia mantiene al menos un nivel de ausencia de insatisfacción.

La ausencia de estos factores crea en el trabajador insatisfacción, previenen o evitan la insatisfacción pero no conducen a la satisfacción. Entre los factores higiénicos pueden mencionarse: política y administración de la empresa, supervisión, relaciones interpersonales, condiciones de trabajo, salario, estabilidad en el trabajo y vida personal.

- a) Política y administración:** Dentro de este factor se categorizan los eventos en los que se evidencia lo ordenado o inadecuado de la organización, su estructura y su administración, los efectos dañinos o benéficos de las políticas.

- b) Supervisión:** Se incluyen en este factor, los sucesos relacionados a la competencia o habilidad técnica de la supervisión, la rectitud o deshonestidad del supervisor para delegar responsabilidades o enseñar, para dirigir, regañar, criticar y mantener el grupo marchando, en contraste con las relaciones interpersonales.

- c) Condiciones de trabajo:** Se clasifican los hechos o eventos que tienen que ver con el ambiente físico de trabajo. Incluye la cantidad de

trabajo, luz, temperatura, herramientas, espacios, ventilación y la apariencia general de lugar de trabajo.

- d) Relaciones interpersonales:** Se incluyen aquellas situaciones en las que el trabajador menciona la interacción con otros en una organización, ya sea con supervisores, subordinados o iguales, independientes de las interacciones referidas a las actividades del cargo. Se incluyen características de las relaciones con superiores, colegas y subordinados: amistosas, hostiles, honestas, deshonestas, cooperación o falta de ella.

- e) Salario:** Este factor incluye todas las respuestas que tienen que ver con la compensación. Eventos en los que se menciona que la compensación económica juega un papel importante o por expectativas de aumentos de sueldos incumplidos.

- f) Estabilidad en el trabajo:** Bajo este factor se registran los hechos o eventos en los que se proporcione información acerca de la presencia o ausencia de estabilidad en el trabajo, es decir, la percepción sobre los aspectos positivos o negativos de la permanencia en la organización.

- g) Vida personal:** Este factor cubre una serie de exposiciones sobre casos en los cuales, el trabajo hace impacto sobre la vida personal del trabajador, de forma tal que el efecto es un ingrediente en los criterios del empleado sobre el trabajo.

Se registran en esta categoría eventos como: cambios de lugar geográfico, cambio de vivienda por exigencia de la organización, trabajos

que afectan la armonía familiar e influencias positivas o negativas en la vida personal y privada del trabajador.

1.6.2 Medición de la satisfacción laboral

La satisfacción laboral puede medirse a través de sus causas, por sus efectos, o bien, cuestionando directamente por ella a la persona afectada. Existen diferentes tipos de métodos, pero casi todos coinciden en interrogar de una u otra forma a las personas sobre diversos aspectos de su trabajo.

Estos métodos son los siguientes:

- Auto descripciones verbales con escalas tipo Likert, Thurstone, perfiles de polaridad o incluso, listas con frases afirmativas y calificativos.
- Escalas para la auto-evaluación de algunas tendencias de conducta.
- Sistemas para la evaluación propia o ajena de algunas condiciones de trabajo y de algún aspecto de la conducta.
- Entrevista; generalmente individual. En ocasiones soporte de determinados procedimientos, como el análisis de la satisfacción laboral e insatisfacción laboral a través de los incidentes críticos.
- La técnica más común es el cuestionario generalmente voluntario y anónimo. Se suele distribuir entre los empleados de la planta o la oficina o enviarlo a su domicilio.
- La entrevista individual tiene una mayor riqueza cualitativa, pero es costosa en tiempo y medios, exigiendo personal experto para su adecuada aplicación y valoración.

1.7 Insatisfacción laboral

La insatisfacción laboral se puede definir como una respuesta negativa del trabajador hacia su propio trabajo. Esta respuesta negativa o rechazo dependerá, en gran medida, de las condiciones laborales y de la personalidad de cada persona y hace referencia al estado de intranquilidad o de ansiedad al que puede llegar una persona que se encuentra insatisfecha laboralmente.

“Algunas personas por sus circunstancias personales o laborales se encuentran insatisfechas profesionalmente. Las causas pueden ser muy variadas y las consecuencias las llega a sufrir tanto la institución como la propia persona.”
(16:1)

Para muchas personas el trabajo aporta sentido a sus vidas, aumenta su autoestima, sienten que su labor es útil a los demás y encuentran un reconocimiento social. A través del trabajo, también se relacionan con otras personas y tienen la oportunidad de hacer amigos.

En algunos casos, el trabajo supone una fuente de satisfacciones, donde las personas encuentran cubiertas sus expectativas o deseos de prosperar y a través del cual logran independencia económica. Sin embargo, en otros muchos casos, es una fuente continua de insatisfacciones, donde los trabajadores ven mermadas sus posibilidades de expansión o sus deseos profesionales. Se encuentran ante un horario incompatible con la vida familiar, unas condiciones desfavorables o un trato hostil por compañeros o jefes. Es decir, una serie de aspectos o características que hace que las personas se sientan insatisfechas profesionalmente.

1.7.1 Causas principales de la insatisfacción laboral

Existen una serie de factores que afectan negativamente a los trabajadores y que pueden llegar a producir una profunda insatisfacción y deseos de abandonar o

cambiar de trabajo. Entre las causas principales que producen en algunos trabajadores insatisfacción laboral pueden mencionarse las siguientes:

- Salario bajo.
- Mala relación con los compañeros o jefes.
- Escasa o nulas posibilidades de promoción.
- Personas inseguras.
- Dificultad para adaptarse al ambiente laboral.
- Malas condiciones laborales.

1.7.2 Consecuencias de la insatisfacción laboral

“La insatisfacción laboral puede afectar al rendimiento de los trabajadores y la productividad de la institución, por lo que las organizaciones deben tratar que sus empleados se encuentren satisfechos profesionalmente.

Para ello, han de procurar que trabajen en un entorno físico adecuado y con unas condiciones favorables. Sitios ruidosos o lugares calurosos y congestionados o mal ventilados, perjudican al trabajador y afectan negativamente a su rendimiento.” (18:sp)

“Otra consecuencia de la insatisfacción es la desmotivación o falta de interés por el trabajo, que puede llegar a producir en el trabajador tal apatía, que incumpla con sus funciones de forma habitual”. (18:sp)

Entre las principales consecuencias de la insatisfacción laboral desde el punto de vista de la organización pueden mencionarse:

- Inhibición
- Resistencia al cambio
- Falta de creatividad
- Abandono
- Dificultad para trabajar en grupo
- Ausentismo

1.8 Programas para la mejora de la satisfacción laboral

Contiene acciones o actividades con el objetivo de mejorar la satisfacción laboral de los trabajadores de la institución y con ello maximizar su potencial laboral, permitiéndoles un desarrollo y desempeño efectivo ejecutando con eficiencia y eficacia las atribuciones asignadas, propiciando un mejoramiento continuo e innovación en las actividades que diariamente realizan.

1.8.1 Programa de relaciones interpersonales y resolución de conflictos

Establece acciones a realizar con el objeto de lograr que se mejoren las relaciones entre compañeros, se minimicen los conflictos y se obtengan mejores resultados a través del trabajo en equipo.

1.8.2 Programa de reconocimiento al trabajador

Contiene una serie de acciones, descripción, tiempos, unidades responsables, resultados esperados y los costos necesarios para establecer las actividades administrativas a aplicar para reconocer con retribuciones no económicas, el esfuerzo laboral de los trabajadores de forma individual, para satisfacer su necesidad intrínseca de ser reconocidos por el buen trabajo desarrollado y los buenos resultados obtenidos.

1.8.3 Programa para manejo del estrés laboral

Contiene acciones y lineamientos que pretenden contribuir a disminuir el nivel de estrés que puedan presentar los trabajadores en una organización. Se integra por talleres de capacitación, actividades recreativas y de convivencia.

1.8.4 Programa para promoción interna (ascenso)

El programa para promociones o ascensos dentro del personal que labora en una organización, contiene acciones y lineamientos que permitirán el crecimiento personal, mayor responsabilidad e incrementar el estatus social de la persona.

1.8.5 Programa para crecimiento (capacitación)

Es un programa que contiene acciones y lineamientos necesarios para capacitar a los trabajadores de una organización en su quehacer diario, además de proporcionar un alto nivel de capacidad laboral en el desempeño efectivo de las labores asignadas.

CAPÍTULO II

DIAGNÓSTICO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL DE UNA INSTITUCIÓN DEL SECTOR PÚBLICO DE GUATEMALA

En el presente capítulo, se describe la metodología utilizada para la investigación, así como los antecedentes de la institución objeto de estudio, además se describen los aspectos relacionados al diagnóstico situacional del clima organizacional, a través del cual se obtuvieron los resultados que sirvieron de base para proponer un programa de mejora de satisfacción laboral para el personal del área administrativa y de fiscalía.

Se realizó el estudio del clima organizacional el cual permitió identificar los factores críticos con base en la percepción del personal de las áreas funcionales de la institución del sector público de Guatemala.

2.1 Metodología de la investigación

En el desarrollo de la investigación se aplicó el método científico en sus tres fases: indagadora que permitió la recolección de información directamente de las fuentes primarias por medio de las guías de observación y de entrevista; y de fuentes secundarias por los libros y textos consultados; demostrativa en la cual se comprobó y demostró que la información obtenida es efectiva y real, y que las hipótesis previamente planteadas son válidas; y por último la expositiva, la cual se aplicará al momento de la presentación del informe final.

Se utilizó el método deductivo-inductivo, porque se partió de datos generales aceptados como valederos y a través de la investigación obtener varias suposiciones. Es decir, que los resultados finales y la comprobación de las hipótesis permitió deducir por medio de casos individuales, que cuando se está ante la presencia de factores negativos dentro del clima laboral en donde el personal realiza sus funciones, es necesario recurrir a conocimientos específicos

sobre clima organizacional y satisfacción laboral, a fin de evitar problemas que puedan afectar su rendimiento.

En la presente investigación como no fue conveniente realizar un censo, debido a que la población es muy grande, se seleccionó una muestra, entendiéndose por tal, una parte representativa de la misma.

Utilizando la fórmula destinada para muestras cuando el número de población es finita, considerando una confianza del 95% (1.96), un error de 0.10, en el sentido de que no existen registros anteriores, se tomó por alojamiento, aplicando un 50% de éxito y 50% de no éxito, en las áreas administrativa y de fiscalía de la institución objeto de investigación. La fórmula se muestra a continuación:

$$n = \frac{Z^2 p \cdot q \cdot N}{Ne^2 + Z^2 p \cdot q}$$

En donde para el área de administrativa:

$$Z = 1.96$$

$$N = 300$$

$$p = 0.50$$

$$q = 0.50$$

$$e = 0.10$$

$$N = \frac{1.96^2 \cdot 0.5 \cdot 0.5 \cdot 300}{300 \cdot 0.10^2 + 1.96^2 \cdot 0.5 \cdot 0.5} = 73$$

Y para el área de fiscalía:

$$Z = 1.96$$

$$N = 800$$

$$p = 0.50$$

$$q = 0.50$$

$$e = 0.10$$

$$N = \frac{1.96^2 \cdot 0.5 \cdot 0.5 \cdot 800}{800 \cdot 0.10^2 + 1.96^2 \cdot 0.5 \cdot 0.5} = 86$$

Tabla No. 1
Muestra por área funcional

Área	Cantidad de trabajadores
Administrativa	73
Fiscalía	86
TOTAL	159

Fuente: Elaboración propia. Año 2014

Se diseñó una guía de entrevista basada en los factores de la teoría de Frederick Herzberg, con el propósito de realizar el diagnóstico del clima organizacional de la institución objeto de estudio y determinar la satisfacción laboral del personal, la cual se aplicó a 73 personas del área administrativa y a 86 personas del área de fiscalía que laboran en la ciudad de Guatemala en una institución del sector público, para un total de 159 personas.

La recopilación de información para el estudio de campo se realizó con la modalidad de escala de Likert. Las afirmaciones de la guía de entrevista fueron cerradas de opción múltiple, de tal forma que la persona pudiera elegir la respuesta que expresará mejor su actitud y opinión.

El instrumento de investigación en mención se integró con 65 afirmaciones, las cuales fueron cerradas y fueron definidas según la teoría de Herzberg por los factores siguientes: política y administración, supervisión, condiciones de trabajo, relaciones con los compañeros, salario, seguridad, vida personal, logro, reconocimiento, trabajo en sí, responsabilidad, ascenso y crecimiento.

Para el vaciado de la información recopilada se utilizó el programa Excel de Microsoft Office para la organización de los datos recabados, el cual permitió la elaboración de tablas y gráficas estadísticas, de manera que lo anterior facilitó el análisis e interpretación de resultados para la toma de decisiones.

En el análisis de los datos obtenidos en las encuestas realizadas, cada factor evaluado fue analizado con base en las afirmaciones planteadas, lo que permitió obtener la información correspondiente de la boleta. Cada persona encuestada tuvo la oportunidad de elegir entre las opciones siguientes:

1= Totalmente en desacuerdo	Cuando el escenario planteado no se percibe totalmente.
2= En desacuerdo	Cuando el escenario planteado no se percibe regularmente.
3= De acuerdo	Cuando el escenario planteado se percibe regularmente.
4= Totalmente de acuerdo	Cuando el escenario planteado se percibe totalmente.

Para efectos de la presente investigación, se consideró como satisfechos los aspectos positivos como totalmente de acuerdo y de acuerdo, y como

insatisfechos los aspectos negativos como totalmente en desacuerdo y en desacuerdo.

La ponderación de las respuestas se realizó de la manera siguiente:

0% a 25%	Totalmente en desacuerdo
26% a 50%	En desacuerdo
51% a 75%	De acuerdo
76% a 100%	Totalmente de acuerdo.

Cada factor se evaluó con por lo menos tres afirmaciones y cuatro opciones de respuestas para cada una, con escala de ponderación de 25%, que totaliza el 100% para cada afirmación. Luego se calculó el promedio de las afirmaciones y dicho porcentaje fue el resultado final para cada factor.

2.2. Antecedentes de la institución del sector público de Guatemala

En un inicio, la institución del sector público de Guatemala investigada, tenía como funciones participar en el proceso penal representando el interés oficial, a la vez que le era encargada la representación del Estado, siendo de esa forma dependiente del Organismo Ejecutivo, formando parte de la Procuraduría General de la Nación.

La vigencia del Código Procesal Penal, Decreto Número 51-92 del Congreso de la República de Guatemala, consideró conveniente la separación de las funciones de la Procuraduría General de la Nación y esta institución, establecido en dicho Código.

Como resultado de la reforma constitucional del año 1993, se aprueba la modificación a los artículos 251 y 252 de la Constitución Política de la República de Guatemala, referentes a la organización y funcionamiento de la institución del sector público de Guatemala, dejándola como una institución auxiliar de la justicia con funciones autónomas.

En mayo de 1994, el Congreso de la República de Guatemala, emite el Decreto No. 40-94 que contiene la Ley Orgánica de la institución. Los instrumentos jurídicos que determinan la actuación de la institución objeto de investigación son los siguientes:

- Constitución Política de la República de Guatemala (Artículo 251);
- Ley Orgánica, Decreto No. 40-94 del Congreso de la República;
- Código Procesal Penal, Decreto 51-92 y sus reformas del Congreso de la República;
- Código Penal, Decreto 17-73, del Congreso de la República;

2.2.1 Definición

En el artículo 1 de la Ley Orgánica, Decreto No. 40-94 del Congreso de la República, la institución objeto de estudio, es definida como una institución con funciones autónomas, que promueve la persecución penal y dirige la investigación de los delitos de acción pública; además debe velar por el estricto cumplimiento de las leyes del país.

En el ejercicio de esa función, perseguirá la realización de la justicia, y actuará con objetividad, imparcialidad y con apego al principio de legalidad, en los términos que la ley establece.

2.2.2 Funciones

- Investigar los delitos de acción pública y promover la persecución penal ante los tribunales, según las facultades que le confieren la Constitución, las leyes de la República y los Tratados y Convenios Internacionales.
- Ejercer la acción civil en los casos previstos por la ley y asesorar a quien pretenda querellarse por delitos de acción privada, de conformidad con lo que establece el Código Procesal Penal.
- Dirigir a la policía y demás cuerpos de seguridad del Estado en la investigación de hechos delictivos.
- Preservar el Estado de Derecho y el respeto de los derechos humanos, efectuando las diligencias necesarias ante los tribunales de justicia.

2.2.3 Misión

Institución que promueve la persecución penal y dirige la investigación de los delitos de acción pública velando además por el estricto cumplimiento de las leyes del país. En el ejercicio de esa función, perseguirá la realización de la justicia, y actuará con autonomía, objetividad, imparcialidad y con apego al principio de legalidad.

2.2.4 Visión

Ser una institución que ejerce su mandato constitucional con excelencia, eficacia y transparencia, defensora e impulsora de la construcción del Estado de Derecho e integrada por un equipo humano comprometido con el logro de la misión institucional, particularmente con la realización de la Justicia.

2.2.5 Valores

Los principales valores que deben orientar la función constitucionalmente asignada a la institución del sector público de Guatemala y consecuentemente, la labor de todos y cada uno de sus integrantes son:

a) Dignidad Humana

Las situaciones jurídicas en las que se encuentren las personas con las que se relacionen los miembros de la institución, merecen respeto derivado de su condición esencial de persona humana.

b) Acatamiento a la Constitución y las Leyes

La institución se encuentra definida en la Constitución Política de la República de Guatemala, como una institución cuyo fin principal es velar por el estricto cumplimiento de las leyes del país, lo cual desde luego debe entenderse en el sentido amplio, esto es a partir del respeto a la norma fundamental.

Todos los miembros de la institución están obligados a conocer y a promover en su desempeño profesional, el respeto a la Constitución Política de la República de Guatemala y a las leyes del país.

c) Igualdad y no Discriminación

La institución promueve activamente la igualdad jurídica de todas las personas en tanto esté destinado a cumplir y a hacer cumplir la Constitución y las leyes, y particularmente los derechos fundamentales.

Institucionalmente, en lo penal y en lo administrativo orienta sus acciones para combatir la discriminación, la cual es considerada una forma particularmente reprochable de violación a los derechos humanos.

d) Vocación en el Desempeño de la Función Fiscal

El ejercicio de la persecución penal por parte del Estado requiere oponerse activamente a las formas más graves de transgresión del ordenamiento jurídico. Se debe ejercer con responsabilidad las funciones propias del cargo que implica cumplir una misión delicada y compleja, que

demanda frecuentemente esfuerzos, sacrificios e inclusive coraje personal de parte de los integrantes de la institución.

e) Responsabilidad

Quienes integran la institución bajo cualquier modalidad, son responsables del cumplimiento de las funciones que tienen asignadas, dentro de las competencias conferidas por la Constitución Política de la República de Guatemala, leyes, reglamentos e instrucciones que correspondan. Su desempeño profesional es su principal contribución a la institución en la que laboran y a Guatemala. El incumplimiento de las obligaciones acarrea responsabilidad administrativa y/o penal en su caso.

f) Probidad

Las personas que laboran en la institución deben conducirse con rectitud, observando una conducta profesional libre de reproche legal y ético. Sin perjuicio que la probidad es un valor que tiene un contenido individual, también resulta de particular interés su promoción y defensa a nivel institucional, por cuanto la conducta reprochable de un solo miembro afecta a toda la institución. Por ello, la defensa corporativa ante situaciones o prácticas que comprometan la probidad, no tiene cabida en la Institución.

g) Servicio Público

Los miembros bajo cualquier modalidad de contratación, pertenecen a una institución que desarrolla una función pública definida constitucionalmente, en consecuencia las funciones que desarrollan deben brindar a la población un servicio de carácter público.

h) Fidelidad Institucional

Cada miembro de la institución debe dar lo mejor de sí para el cumplimiento de los objetivos institucionales. Dichos objetivos son el horizonte hacia el cual cada miembro de la institución dirige su labor. De la misma manera, todo beneficio derivado de la carrera profesional se entiende principalmente orientado a que pueda cumplir de mejor manera con su función al interior de la institución.

i) Transparencia

Cada miembro de la institución debe ejecutar los actos que le competen en forma transparente. El servicio y el desempeño de quienes la integran están sujetos al conocimiento de toda persona, sin perjuicio de las obligaciones de reserva establecidas en la ley.

2.2.6 Objetivos

En el Plan Estratégico se distingue un objetivo general y un conjunto de objetivos estratégicos, los cuales detallan a continuación:

a) Objetivo general

Contribuir a fortalecer el Estado de Derecho en Guatemala y velar en el marco de su competencia para que sus habitantes reciban la adecuada protección, frente a las transgresiones penales al ordenamiento jurídico.

b) Objetivos estratégicos

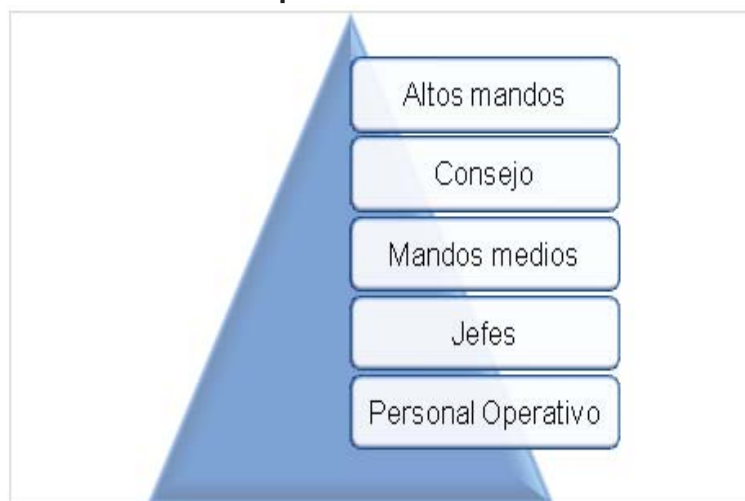
- Institucionalizar los procesos de transformación de la institución para contar con una institución moderna, en permanente renovación, que cuente con metas y establezca parámetros para medir su rendimiento.

- Contar con personal de alta capacidad profesional, con elevados niveles de especialización y un alto grado de compromiso institucional.
- Mejorar la calidad de la atención que la institución brinda a los habitantes de Guatemala, con pleno respeto a su dignidad y derechos, y teniendo en cuenta el carácter multicultural y multilingüe de nuestro país.
- Disponer de una gestión administrativa y financiera de alta calidad y enfocada en el apoyo a la función que desarrolla la institución.

2.2.7 Estructura organizacional

La estructura organizacional de la institución objeto de investigación, está conformada jerárquicamente por los niveles que se representan en la pirámide siguiente:

Ilustración no. 1
Estructura piramidal de la institución



Fuente: Elaboración propia. Año 2014

La institución objeto de estudio, cuenta con dos estructuras funcionales: una del área administrativa y la otra del área de fiscalía.

Dentro de la estructura del área administrativa, se encuentra la Unidad de Capacitación que es la dependencia encargada de promover, organizar y ejecutar cursos de capacitación y especialización para el personal de la institución y aspirantes a puestos de trabajo en la institución. La Unidad de Capacitación depende funcional y administrativamente del Consejo de la Institución, quien nombra al Director y Subdirector de la Unidad.

Las funciones generales de la Unidad de capacitación son las siguientes:

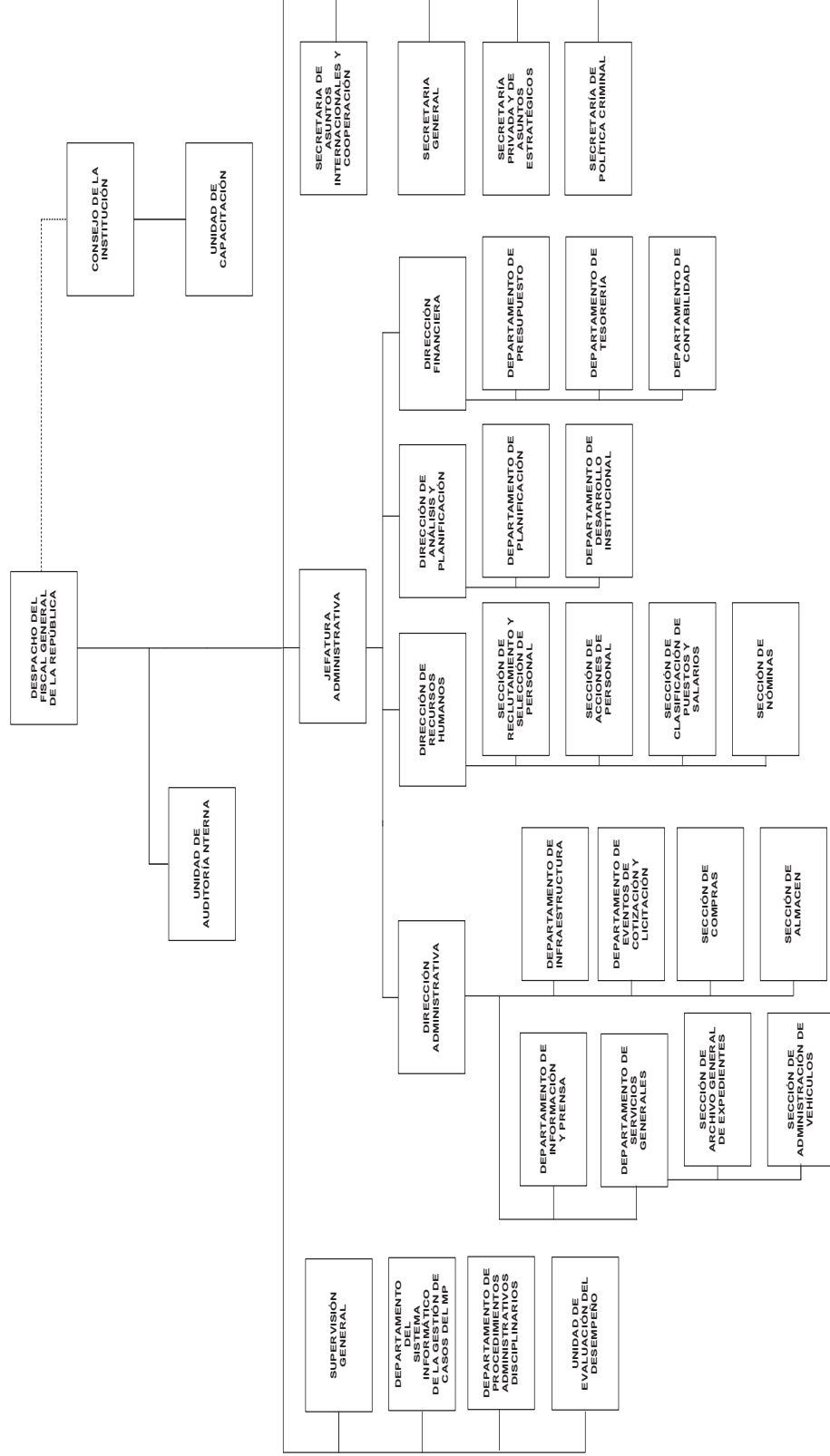
- Formular, proponer, administrar y ejecutar el plan de capacitación permanente para el personal de la institución y aspirantes a ingresar a la misma.
- Detectar, caracterizar e identificar los requerimientos de capacitación, actualización y especialización del personal de la institución.
- Administrar, en coordinación con la Dirección de Recursos Humanos, los programas de inducción del personal de la institución.
- Participar en el Comité de Becas, de conformidad con el reglamento respectivo.
- Evaluar permanentemente el impacto generado por la capacitación, en el rendimiento del recurso humano de la institución.
- Evaluar los contenidos de los programas de capacitación y el grado de aprovechamiento de los mismos.

A continuación se presenta tanto el organigrama del área administrativa conformada con las dependencias que fueron objeto de evaluación, así como el organigrama del área de fiscalía conteniendo las fiscalías de sección evaluadas, ambas áreas de la institución investigada.

Ilustración no. 2

Organigrama de las dependencias estudiadas

Área Administrativa

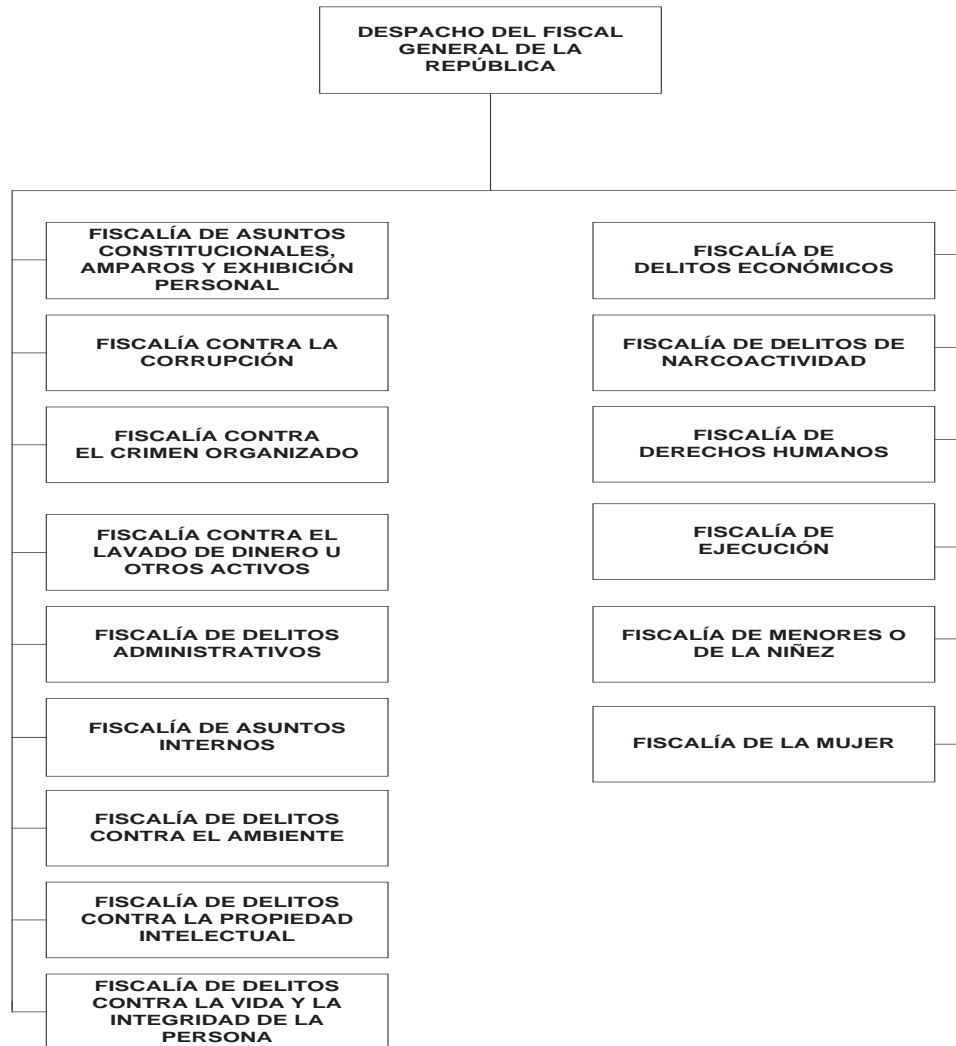


Fuente: Investigación de campo. Año 2014

Ilustración no.3

Organigrama de las dependencias estudiadas

Área de Fiscalía



Fuente: Investigación de campo. Año 2014.

2.3 Situación actual del clima organizacional

En la institución del sector público de Guatemala objeto de estudio, se realizó la evaluación del clima organizacional para determinar el grado de satisfacción laboral del personal de las áreas funcionales que la integran y para el efecto es necesario indicar que para facilitar el análisis de la información obtenida, se clasificaron las afirmaciones que contenía la boleta de encuesta, de acuerdo a los factores de estudio con base en la teoría de Herzberg.

Los factores evaluados y el número de cada afirmación que se utilizó para la evaluación en referencia se muestran en la tabla siguiente:

Tabla No. 2
Factores de la satisfacción laboral evaluados

FACTOR	NÚMERO DE AFIRMACIÓN
FACTORES HIGIÉNICOS	
Política y administración	10 - 14, 27 - 28
Supervisión	44 - 47
Condiciones de trabajo	32 - 37
Relaciones con los compañeros	15 - 21, 41 - 43
Salario	24 - 26
Estabilidad	38 - 40
FACTORES MOTIVACIONALES	
Logro	1 - 3, 57 - 58
Reconocimiento	22 - 23, 53 - 56
Trabajo en sí	4 - 6, 48 - 51
Responsabilidad	7 - 9, 52
Ascenso	59 - 62
Crecimiento	63 - 65

Fuente: Elaboración propia. Año 2014

2.3.1 Resultados de la investigación

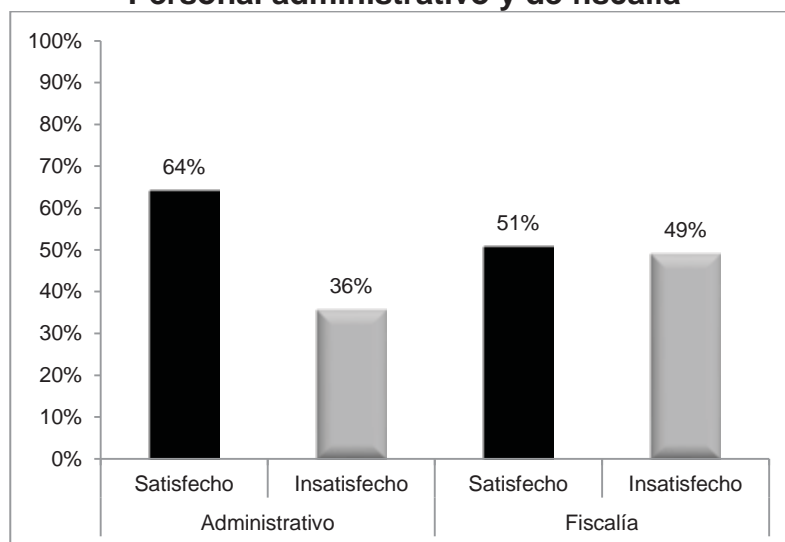
A continuación se analizan y presentan los resultados de la satisfacción laboral obtenidos en la evaluación del clima organizacional realizada, mostrando los mismos por medio de gráficas, las cuales reflejan la percepción del personal tanto del área administrativa como del área de fiscalía ante su trabajo y sus compañeros.

2.3.1.1 Factores higiénicos o extrínsecos

Los factores higiénicos evaluados se relacionan con políticas institucionales, supervisión, condiciones de trabajo, relaciones con los compañeros, salario y estabilidad del personal de la institución objeto de estudio. Los resultados obtenidos se describen a continuación:

a) Factor política y administración

Gráfica no. 1
Factor política y administración
Personal administrativo y de fiscalía



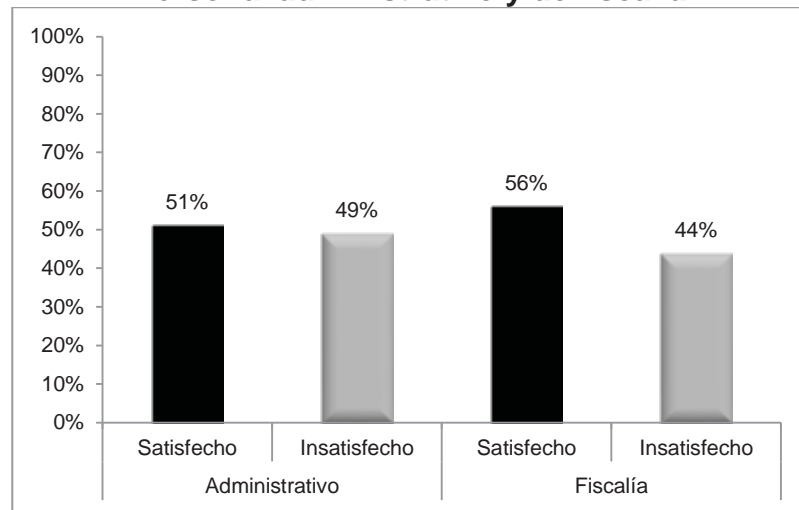
Fuente: Investigación de campo. Año 2014

En la evaluación de este factor, tanto el personal del área administrativa como el personal del área de fiscalía, manifestó en mayor porcentaje su satisfacción con relación a la administración y a las políticas de la institución, así como en la forma en que se gestionan en sus departamentos o agencias las metas que se tienen encomendadas. Asimismo, manifestaron tener claro lo que se espera de ellos en cuanto a rendimiento en el trabajo; estar de acuerdo con la cantidad de procedimientos existentes en la institución para la realización de su trabajo y que las sugerencias que plantean para la simplificación de los procesos de trabajo son tomadas en cuenta. El personal que mostró insatisfacción, no coincide con lo manifestado anteriormente por los trabajadores que manifestaron su satisfacción con las afirmaciones presentadas.

Lo anterior está afectando de alguna manera a la institución, ya que los procedimientos utilizados en la ejecución de actividades propias de cada área funcional investigada, no se realizan de manera eficiente y adecuada, lo que implica la repetición de estos en algunos casos, suscitando pérdida de tiempo y consumo de más recursos.

b) Factor supervisión

Gráfica no. 2
Factor supervisión
Personal administrativo y de fiscalía



Fuente: Investigación de campo. Año 2014

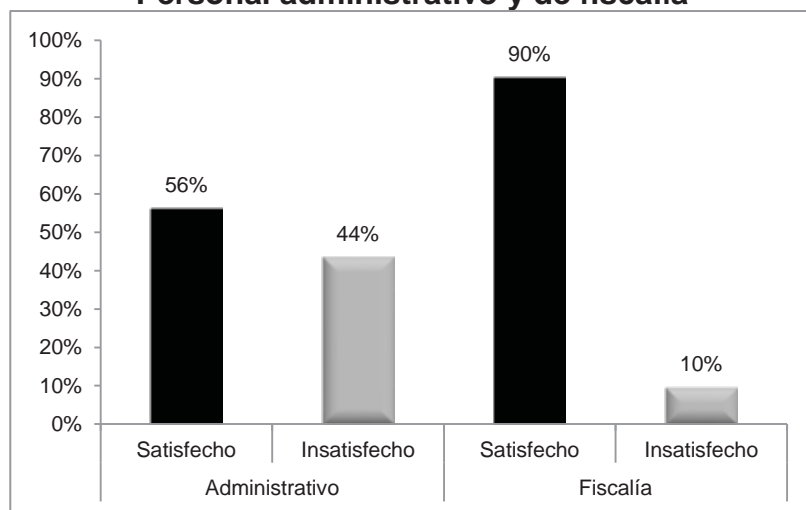
Según los datos presentados en la gráfica anterior, la satisfacción del personal de las áreas funcionales evaluadas con relación al factor supervisión es mayor con respecto a la insatisfacción, ya que los resultados muestran que la mayoría de los encuestados se encuentran satisfechos con la manera en que sus respectivos jefes distribuyen el trabajo, así como que sus supervisores son abiertos a recibir sugerencias y comentarios con relación a la ejecución de sus labores diarias. Por otra parte, indican además que reciben críticas constructivas sobre la manera en que realizan su trabajo.

Los trabajadores que estuvieron en desacuerdo con las afirmaciones anteriores, indicaron que se sienten vigilados constantemente por sus jefes, situación que ha provocado que los trabajadores afectados realicen solicitudes de traslado a otras dependencias dentro de la misma institución.

Lo anterior está repercutiendo en una mala atención al usuario en el servicio que presta la institución, así como a los clientes internos, ya que el personal afectado no se siente augusto en su lugar de trabajo.

c) Factor condiciones de trabajo

Gráfica no. 3
Factor condiciones de trabajo
Personal administrativo y de fiscalía



Fuente: Investigación de campo. Año 2014

Con respecto a la evaluación de este factor, se puede observar que es relevante la diferencia entre la percepción del personal del área de fiscalía frente a la del personal del área administrativa, ya que si bien es cierto que ambos muestran satisfacción con las condiciones ambientales y físicas en las que desarrollan su trabajo, es necesario tomar en cuenta que la mayoría de los trabajadores encuestados del área de fiscalía, laboran en un edificio con mejores condiciones ambientales en comparación con los edificios en donde lo hacen los trabajadores del área administrativa.

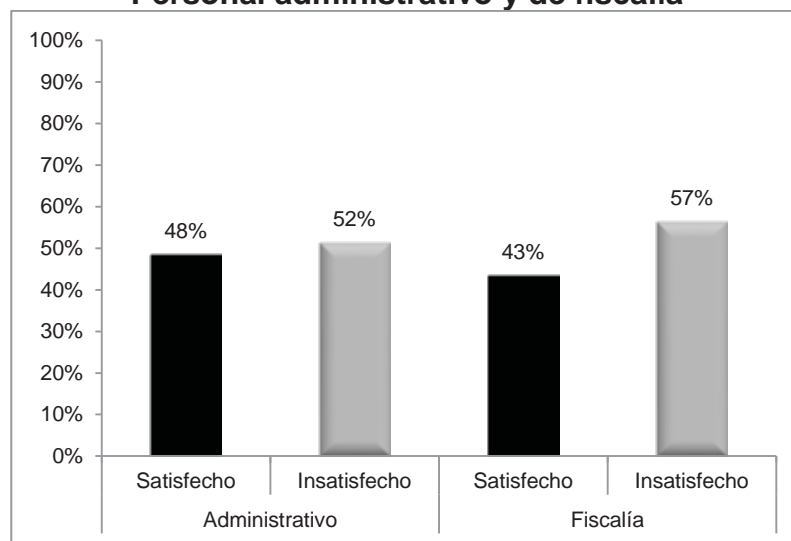
Lo anterior se demuestra con las respuestas obtenidas de las afirmaciones planteadas, ya que los trabajadores del área fiscal manifiestan que la distribución del espacio les permite trabajar con comodidad, así como que existen condiciones de seguridad industrial; la temperatura, la iluminación y la ventilación del sitio de trabajo es agradable.

La apreciación del personal administrativo con respecto a los aspectos anteriormente descritos, es diferente, ya que aunque un buen número de personas se encuentran satisfechas, es evidente que también una parte significativa muestran insatisfacción, situación que está influyendo en el clima laboral de la institución, ya que estas circunstancias están generando en los trabajadores: inconformidad, falta de confort e incluso afecciones en su salud, reaccionando con ausentismo para el tratamiento preventivo y/o curativo.

La situación anterior está generando que la institución objeto de estudio se vea afectada, ya que ante la ausencia de algunos trabajadores del personal en las dependencias que la integran, ven disminuidas y/o limitadas las actividades propias de cada una, perjudicando con esto la prestación del servicio tanto al cliente interno como externo.

d) Factor relaciones interpersonales

Gráfica no. 4
Factor relaciones interpersonales
Personal administrativo y de fiscalía



Fuente: Investigación de campo. Año 2014

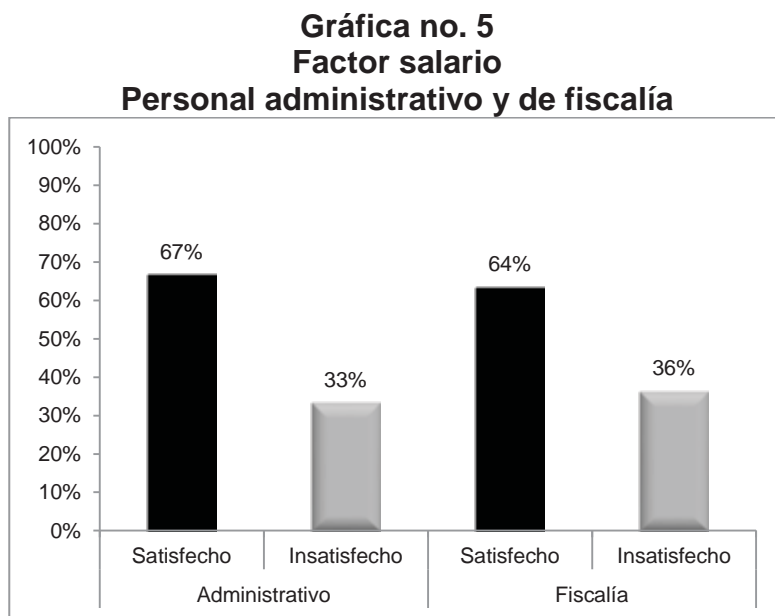
Referente a las relaciones interpersonales, según la gráfica anterior los trabajadores de las áreas funcionales objeto de estudio muestran insatisfacción, ya que según en las afirmaciones utilizadas para evaluar este factor, manifestaron que en sus lugares de trabajo existen compañeros que con sus actitudes hacen que el ambiente de trabajo se torne desagradable, así como que se producen discusiones entre compañeros por diferencia de criterios; que no expresan sus puntos de vista por temor a contradecir el de los demás y que existen conflictos por rumores o comentarios que se producen en las dependencias en donde laboran.

Lo anterior está generando dificultad para trabajar en equipo, falta de cooperación y solidaridad entre compañeros, ausencia de una efectiva comunicación y la existencia de conflictos entre los mismos compañeros,

situaciones que repercuten en que las relaciones interpersonales se vean afectadas por las actitudes de los trabajadores, dando como resultado que los trabajadores piensen en la posibilidad de retirarse de la institución o manifiesten el deseo de trasladarse a otra dependencia.

Lo expuesto anteriormente es perjudicial para la institución objeto de estudio, ya que las deficientes relaciones interpersonales percibidas entre compañeros y jefes influye de manera negativa en la atención a los usuarios en el servicio que presta la institución, así como en la ejecución de procesos y/o realización de diligencias oficiales en los que se requiere el trabajo en equipo en armonía.

e) Factor salario



Fuente: Investigación de campo. Año 2014

Con relación a este factor, puede observarse que de acuerdo a los resultados obtenidos, la mayoría del personal de las áreas funcionales evaluadas, mostraron su satisfacción con respecto a las afirmaciones utilizadas para la

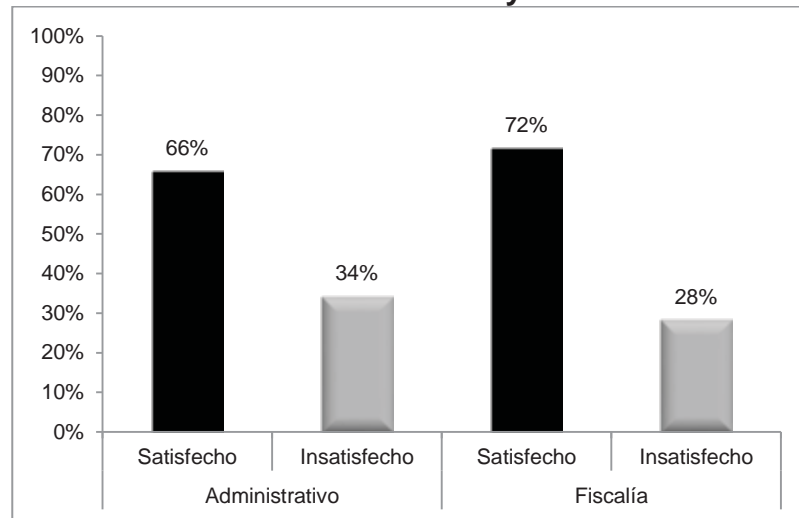
evaluación, ya que manifestaron que el salario que reciben mensualmente les es suficiente para cubrir sus necesidades y la de su grupo familiar, además de considerar que son satisfactorias las prestaciones monetarias adicionales al salario que ofrece la institución.

Por el contrario, el personal que mostró insatisfacción indicó estar en desacuerdo con los aspectos anteriores, exponiendo además que están a expensas de los bonos de ley y los adicionales que proporciona la institución para satisfacer sus necesidades personales y familiares. Lo anterior está generando cierta insatisfacción en parte del personal, que ante tal situación ha considerado la posibilidad de cambiar de trabajo para obtener mayores y mejores ingresos.

Lo expuesto anteriormente está ocasionando renunciaciones por parte del personal insatisfecho, lo cual es perjudicial para la institución, ya que las dependencias que la integran están padeciendo de la falta de personal, derivando en una deficiente prestación del servicio a usuarios tanto internos como externos y atraso en la ejecución de funciones propias de cada dependencia.

f) Factor estabilidad en el trabajo

Gráfica no. 6
Factor estabilidad en el trabajo
Personal administrativo y de fiscalía



Fuente: Investigación de campo. Año 2014

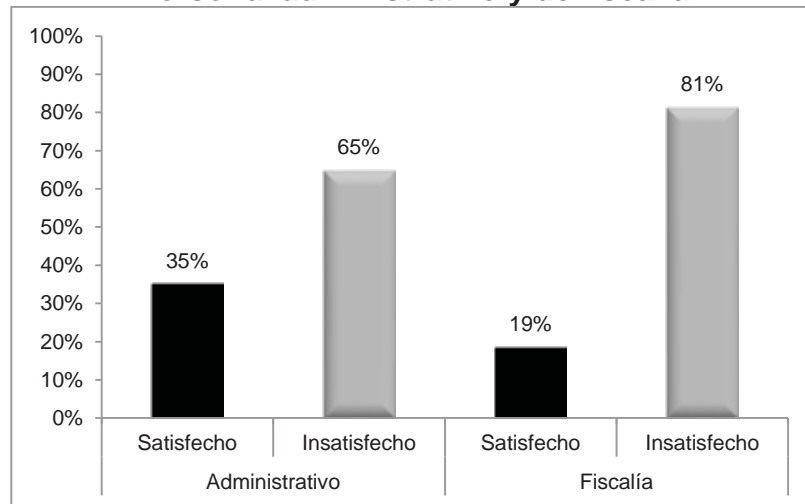
Según los resultados obtenidos, tanto el 66% del personal administrativo como el 72% del área de fiscalía, se encuentran satisfechos, ya que al evaluar la percepción del trabajador con relación al factor de estabilidad en el trabajo, manifestaron que quien desempeñe adecuadamente su trabajo tiene la seguridad de conservarlo, además de tener la certeza de que cuando existe cambio de autoridades no afectará su permanencia dentro de la institución; y por último externaron estar convencidos que se les ofrece un empleo estable.

Por el contrario, el resto del personal encuestado que mostró insatisfacción, manifestó estar en desacuerdo con las afirmaciones presentadas, ya que según la apreciación que tienen con respecto a la estabilidad laboral, esta es de inseguridad, debido a que sienten el temor de que en cualquier momento puedan ser despedidos si no realizan de manera eficiente sus labores, situación que

genera que los trabajadores insatisfechos desempeñen sus funciones con apatía y desmotivación.

g) Factor vida personal

Gráfica no. 7
Factor vida personal
Personal administrativo y de fiscalía



Fuente: Investigación de campo. Año 2014

De acuerdo con los resultados obtenidos, es evidente la existencia de insatisfacción en el personal de las áreas funcionales evaluadas con respecto a este factor, ya que manifestaron que por el exceso de trabajo en sus dependencias tienen que trabajar tiempo extraordinario; también indicaron que trabajar más del horario estipulado les ha afectado su vida personal, exponiendo además que debido a la sobrecarga de trabajo se sienten estresados, lo que ha repercutido en su vida familiar, ya que esta se ha visto afectada por el cumplimiento de sus obligaciones laborales.

El personal del área de fiscalía mostró mayor insatisfacción en comparación con el del área administrativa según el porcentaje obtenido, esto debido a la naturaleza del trabajo que realizan, ya que los trabajadores de ésta área deben laborar periódicamente en jornadas de hasta 24 horas (denominadas turnos), lo que implica que permanecen fuera de su residencia en ocasiones hasta por 48 horas por los informes que deben realizar sobre las diligencias practicadas en el ejercicio de sus funciones.

La insatisfacción manifestada en el factor vida personal, está provocando que algunos trabajadores reaccionen con impuntualidad o ausentismo, ya que el exceso de trabajo les está generando estrés, lo que según indican los encuestados les afecta su salud, debiendo ausentarse de sus labores para chequeos médicos o simplemente para recuperarse del desgaste físico.

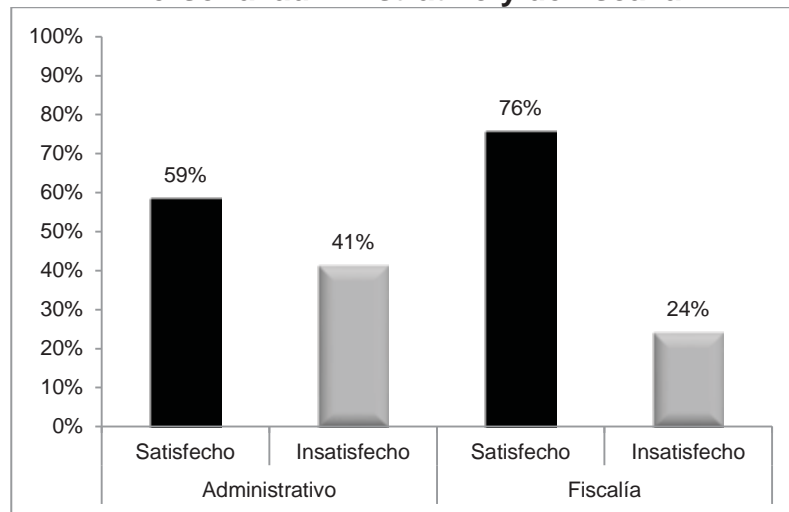
Lo expuesto anteriormente está generando que ante el constante ausentismo del personal afectado por los factores antes mencionados, las dependencias de la institución objeto de estudio queden disminuidas en cuanto a personal, derivando en una deficiente prestación del servicio a usuarios tanto internos como externos en el caso del personal del área administrativa y en el atraso en la realización de diligencias oficiales por parte del personal del área de fiscalía.

2.3.1.2 Factores motivadores o intrínsecos

Los factores motivadores evaluados se relacionan con el logro, reconocimiento, trabajo en sí, responsabilidad, ascenso y crecimiento del personal de la institución objeto de estudio. Los resultados obtenidos se describen a continuación.

a) Factor logro

Gráfica no. 8
Factor logro
Personal administrativo y de fiscalía



Fuente: Investigación de campo. Año 2014

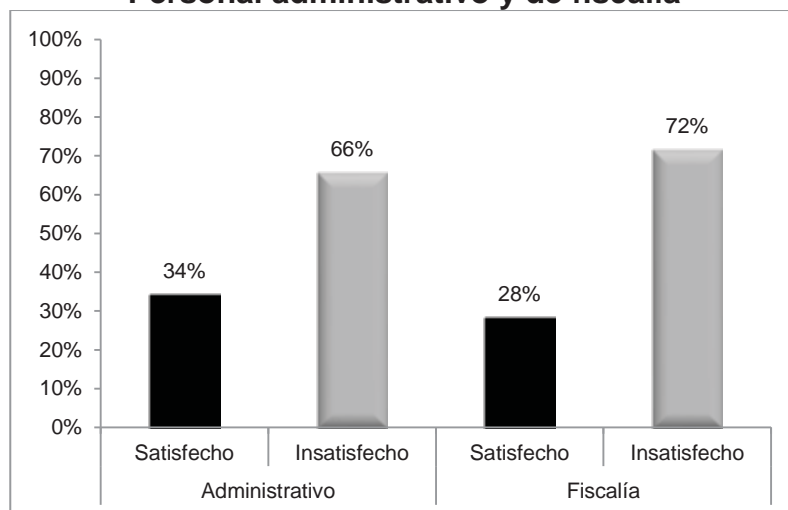
En relación con el factor logro, tanto el personal del área administrativa como el personal del área de fiscalía manifestó estar satisfecho con los resultados del trabajo que realizan, con los logros obtenidos en la institución, asimismo indicaron sentirse parte de la institución y que son miembros valiosos para sus respectivos equipos de trabajo. Por otra parte expresaron que se sienten identificados con la misión y visión de la institución y que eso los motiva a lograr los resultados esperados en sus áreas de trabajo.

El personal de ambas áreas que mostró insatisfacción, manifestó estar en desacuerdo con los aspectos mencionados anteriormente, es decir, consideran no estar conformes con los logros obtenidos en su trabajo y que no se sienten identificados con la misión y visión de la institución, reaccionando con desinterés y desmotivación en la realización de sus labores diarias.

Las situaciones expuestas anteriormente están afectando de alguna manera a la institución objeto de estudio, ya que las actitudes del personal insatisfecho en el desempeño de sus funciones están ocasionando que no se logren los objetivos y/o alcancen las metas establecidas.

b) Reconocimiento

Gráfica no. 9
Factor reconocimiento
Personal administrativo y de fiscalía



Fuente: Investigación de campo. Año 2014

Según los porcentajes obtenidos en la evaluación de este factor y reflejados en la gráfica anterior, la mayoría del personal encuestado de las dos áreas funcionales mostró insatisfacción con relación a las afirmaciones presentadas, ya que manifestaron que no reciben ningún tipo de reconocimiento por el desempeño de su trabajo por parte de la institución, indicaron además que cuando se habla del rendimiento laboral es únicamente cuando cometen errores. También expresaron que cuando logran un resultado o realizan algo sobresaliente en su trabajo, no obtienen elogios o reconocimientos de sus jefes inmediatos.

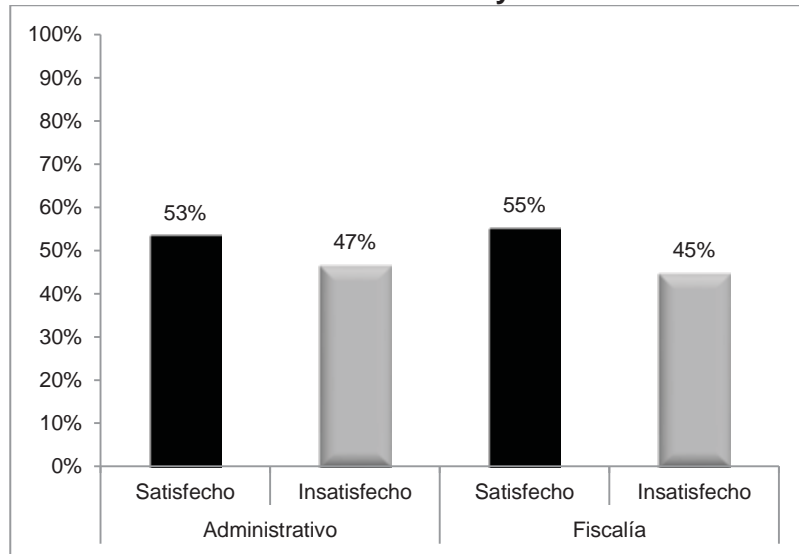
Por el contrario el personal que mostró satisfacción, indica que en sus lugares de trabajo si se les elogia cuando realizan bien su labor y que son felicitados por sus supervisores.

La percepción de los trabajadores insatisfechos con relación a la ausencia de acciones de reconocimiento laboral hacia el trabajo que realizan cotidianamente, está generando desmotivación y en consecuencia apatía laboral y bajo rendimiento, ya que consideran que es irrelevante hacer su mejor esfuerzo en el desempeño de sus funciones.

En ese sentido, la institución objeto de estudio está siendo afectada con los efectos de la insatisfacción presentada por los trabajadores de las áreas funcionales investigadas, ya que estos al no realizar de manera eficiente, con dedicación y con motivación sus labores diarias, están provocando atraso y deficiencia, tanto en la prestación de servicios como en la ejecución de procedimientos y/o diligencias necesarias para el cumplimiento de las funciones asignadas en sus respectivas dependencias, afectando así el logro de las metas establecidas.

c) Trabajo en sí

Gráfica no. 10
Factor trabajo en sí
Personal administrativo y de fiscalía



Fuente: Investigación de campo. Año 2014

De acuerdo a los resultados obtenidos, los trabajadores del área administrativa y del área de fiscalía encuestados, manifestaron en buen porcentaje su grado de satisfacción con algunos aspectos evaluados en este factor, ya que indicaron que el trabajo que realizan diariamente, les permite hacer actividades que les gustan, además de sentirse capaces para aceptar y enfrentar cambios que ocurran en la forma de trabajar; también expresaron que en sus lugares de trabajo continuamente adoptan nuevos y mejores métodos para hacer el trabajo.

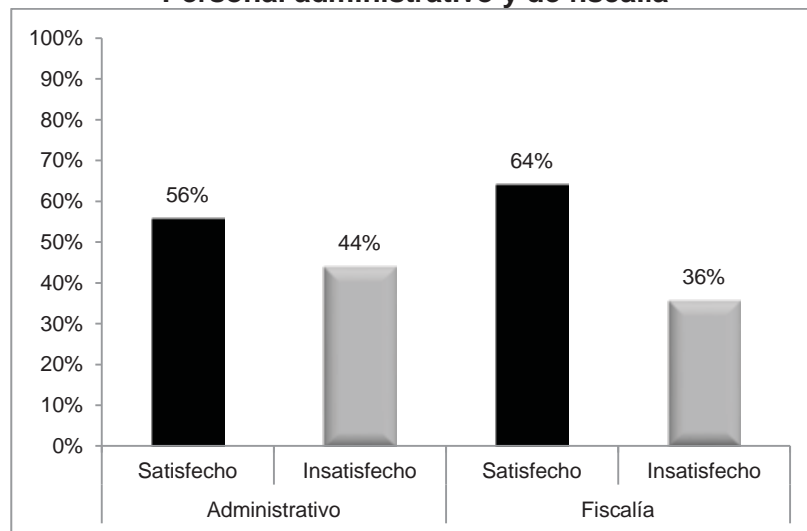
El porcentaje restante de los trabajadores que mostraron insatisfacción, revelan que el trabajo que realizan no es ameno, además de estar inconformes con el ritmo con el que tienen que hacer sus tareas y con el grado de participación en la toma de decisiones en sus sitios de trabajo, lo que genera que realicen sus

labores con desmotivación, ya que la falta de dinamismo se convierte en un factor de aburrimiento, apatía y estrés frente al trabajo.

Los aspectos negativos como los mencionados en el párrafo anterior están afectando a la institución objeto de estudio, ya que los trabajadores demuestran su insatisfacción a través de la ejecución de manera deficiente de las actividades asignadas y lo cual deriva en un deterioro del clima laboral en cada una de las dependencias en donde prestan sus servicios.

d) Responsabilidad

Gráfica no. 11
Factor responsabilidad
Personal administrativo y de fiscalía



Fuente: Investigación de campo. Año 2014

Los resultados obtenidos en la evaluación de este factor indican que el personal de cada una de las áreas funcionales evaluadas, se encuentran satisfechos, ya que el 56% del personal del área administrativa y el 64% el personal del área de

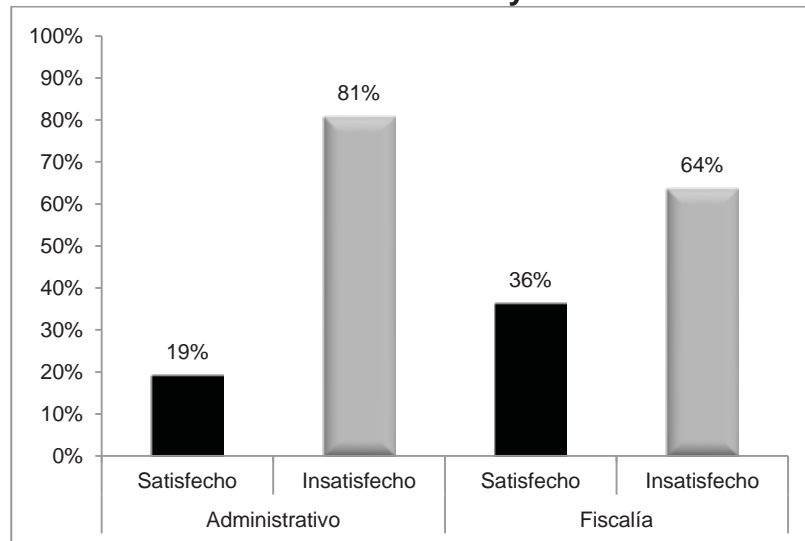
fiscalía manifestaron sentirse preparados para desempeñar puestos con mayor responsabilidad, así como externar su satisfacción relacionada con la autonomía que les proporcionan sus jefes para la toma de decisiones necesarias para el cumplimiento de sus responsabilidades.

Los elementos que no fueron bien evaluados tienen relación con la entera libertad de acción en el desempeño de sus funciones y con la capacidad de decidir por sí mismos en aspectos relacionados con la realización de su trabajo, lo cual se ve reflejado con los porcentajes alcanzados en la percepción del personal insatisfecho.

Lo anterior está originando que el trabajador insatisfecho disminuya su rendimiento y/o muestre apatía en la ejecución del trabajo, lo cual está afectando el clima organizacional de la dependencia en donde labora, asimismo a la institución objeto de estudio, ya que esta situación está generando inconvenientes en el cumplimiento de las funciones generales que por mandato le corresponden.

e) Ascenso

Gráfica no. 12
Factor ascenso
Personal administrativo y de fiscalía



Fuente: Investigación de campo. Año 2014

La insatisfacción con respecto a este factor es evidente de acuerdo con los resultados mostrados en la gráfica anterior. Tanto el personal administrativo como el de fiscalía, coinciden en estar insatisfechos en gran porcentaje con la forma en que se maneja la promoción interna dentro de la institución, ya que los trabajadores encuestados manifestaron que algunos nunca han sido promovidos, asimismo que los trabajadores no son ascendidos en forma justa y que cuando existe una plaza vacante en la institución nunca se busca dentro de la misma al posible candidato.

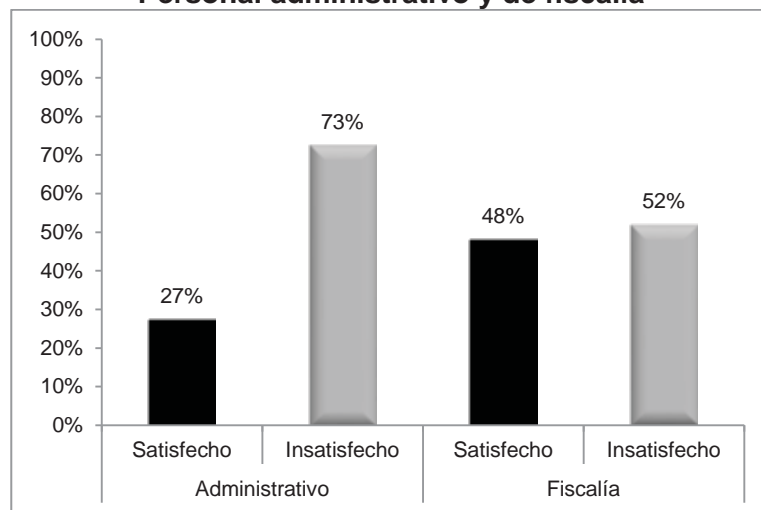
Por su lado, el personal que manifestó estar satisfecho, que es un porcentaje bajo, indicó que si han sido ascendidos y que la institución le ofrece a sus trabajadores la oportunidad de ascender.

El nivel de insatisfacción mostrado por los trabajadores de las áreas funcionales evaluadas, está ocasionando que algunos de estos se retiren de la institución y busquen nuevos horizontes, ya que cuando se encuentran estancados en sus puestos de trabajo y observan cómo pasa el tiempo y no ascienden de categoría cumpliendo con los respectivos requisitos para optar a otro puesto, se muestran apáticos, desmotivados e insatisfechos ante su trabajo, lo que afecta a la institución, ya que se pierde tiempo en el proceso de selección de nuevos candidatos para ocupar las plazas vacantes, así como en el aprendizaje del personal reclutado.

Por otra parte se está generando atraso en la ejecución de los procedimientos realizados en cada una de las dependencias afectadas, lo que repercute en la prestación del servicio tanto a los usuarios internos como externos.

f) Crecimiento

Gráfica no. 13
Factor crecimiento
Personal administrativo y de fiscalía



Fuente: Investigación de campo. Año 2014

La encuesta aplicada a los trabajadores administrativos y de fiscalía, obtuvo como resultado con relación a la evaluación del factor crecimiento, que mostraran su insatisfacción con respecto a la forma en que la institución maneja el tema de las capacitaciones, ya que en su mayoría los trabajadores coinciden en manifestar que sus jefes no los envían a capacitarse, no se les pregunta sobre sus intereses o necesidades de capacitación y por último indican que la poca capacitación que han recibido no les permite hacer su trabajo eficientemente, ya que han sido sobre otros temas diferentes al qué hacer diario de sus labores.

Lo anterior repercute en que como la capacitación no se realiza con frecuencia y de manera efectiva, los nuevos y antiguos trabajadores no saben cómo realizar tareas idénticas ya que estas son obsoletas, causando conflictos innecesarios en sus lugares de trabajo.

El personal que manifestó estar satisfecho, tiene percepción diferente al grupo contrario, ya que indican haber recibido capacitaciones sobre temas que les atañen a su desempeño laboral.

Como la institución no cuenta con planes de capacitación de acuerdo a las necesidades de los trabajadores para la realización de sus funciones y ni estos son enviados constantemente a capacitarse, surge la idea de migrar a otras instituciones, ya que no cuentan con los conocimientos necesarios para el desarrollo de sus atribuciones, situación que está afectando el clima organizacional y a la institución en general, ya que la falta de personal en las dependencias que la conforman está provocando que surjan contratiempos en el cumplimiento de las funciones establecidas para cada una de estas, ya sea por la redistribución de trabajo o por el atraso en la ejecución de actividades en la prestación del servicio para el cliente interno y externo de la institución.

2.6 Análisis y discusión de resultados

Para el desarrollo de este punto, se hará referencia a la situación actual tanto del clima organizacional como variable independiente, como la satisfacción laboral como variable dependiente de la primera.

Después de haber analizado individualmente cada factor, se presentan los resultados generales. Con los datos obtenidos en la aplicación de las encuestas, en la presente investigación se ha comprobado que el clima organizacional es inadecuado y ha afectado directamente el desempeño de los trabajadores. A continuación se presenta en una tabla el resumen de los 13 factores.

El índice de referencia es el siguiente: para el índice de satisfacción laboral, si el resultado es mayor o igual a 50% el nivel es favorable y caso contrario para el índice de insatisfacción de los trabajadores, si el índice es menor a 50% el nivel es desfavorable.

Tabla no.3
Resumen de resultados
Diagnóstico del clima organizacional

Factores		Personal administrativo		Personal de fiscalía		
		Satisfecho	Insatisfecho	Satisfecho	Insatisfecho	
Factores higiénicos	1	Política y administración	64%	36%	51%	49%
	2	Supervisión	51%	49%	56%	44%
	3	Condiciones de trabajo	56%	44%	90%	10%
	4	Relaciones interpersonales	48%	52%	43%	57%
	5	Salario	67%	33%	64%	36%
	6	Seguridad	66%	34%	72%	28%
	7	Vida personal	35%	65%	19%	81%

		Factores	Personal administrativo		Personal de fiscalía	
			Satisfecho	Insatisfecho	Satisfecho	Insatisfecho
Factores motivadores	8	Logro	59%	41%	76%	24%
	9	Reconocimiento	34%	66%	28%	72%
	10	Trabajo en sí	53%	47%	55%	45%
	11	Responsabilidad	56%	44%	64%	36%
	12	Ascenso	19%	81%	36%	64%
	13	Crecimiento	27%	73%	48%	52%
		Promedio	49%	51%	54%	46%

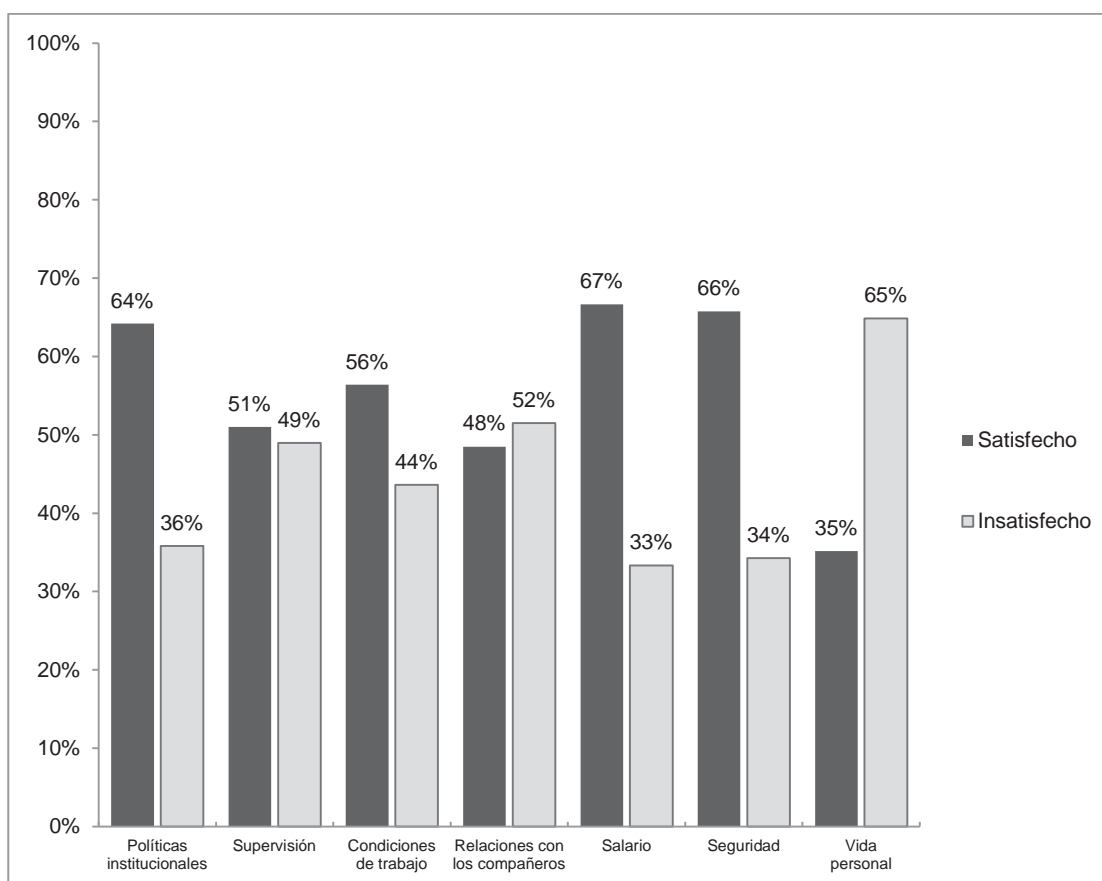
Fuente: elaboración propia. Año 2014

En la tabla anterior se presentan los índices de satisfacción que es el promedio de cada pregunta contestada satisfactoriamente y los índices de insatisfacción que de la misma forma representa el promedio de las respuestas insatisfactorias con respecto a las afirmaciones que corresponden a cada factor evaluado. Lo anterior para cada una de las áreas funcionales evaluadas de la institución objeto de estudio.

Con estos resultados se determinó el nivel de satisfacción e insatisfacción tanto para el área administrativa como para el área fiscal, obteniendo un índice general de satisfacción del 49% contra un 51% de insatisfacción en el personal administrativo y un 54% de satisfacción contra un 46% de insatisfacción en el personal de fiscalía.

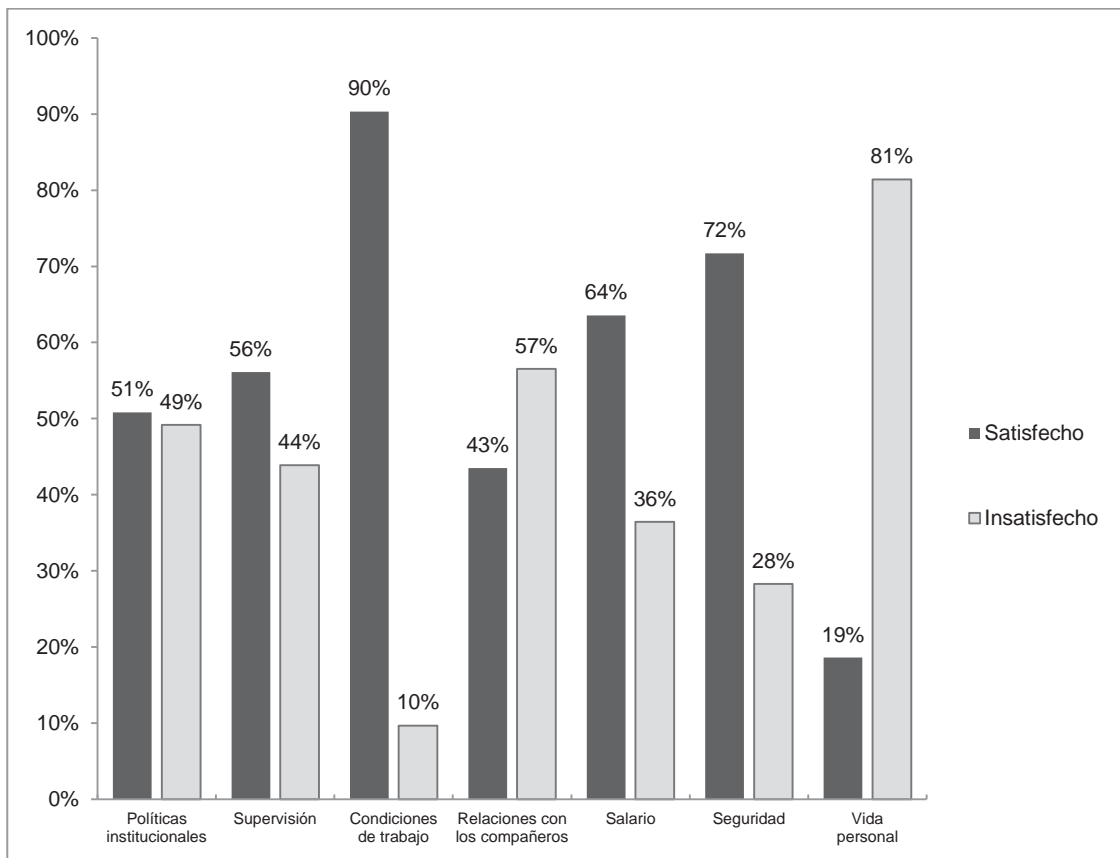
En las siguientes gráficas se presentan los resultados del diagnóstico del clima laboral de la institución objeto de estudio. Estos porcentajes reflejan la percepción de los trabajadores con respecto a los factores evaluados, ya que estos actualmente, influyen de alguna forma en la insatisfacción de los mismos.

Gráfica no. 14
Comparación general de los porcentajes de satisfacción e insatisfacción
Factores Higiénicos
Personal administrativo



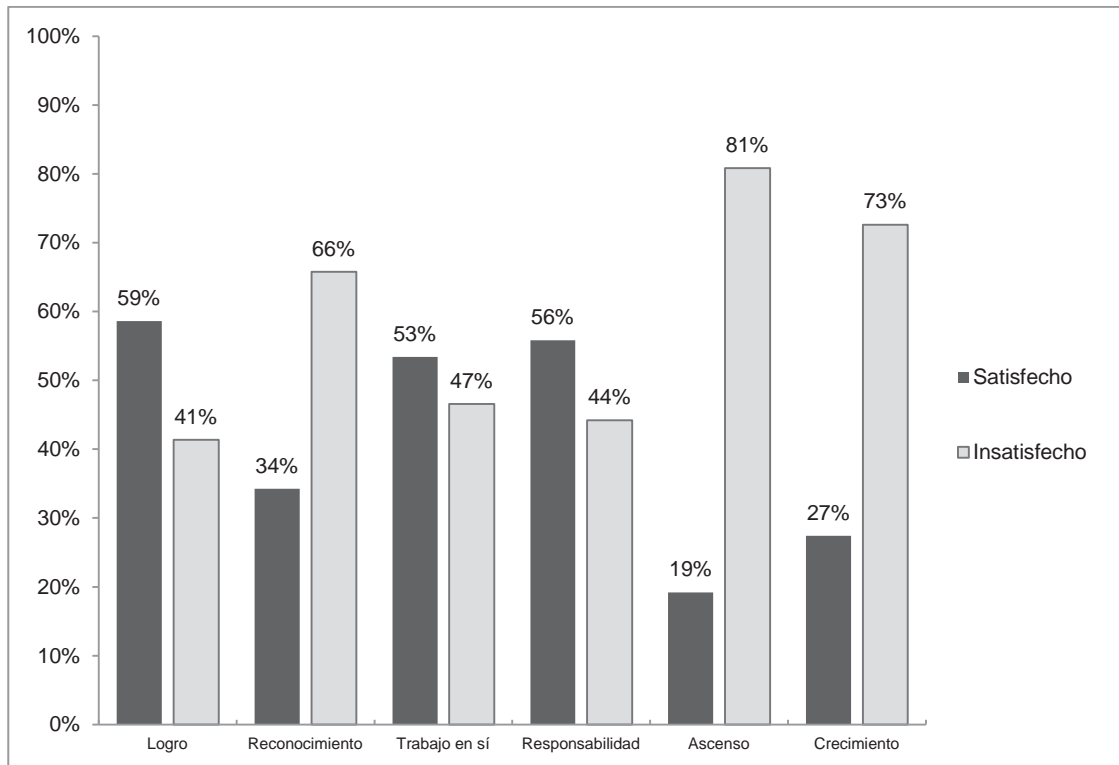
Fuente: elaboración propia. Año 2014

Gráfica no. 15
Comparación general de los porcentajes de satisfacción e insatisfacción
Factores Higiénicos
Personal de fiscalía



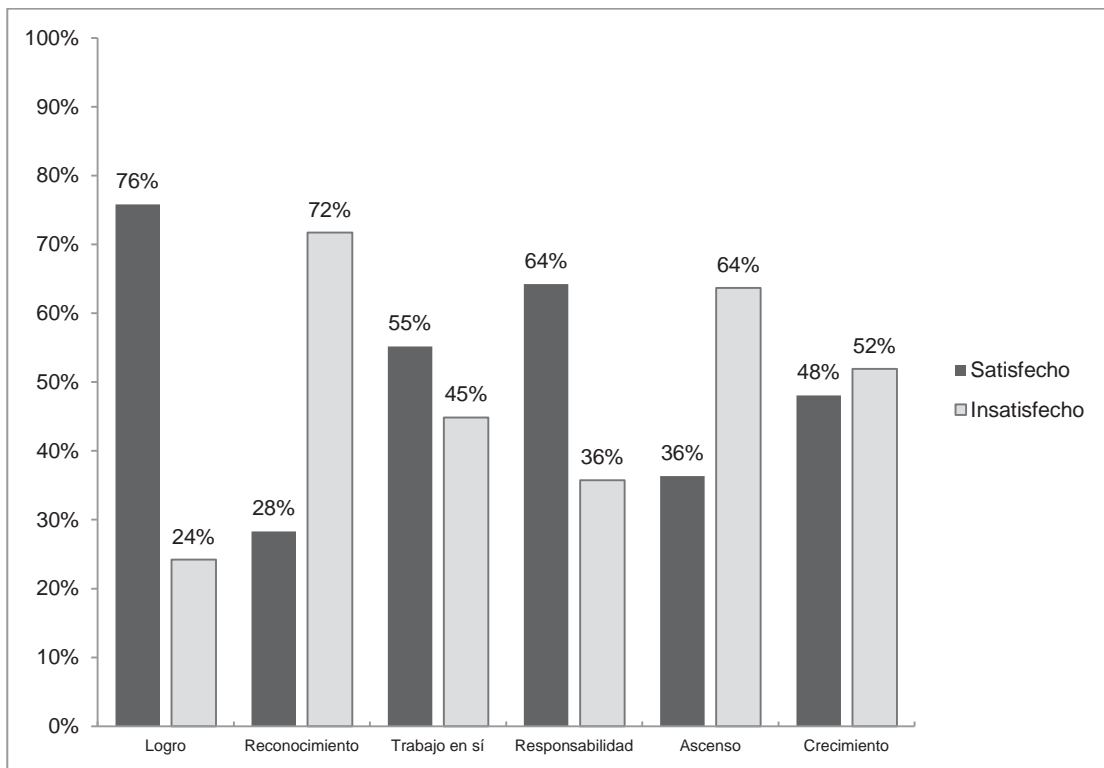
Fuente: elaboración propia. Año 2014

Gráfica no. 16
Comparación general de los porcentajes de satisfacción e insatisfacción
Factores Motivadores
Personal administrativo



Fuente: elaboración propia. Año 2014

Gráfica no. 17
Comparación general de los porcentajes de satisfacción e insatisfacción
Factores Motivadores
Personal de fiscalía



Fuente: elaboración propia. Año 2014

De acuerdo a los resultados presentados, se establece que tanto los trabajadores del área administrativa como del área de fiscalía de la institución objeto de estudio, manifiestan insatisfacción laboral ya que existen relaciones interpersonales inadecuadas, afección en su vida personal y familiar por el exceso de trabajo, escasa aplicación de reconocimientos tanto formales como informales, escasas o nulas posibilidades de ascender dentro de la institución, así como escaso acceso a cursos o eventos de capacitación. Lo anteriormente expuesto no les motiva a realizar su mejor esfuerzo para realizar sus funciones, lo que provoca desmotivación en los trabajadores, lo cual se evidencia en actitudes negativas del personal, así como también, en un bajo nivel de compañerismo, ausentismo, deseo de trasladarse a otro lugar dentro de la institución o de renunciar, esto debido a que no se evidencia la aplicación de acciones que contribuyan a motivar a los trabajadores.

Por otra parte, a pesar que los trabajadores del área de fiscalía muestran satisfacción a nivel general, cabe mencionar que no es elevada, ya que un 5% los separa del parámetro de la insatisfacción, por lo que se requiere también de acciones para mejorar su satisfacción laboral.

Con base en lo anterior, se puede afirmar que es necesario implementar acciones efectivas que contribuyan a mejorar el nivel de satisfacción laboral de los trabajadores tanto del área administrativa como del área de fiscalía, para lo cual se presenta la propuesta de mejora de la satisfacción laboral en el capítulo siguiente.

CAPITULO III

Programa para mejorar la satisfacción laboral del personal administrativo y de fiscalía de una institución del Sector Público de Guatemala

3.1 Descripción de la propuesta

De acuerdo a los resultados obtenidos en la evaluación realizada del clima organizacional y específicamente en la satisfacción laboral de los empleados de la institución del sector público de Guatemala, se ha diseñado la propuesta de un programa de mejora que permita reforzar y mejorar los factores en los que existe mayor insatisfacción, siendo estos: las relaciones interpersonales, el reconocimiento formal e informal del desempeño laboral del empleado, mejorar la vida laboral del empleado (estrés); la promoción del empleado (ascenso) y el crecimiento del empleado por medio de la capacitación (desarrollo profesional).

El programa propuesto contiene el alcance, los objetivos y los planes de acción para mejorar la satisfacción laboral del personal en mención, así como el seguimiento y los costos generales.

Este programa está enfocado en reducir las brechas entre el nivel de satisfacción actual y el nivel de satisfacción deseado, en los aspectos que presentaron mayor problemática. El contenido siguiente desarrolla una propuesta con alternativas de acción que deben considerarse como lineamientos de trabajo.

Para lograr el óptimo desarrollo laboral en la implementación de los programas propuestos, es necesaria la creación de un Comité de implementación y seguimiento de los programas para la mejora de la satisfacción laboral, que será el responsable de orientar y dirigir las fases para obtener los resultados esperados en el proceso organizacional de la institución.

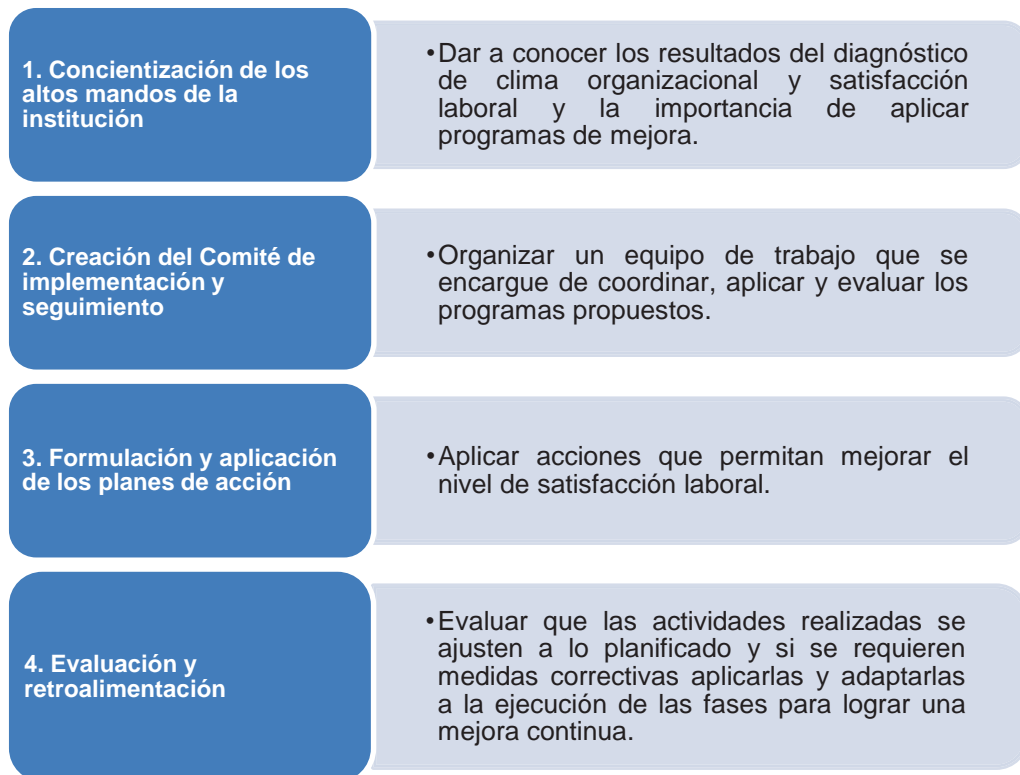
Para cada fase de implementación se precisa de una buena disposición de los altos mandos que conlleve una concientización y sensibilización de impulsar e influir positivamente en las actitudes laborales. Asimismo conocer y analizar la ausencia de los factores determinantes de la satisfacción laboral que influyen en el clima organizacional y determinar las necesidades individuales de los trabajadores y poder proporcionar los satisfactores necesarios, como también la retroalimentación adecuada en el proceso de las fases para su respectiva evaluación.

Para cada programa se establecen los objetivos, acciones requeridas, recursos, evaluación, responsables, medios de verificación y el costo de implementación.

3.2 Metodología

Para implementar la propuesta de mejora de satisfacción laboral en la institución objeto de investigación, es necesario considerar los pasos de la metodología que describen Keith Davis y John Newstran que se muestran en la ilustración siguiente:

Ilustración no. 4
Pasos para la implementación de la propuesta
de mejora de satisfacción laboral



Fuente: Elaboración propia. Año 2014

En la ilustración anterior puede observarse que es necesario considerar cuatro pasos para la implementación de la propuesta de mejora de satisfacción laboral, los cuales se detallan a continuación.

3.2.1 Concientización a los altos mandos de la institución acerca de la importancia de mejorar la satisfacción laboral del personal

El primer paso para implementar la propuesta de motivación, consiste en sensibilizar a los altos mandos de la institución objeto de análisis, mediante reuniones, en las cuales se aborden los siguientes aspectos:

- La situación actual de los trabajadores de las áreas funcionales de la institución, indicada en los resultados obtenidos en los diagnósticos de clima organizacional y satisfacción laboral, realizados a través de encuestas a una muestra representativa del total de trabajadores de la misma.
- Describir las consecuencias que ocasiona el nivel de insatisfacción laboral detectado en el personal y como pueden influir de manera desfavorable en el logro de los objetivos institucionales e individuales.
- Exponer el contenido de la propuesta de mejora y de cómo ésta por medio de acciones planteadas en los programas, permite mejorar el nivel de satisfacción laboral existente en los trabajadores y así contribuir al logro de un mayor compromiso institucional.

3.2.2 Creación del Comité de implementación y seguimiento

Para contribuir a mejorar la satisfacción laboral del personal de la institución, es necesario organizar un equipo de trabajo, el cual integre un Comité denominado de implementación y seguimiento, el cual tendrá como función primordial, implementar y dar el seguimiento de cada una de las actividades que contiene las propuestas en cada uno de los programas presentados más adelante.

Se sugiere que el Comité de implementación y seguimiento, tenga calidad de permanente dentro de la institución y que la asistencia de sus miembros se realice de manera periódica, además conforme se extienda la cobertura de dicho comité, se puedan integrar más trabajadores de las distintas áreas que conforman la institución objeto de investigación.

3.2.3 Lineamientos para la creación del Comité de implementación y seguimiento

A continuación se definen los lineamientos a considerar para la conformación del Comité de implementación y seguimiento:

- a.** Elaboración de acuerdo para la creación del Comité de implementación y seguimiento de los programas de mejora de la satisfacción laboral de los trabajadores que la integran, por parte del Despacho Superior de la institución objeto de investigación, luego de estudiar, analizar, y evaluar la presente propuesta,
- b.** El Comité de implementación y seguimiento, será el órgano encargado de buscar en forma continua acciones innovadoras para la mejora de la satisfacción laboral del recurso humano de las áreas funcionales de la institución objeto de investigación. Para ello, se sugiere que el comité se reúna de forma trimestral para planificar, programar y promover acciones que mejoren la satisfacción laboral del personal.
- c.** El Comité de implementación y seguimiento, puede ser integrado de la manera siguiente:
 - Coordinación general: dirigida por el jefe (a) administrativo (a) de la institución y el personal de apoyo necesario.
 - Comisión de detección de necesidades y diagnóstico de la satisfacción laboral: dirigida por el director (a) de la Unidad de capacitación de la institución y el personal de apoyo necesario.
 - Comisión de monitoreo, control y seguimiento de los programas de mejora de la satisfacción laboral dirigida: por el Jefe (a) del Departamento de Planificación y el personal de apoyo necesario.

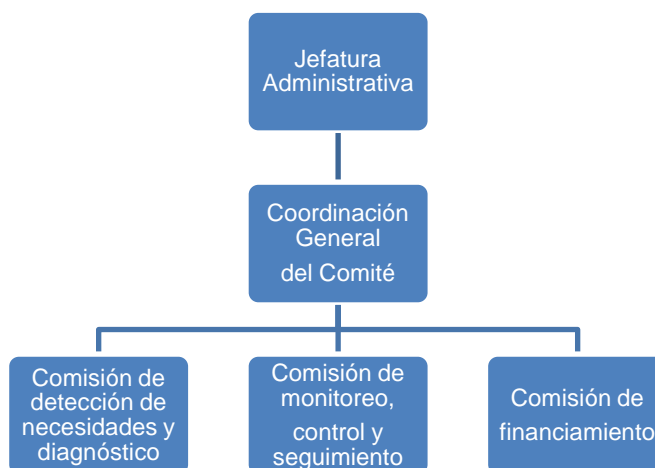
- Comisión de financiamiento dirigida por el Secretario (a) de Finanzas y el Tesorero (a).

d. Estructura orgánica del Comité

La estructura orgánica sugerida para la integración del Comité de implementación y seguimiento se muestra a continuación.

Ilustración no. 5

Organigrama específico del Comité de implementación y seguimiento



Fuente: Elaboración propia. Año 2014

3.2.4 Funciones generales del Comité de implementación y seguimiento

Las funciones generales que debe realizar el Comité de implementación y seguimiento se detallan a continuación:

- a. Con los planes de acción elaborados, implementar los programas propuestos para mejorar la satisfacción laboral del personal de la institución objeto de investigación.
- b. Selección y asignación de reconocimientos al personal, para lo cual se pueden tomar como criterios de evaluación los registros de antecedentes

disciplinarios, resultados del trabajo en equipo, iniciativa, creatividad, responsabilidad y puntualidad. Esta información deberá ser proporcionada por cada jefe de departamento o agencia. Puede tomarse como modelos de reconocimiento, los presentados en el programa de reconocimientos presentado en el presente capítulo.

- c. Recibir y atender de cualquier trabajador de la institución objeto de análisis, las sugerencias y propuestas sobre actividades motivacionales.
- d. Evaluación y seguimiento periódico de los programas de mejora implementado y proporcionar la retroalimentación correspondiente.

3.3 Alcance de la propuesta

La propuesta presentada en este capítulo contiene la presentación de un programa para la mejora de la satisfacción laboral, que puede ser utilizada como una herramienta administrativa por los mandos medios y altos de la institución del sector público de Guatemala investigada.

Es de suma importancia resaltar que el recurso humano es el punto principal cuando se habla de clima organizacional y satisfacción laboral, por lo que se considera un tema universal para toda organización o institución.

En la presente investigación, se hace la propuesta con la cual se pretende mejorar la satisfacción laboral del personal en la institución. Esto será posible comprobarlo con estudios posteriores a este, midiendo nuevamente el clima organizacional y la satisfacción laboral.

3.4 Objetivos de la propuesta

Los objetivos que persigue la presente propuesta se describen a continuación.

3.4.1 Objetivo general:

Proporcionar a la institución del sector público de Guatemala, una herramienta que le permita mejorar la satisfacción laboral de su personal, en el cual se involucren los jefes y los empleados, generando un compromiso con la institución.

3.4.2 Objetivos específicos:

- a) Mejorar las relaciones interpersonales de los trabajadores del área administrativa y de fiscalía de la institución objeto de estudio
- b) Reconocer el trabajo bien realizado por parte de los trabajadores de las áreas funcionales objeto de estudio, para lograr con ello incrementar el sentimiento de pertenencia hacia la institución, en el período de un año.
- c) Mejorar la calidad de vida social y laboral de los trabajadores de las áreas funcionales de la institución objeto de estudio, a través de la realización de actividades necesarias para controlar y reducir los efectos negativos del estrés, en el período de un año.
- d) Fortalecer el ambiente de estabilidad laboral que la institución ofrece, a través de la ejecución de los planes de carrera existentes y los necesarios por establecer para crear en el personal del área administrativa y de fiscalía, la percepción de una política de ascensos justa y acorde a sus expectativas, en el período de un año.
- e) Detectar las necesidades reales de capacitación del personal tanto del área administrativa como de fiscalía de acuerdo al ambiente en el cual se desempeñan, tomando en cuenta que necesitan formarse para ser cada vez más competitivos, en el período de un año.

3.5 Planes de acción de la propuesta

Es de vital importancia considerar que un empleado altamente satisfecho, mediante un ambiente laboral positivo, resulta indispensable para que toda organización o institución obtenga resultados satisfactorios. Para ello, se hizo necesaria la realización de un diagnóstico para conocer el clima organizacional y la satisfacción laboral de los empleados y como resultado establecer acciones que permitan mejorar la satisfacción en el trabajo.

A continuación, se describen los planes de acción de los programas de mejora de la satisfacción laboral del personal administrativo y de fiscalía que labora en una institución del sector público en la ciudad de Guatemala.

3.5.1 Plan de acción no.1 “Programa de relaciones interpersonales”

Se propone implementar el programa de relaciones interpersonales y conflictos, el cual contiene acciones para concientizar a los trabajadores del área administrativa y de fiscalía a través de talleres de relaciones interpersonales sobre el valor y la importancia del compañerismo y la cooperación, así como también talleres de resolución de conflictos, para identificar y resolver problemas de índole laboral, entre trabajadores lo cual contribuya a disminuir los conflictos, para mejorar la relación entre compañeros de las áreas funcionales de la institución objeto de investigación.

Tabla no. 4
Plan de acción no. 1 "Programa de relaciones interpersonales"

Institución: Sector Público de Guatemala		Fecha: Del 09/05/16 al 09/05/17					
Áreas:		Administrativa y de Fiscalía					
Factor: Relaciones interpersonales		Objetivo del Plan: Definir las actividades necesarias para implementar el programa de relaciones interpersonales en un 100% en el corto y mediano plazo.					
Actividad	Meta		Responsable	Calendarización		Costo	Presupuesto
	%	Tiempo		Inicio	Finalización		
Presentación del contenido de la propuesta del programa de relaciones interpersonales ante la Jefatura Administrativa	100	Una sola sesión	Autor de la propuesta	09/05/2016	09/05/2016	Alquiler equipo audiovisual Q. 500.00 Papelería y útiles Q. 50.00	Q. 550.00
Discusión y aprobación de la propuesta	100	Una sola sesión	Autor de la propuesta / Jefatura Administrativa	09/05/2016	09/05/2016	Sin costo	Q. 0.00
Realización de 10 talleres de relaciones interpersonales. Los talleres se realizarán con grupos de 15 personas tanto del área administrativa como de fiscalía.			<ul style="list-style-type: none"> • Comité de Implementación y seguimiento • Unidad de capacitación 	11/05/2016	11/05/2017	Costo estimado de 150 refacciones Q. 3,000.00 Costo estimado de 150 diplomas de reconocimiento Q. 2,250.00	

Actividad	Meta		Responsable	Calendarización		Costo	Presupuesto
	%	Tiempo		Inicio	Finalización		
(Ver contenido del taller en ilustración no. 6 y modelo de diploma de participación en ilustración no. 8)	100	En un año				Gastos no previstos Q. 500.00	Q 5,750.00
Realización de 10 talleres para aprender técnicas de identificación, resolución y aprovechamiento de conflictos.						Costo estimado de 150 refacciones Q. 3,000.00	
Los talleres se realizarán con grupos integrados por 15 personas tanto del área administrativa como de fiscalía.	100	En un año	<ul style="list-style-type: none"> • Comité de Implementación y seguimiento • Unidad de capacitación 	13/05/2016	13/05/2017	Costo estimado de 150 diplomas de reconocimiento Q. 2,250.00	Q 5,750.00
(Ver contenido del taller en ilustración no. 7 y modelo de diploma de participación en ilustración no. 9)						Gastos no previstos Q. 500.00	

Actividad	Meta		Responsable	Calendarización		Costo	Presupuesto
	%	Tiempo		Inicio	Finalización		
Evaluación de lo realizado en la ejecución de las estrategias propuestas.	100	Semestralmente	<ul style="list-style-type: none"> • Comité de Implementación y seguimiento 	14/11/2016	14/11/2016	Papelaría y útiles Q.100.00	Q 100.00
	100	Semestralmente		14/05/2017	14/05/2017	Papelaría y útiles Q.100.00	Q. 100.00
Cantidad en letras	Doce mil doscientos cincuenta quetzales exactos						Q 12,250.00

Fuente: Elaboración propia. Año 2015

Nota: En este primer plan de acción en el apartado de presentación de propuesta del programa ante la Jefatura Administrativa de la institución, se incluyeron los costos generales para la presentación de todos planes de acción contenidos en este capítulo, por lo que del plan de acción no. 2 al no. 5 no se consignaron costos con respecto a la presentación de los mismos.

3.5.1.1 Recursos

a) Humanos

- Personal administrativo de la Unidad de capacitación
- Profesionales Docentes de la Unidad de capacitación
- Jefes de las Unidades o Agencias
- Personal del Área administrativa y del Área de Fiscalía

b) Físicos

- Instalaciones de la Unidad de capacitación de la Institución objeto de investigación
- Mobiliario y equipo
- Papelería y útiles
- Diplomas de participación

c) Financieros

- Los costos anuales estimados para implementar el programa de relaciones interpersonales se muestra a continuación:

Tabla no. 5

Costo estimado del programa relaciones interpersonales

CONCEPTO	MONTO ESTIMADO
Costo estimado de 300 refacciones	Q. 6,000.00
Costo estimado de 300 diplomas de reconocimiento	Q. 4,500.00
Gastos no previstos	Q. 1,000.00
Papelería y útiles	Q. 250.00
Gastos varios	Q. 500.00
MONTO ESTIMADO	Q. 12,250.00

Fuente: Elaboración propia. Año 2015

3.5.1.2 Evaluación

Es de vital importancia verificar el logro del objetivo propuesto en el programa de mejora de las relaciones interpersonales, para lo cual es de relevancia realizar evaluaciones después de la ejecución los talleres propuestos para el efecto, con el objeto de determinar el cambio o no en la percepción o actitud con respecto a las relaciones con sus compañeros de trabajo. En ese sentido el Comité de implementación y seguimiento evaluará seis meses después de implementados los talleres de relaciones interpersonales y resolución de conflictos a los participantes de los mismos con el objeto de verificar los logros alcanzados. Se presenta a continuación la propuesta de boleta para la evaluación correspondiente.

Tabla no. 6

Boleta para evaluación del Programa de Relaciones Interpersonales

Lea cada uno de los cuestionamientos siguientes y responda según su percepción en qué intensidad posee cada uno de los rasgos, marcando con una "X" en la letra correspondiente que para este efecto significan: M=Malo, B=Bueno, R=Regular y N=Nada o casi nada.

No.	Cuestionamientos	M 4	B 3	R 2	P 1
1	Es indiferente al equipo, trabaja solo				
2	Trabaja con los demás cooperando en forma pasiva				
3	Trabaja con los demás, cooperando de manera activa				
4	Crea e impulsa equipos de trabajo				
5	Muestra interés por escuchar o dialogar				

6	Escucha de manera pasiva. No dialoga				
7	Escucha y mantiene dialogo activo				
8	Escucha, reflejando y poniéndose en el lugar del otro; ayudando a otros a expresar lo que piensan o sienten				
9	Evita los conflictos				
10	Busca resolver los conflictos, satisfaciendo sus intereses				
11	Busca resolver los conflictos, satisfaciendo los intereses de todas las partes				
12	Buscar resolver los conflictos haciendo de ellos una oportunidad para fortalecer las relaciones interpersonales				
13	Informa solo lo necesario, cuando se lo piden				
14	Informa lo necesario, incluso si no lo piden				
15	La información de lo que hace está disponible				

Fuente: Elaboración propia. Año 2015

RESULTADOS: Según la puntuación que obtenga, sus competencias son como sigue:

1-15 Regular, debe cambiar y desarrollar significativamente

16-31 Bueno, debe mejorar necesariamente

32-47 Muy bueno, puede mejorar más

48-60 Excelente, manténgase así

3.5.1.3 Herramientas

A continuación se presentan las herramientas necesarias para la ejecución del programa de mejora de relaciones interpersonales.

a) Descripción y contenido mínimo de los talleres

Ilustración no. 6
Descripción y contenido mínimo
Taller: Relaciones interpersonales

1. DESCRIPCIÓN

El taller está orientado a entregar al personal de ésta institución, las herramientas necesarias para mejorar las habilidades sociales, logrando que las relaciones interpersonales sean más provechosas y constructivas tanto en el ámbito de la vida social como laboral.

2. CONTENIDO

- ✓ Moldeamiento de la autoestima
- ✓ El autoconocimiento como herramienta para detectar los recursos propios
- ✓ Valores y actitudes ante las decisiones
- ✓ Papeles en nuestras Relaciones Interpersonales
- ✓ Postura proactiva y responsable hacia el desarrollo personal
- ✓ Identificación de los elementos que hacen la diferencia entre un grupo y un equipo
- ✓ Proceso de maduración de un equipo
- ✓ Generación de alternativas ante la posibilidad de encontrar obstáculos en el proceso
- ✓ Mejora de habilidades de Comunicación y Escucha
- ✓ Tipos de liderazgo en el equipo

3. LUGAR:

- Instalaciones de la Unidad de Capacitación de la Institución.

4. DURACIÓN

- 12 horas.

5. ASISTENCIA

- Porcentaje mínimo del 75% de asistencia para obtener diploma de participación.

Fuente: Elaboración propia. Año 2015

Ilustración no. 7
Descripción y contenido mínimo
Taller: Manejo y resolución de conflictos

1. DESCRIPCIÓN

El taller está orientado a entregar herramientas para que los asistentes tengan incentivo a solucionar conflictos usando experiencias y capacidades que ya poseen, junto a las que aprenderán en la actividad.

2. CONTENIDO:

- ✓ Características típicas de los conflictos.
- ✓ Cómo identificar y hablar de los diversos tipos de conflicto. ¿Qué es realmente un conflicto y qué no lo es?
- ✓ Factores psicológicos y sociales en la presencia de conflictos: ¿Qué pasa durante un proceso de conflicto en la razón y la emoción?
- ✓ Técnicas básicas de resolución de conflictos.
- ✓ Identificar causas de síntomas en los conflictos.
- ✓ Cómo identificar y utilizar las cinco estrategias de manejo de conflictos: sus consecuencias positivas y negativas.
- ✓ Técnicas claves para negociar y para mediar: uso de lenguaje verbal y no verbal, de la emoción y la percepción – tres herramientas para generar soluciones.
- ✓ Actitudes y conductas apreciativas en la prevención y resolución de conflictos: el impacto de indagar en las fortalezas más que en el déficit.

3. LUGAR:

- Instalaciones de la Unidad de Capacitación de la Institución.

4. DURACIÓN

- 12 horas.

5. ASISTENCIA

- Porcentaje mínimo del 75% de asistencia para obtener diploma de participación.

Fuente: Elaboración propia. Año 2015

b) Diseño de los diplomas de participación en los talleres

Ilustración no. 8
Diseño Diploma de participación en Taller de Relaciones Interpersonales



Fuente: Elaboración propia. Año 2015

Ilustración no. 9
Diseño Diploma de participación en Taller de Manejo y
Resolución de Conflictos

LOGO DE LA INSTITUCIÓN

Nombre de la Institución
a través de la
Nombre de la dependencia organizadora del evento

Otorga el presente

Diploma

A: Nombre del Participante

Por su participación en el Taller:

“MANEJO Y RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS”

Realizado durante los días _____ del mes de _____ del año _____,
con una duración de 40 horas, obteniendo una nota de _____ puntos.

Lugar y fecha

Nombre de la Máxima Autoridad de la Institución
Puesto

Fuente: Elaboración propia. Año 2015

3.5.1.4 Responsable

- Jefes de departamentos o agencias y la Unidad de Capacitación

3.5.1.5 Supervisión

- Comité de implementación y seguimiento

3.5.2 Plan de acción no. 2 “Programa para reconocimiento laboral al trabajador”

En este plan se propone impulsar un programa de reconocimientos formales e informales a los empleados del área administrativa y de fiscalía, que demuestren iniciativa, esmero, responsabilidad, dedicación, cooperación y eficiencia en el desempeño de sus labores. Lo anterior permitirá generar que cada uno dé lo mejor de sí en cada actividad que realice, además de provocar un sentido de pertenencia, lealtad y compromiso con la institución.

Tabla no. 7
Plan de acción no. 2 "Programa para reconocimiento al trabajador"

Institución: Sector Público de Guatemala		Fecha: Del 09/05/16 al 09/05/17				
Áreas: Administrativa y de Fiscalía						
Factor: Reconocimiento laboral						
Objetivo del Plan: Definir las actividades necesarias para implementar el programa para reconocimiento a la labor realizada a los trabajadores en un 100% en el corto y mediano plazo.						
Actividad	Meta		Calendarización		Costo	Presupuesto
	%	Tiempo	Inicio	Finalización		
Presentación del contenido de la propuesta del programa de reconocimiento al trabajador ante la Jefatura Administrativa	100	Una sola sesión	09/05/2016	09/05/2016	Q. 0.00	Q. 0.00
Discusión y aprobación de la propuesta	100	Una sola sesión	09/05/2016	09/05/2016	Q.0.00	Q 0.00
Reconocer al trabajador del área administrativa y de fiscalía de manera informal por medio de felicitaciones verbales o a través del correo electrónico institucional. (Ver ilustraciones no. 10 y 11)	100	En un año	11/05/2016	11/05/2017	Q. 0.00	Q 0.00

Actividad	Meta		Responsable	Calendarización		Costo	Presupuesto
	%	Tiempo		Inicio	Finalización		
Reconocer al trabajador del área administrativa y de fiscalía de manera formal por el excelente desempeño laboral, por medio de diplomas de reconocimiento. (50 diplomas al año) (Ver Ilustración no. 12)	100	En un año	<ul style="list-style-type: none"> Jefe de Departamento o Agencia Comité de implementación y seguimiento 	11/05/2016	11/05/2017	50 Diplomas Q. 2,500.00 Gastos no previstos Q. 500.00	Q. 3,000.00
Reconocimiento formal al excelente desempeño laboral, por medio de plaqueta y diploma de reconocimiento. (50 plaquetas y 50 diplomas al año) (Ver Ilustración no. 12 y 13)	100	En un año	<ul style="list-style-type: none"> Jefe de Departamento o Agencia Comité de implementación y seguimiento 	11/05/2016	11/05/2017	50 plaquetas Q. 5,000.00 50 diplomas Q. 2,500.00 Gastos no previstos Q. 500.00	Q. 8,000.00
Evaluación de lo realizado en la ejecución de las estrategias propuestas.	100	Semestralmente	<ul style="list-style-type: none"> Comité de Implementación y seguimiento 	14/11/2016	14/11/2016	Paperería y útiles Q.50.00	Q. 150.00
	100	Semestralmente		14/05/2017	14/05/2017	Paperería y útiles Q.50.00	
	100	Semestralmente		14/11/2016	14/11/2016	Paperería y útiles Q.50.00	
Cantidad en letras	Once mil ciento cincuenta quetzales exactos						Q. 11,150.00

Fuente: Elaboración propia. Año 2015

3.5.2.1 Recursos

a) Humanos

- Jefes de los Departamentos o Agencias
- Personal de la Unidad de capacitación
- Comité de Implementación y seguimiento
- Personal del Área administrativa y del Área de Fiscalía

b) Físicos

- Instalaciones de la Institución objeto de investigación
- Mobiliario y equipo de cómputo
- Papelería y útiles
- Diplomas de reconocimiento
- Plaquetas
- Medallas

c) Financieros

- Los costos anuales estimados para implementar el programa de reconocimiento se muestra a continuación:

Tabla no. 8
Costo anual del programa reconocimiento

CONCEPTO	MONTO ESTIMADO
Diplomas	Q. 5,000.00
Plaquetas	Q. 5,000.00
Gastos no previstos	Q. 1,000.00
Papelería y útiles	Q. 150.00
MONTO ESTIMADO	Q. 11,150.00

Fuente: Elaboración propia. Año 2015

3.5.2.2 Evaluación

Es de vital importancia la verificación del logro de los objetivos propuestos en el programa de reconocimientos a los trabajadores, para lo cual es necesario realizar una evaluación de manera semestral a través de la elaboración de informes por parte del Comité de implementación y seguimiento, los cuales serán entregados a la Jefatura Administrativa para proporcionar la retroalimentación necesaria. Para la realización de la evaluación se utilizará el formato siguiente:

Tabla no. 9
Formato para evaluación del programa de
Reconocimientos a los trabajadores

Evaluación semestral del programa de reconocimientos a los trabajadores de las áreas funcionales (administrativa y de fiscalía) de la institución.					
Lugar: _____ Fecha: _____					
Actividad	Meta	Cantidad entregada		% de avance	Observaciones
		Área administrativa	Área de fiscalía		
Reconocimientos por medio de diplomas	50				
Reconocimientos por medio de plaquetas	50				

Fuente: Elaboración propia. Año 2015

3.5.2.3 Herramientas

A continuación se presentan las herramientas necesarias para la ejecución del programa de reconocimiento al trabajador.

Ilustración no. 10

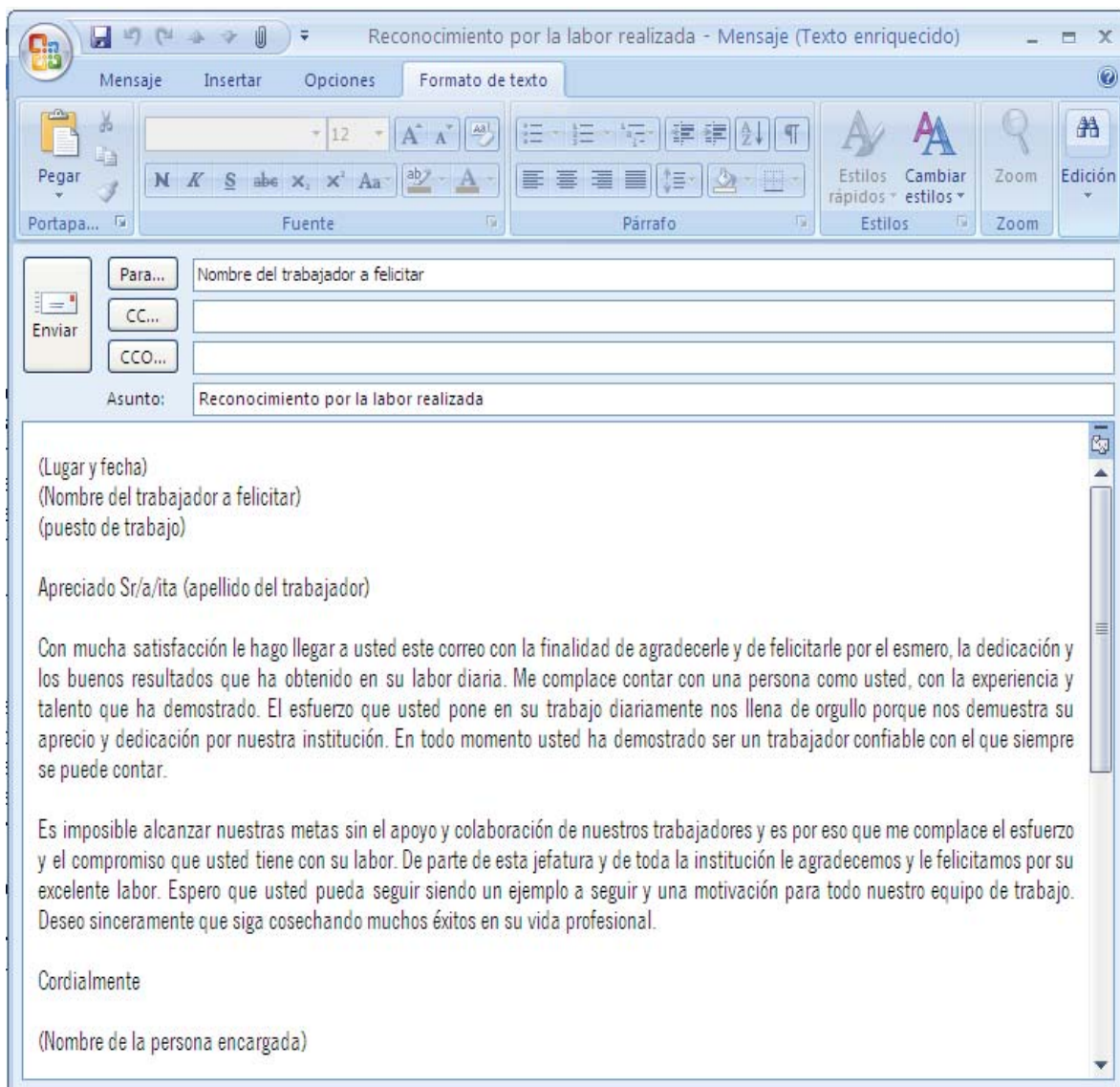
Frases para Felicitaciones Verbales

1. “Estoy muy orgulloso(a) del esfuerzo que está realizando”
2. “Le agradezco las horas que se ha quedado esta semana para cumplir con el trabajo requerido”.
3. “He visto que se ha quedado fuera del horario durante x días, no se imagina lo importante que es para la institución este esfuerzo extra”.
4. “Excelente trabajo, lo(a) felicito”

Fuente: Elaboración propia. Año 2015

Ilustración no. 11

Modelo para reconocimiento por medio de correo electrónico institucional



Fuente: Elaboración propia. Año 2015

Ilustración no. 12

Diseño de diploma de reconocimiento por excelencia
en el desempeño laboral

Logo de la Institución

Nombre de la Institución

A través de la

Nombre de la dependencia

Otorga el presente

RECONOCIMIENTO

A

Por su Excelente Desempeño Laboral,

durante el año _____.

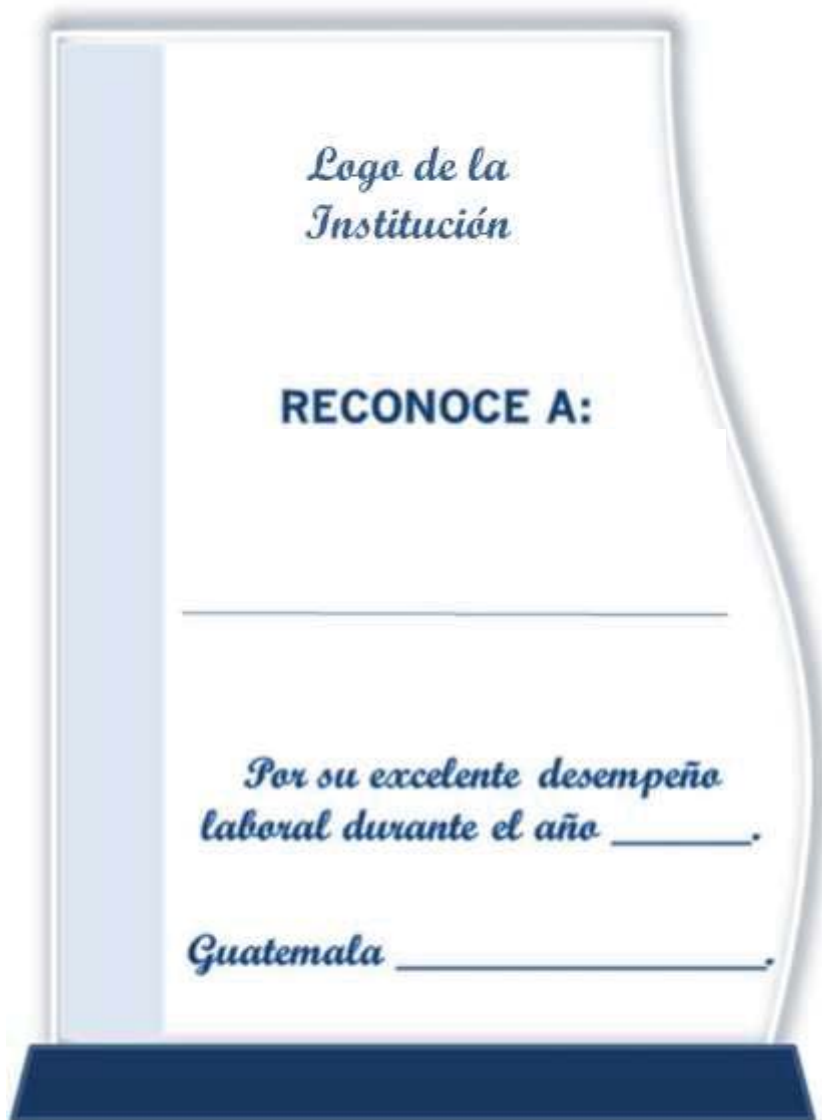
Lugar y fecha de entrega

Nombre del Jefe Inmediato
Puesto
Dependencia
Institución

Fuente: Elaboración propia. Año 2015

Ilustración no. 13

**Diseño de plaqueta de reconocimiento por excelencia
en el desempeño laboral**



Fuente: Elaboración propia. Año 2015

3.5.2.4 Responsable

- Jefes de departamento o agencias y Comité de implementación y seguimiento

3.5.2.5 Supervisión

- Comité de implementación y seguimiento

3.5.3 Plan de acción no. 3 “Programa para vida personal (manejo del estrés laboral)”

Contiene acciones preventivas para el estrés laboral, que incluye la realización de un taller para el manejo de éste problema. Además contiene la propuesta de actividades de recreación y convivencia que les permitan minimizar el estrés y mejorar con ello su satisfacción laboral.

Tabla no. 10
Plan de acción no. 3 "Programa para vida personal (manejo del estrés laboral)"

Institución: Sector Público de Guatemala		Fecha: Del 09/05/16 al 09/05/17					
Áreas: Administrativa y de Fiscalía							
Factor: Vida personal							
Objetivo del Plan: Definir las actividades necesarias para implementar el programa para manejo del estrés laboral en un 100% en el corto y mediano plazo.							
Actividad	Meta		Responsable	Calendarización		Costo	Presupuesto
	%	Tiempo		Inicio	Finalización		
Presentación del contenido de la propuesta del programa de manejo del estrés laboral ante la Jefatura Administrativa	100	Una sola sesión	Autor de la propuesta	09/05/2016	09/05/2016	Q. 0.00	Q. 0.00
Discusión y aprobación de la propuesta	100	Una sola sesión	Autor de la propuesta / Jefatura Administrativa	09/05/2016	09/05/2016	Q.0.00	Q 0.00
Realización de 10 talleres para el manejo del estrés laboral. (Ver contenido del taller en ilustración no. 14 y modelo de diploma de reconocimiento en ilustración no.15)	100	En un año	<ul style="list-style-type: none"> • Unidad de Capacitación • Comité de implementación y seguimiento 	23/05/2016	23/05/2017	Costo estimado de 150 refacciones Q. 3,000.00 Costo estimado de 150 diplomas de reconocimiento Q. 2,250.00 Gastos no previstos Q. 500.00	Q 5,750.00

Actividad	Meta		Responsable	Calendarización		Costo	Presupuesto
	%	Tiempo		Inicio	Finalización		
Organización de 2 campeonatos deportivos al año. (Fútbol y Básquetbol) (Ver modelo de invitaciones y trofeos en ilustraciones de la no. 16 a la 21)	100	En un año	• Comité de implementación y seguimiento	02/07/2016	02/07/2017	Alquiler de canchas deportivas Q. 5,000.00 Trofeos Q. 1,000.00 Gastos no previstos Q. 500.00	Q. 6,500.00
Realización de una maratón de 5 kilómetros y una caminata de 2 kilómetros. (Ver modelo de invitación y medallas en ilustraciones de la no. 22 a la 24)	100	En un año	• Comité de implementación y seguimiento	02/07/2016	02/07/2017	Medallas Q. 500.00 Gastos no previstos Q. 150.00	Q. 650.00
Evaluación de lo realizado en la ejecución de las estrategias propuestas.	100	Semestralmente	• Comité de Implementación y seguimiento	23/11/2016	23/11/2016	Papelaría y útiles Q.50.00	Q. 150.00
	100	Semestralmente		23/05/2017	23/05/2017		
	100	Semestralmente		02/01/2017	02/01/2017		
				05/07/2017	05/07/2017	Papelaría y útiles Q.50.00	
				02/01/2017	02/01/2017	Papelaría y útiles Q.50.00	
				05/07/2017	05/07/2017	Papelaría y útiles Q.50.00	
Cantidad en letras	Trece mil cincuenta quetzales exactos						Q. 13,050.00

Fuente: Elaboración propia. Año 2015

3.5.3.1 Recursos

a) Humanos

- Jefes de los Departamentos o Agencias
- Personal de la Unidad de capacitación
- Comité de implementación y seguimiento
- Personal del Área administrativa y del Área de Fiscalía

b) Físicos

- Instalaciones de la Institución objeto de investigación
- Instalaciones de la Unidad de capacitación
- Canchas de fútbol sala
- Canchas de básquet bol
- Mobiliario y equipo de cómputo
- Papelería y útiles
- Trofeos
- Medallas

c) Financieros

- Los costos anuales estimados para implementar el programa de vida personal (manejo de estrés laboral) se muestra a continuación:

Tabla no. 11

Costo anual del programa vida personal (manejo del estrés laboral)

CONCEPTO	MONTO ESTIMADO
Papelería y útiles	Q. 150.00
Costo estimado de refacciones	Q. 3,000.00
Costo estimado de alquiler de canchas deportivas	Q. 5,000.00
Costo estimado de diplomas	Q. 2,250.00
Costo estimado de trofeos	Q. 1,000.00
Costo estimado de medallas	Q. 500.00
Imprevistos	Q. 1,150.00
MONTO ESTIMADO	Q. 13,050.00

Fuente: Elaboración propia. Año 2015

3.5.3.2 Evaluación

Para el programa del manejo del estrés laboral, se efectuará la evaluación cada seis meses de realizadas las acciones propuestas, las cuales estarán a cargo del Comité de implementación y seguimiento para verificar que los resultados obtenidos se cumplan de acuerdo a los objetivos planteados. Para el efecto se propone el siguiente cuestionario para la realización de las evaluaciones en mención.

Tabla no. 12

Cuestionario para determinar estrés laboral

Señale la respuesta que crea oportuna sobre la frecuencia con que usted siente los enunciados:

1= NUNCA 2= POCAS VECES 3= MUCHAS VECES 4= SIEMPRE.

No.	Enunciados	1	2	3	4
1	Me siento defraudado en mi trabajo.				
2	Cuando termino mi jornada de trabajo me siento agotado.				
3	Cuando me levanto por la mañana y me enfrento a otra jornada de trabajo me siento agotado.				
4	Siento que puedo entender fácilmente a las personas que tengo que atender.				
5	Siento que estoy tratando a algunos beneficiarios de mi trabajo como si fueran objetos impersonales.				
6	Siento que trabajar todo el día con la gente me cansa.				
7	Siento que trato con mucha eficacia los problemas de las personas que tengo que atender.				
8	Siento que mi trabajo me está desgastando.				
9	Siento que estoy influyendo positivamente en la vida de otras personas a través de mi trabajo.				
10	Siento que me he hecho más duro con la gente.				
11	Me preocupa que este trabajo me esté endureciendo emocionalmente.				
12	Me siento con mucha energía en mi trabajo.				
13	Me siento frustrado en mi trabajo.				
14	Siento que estoy demasiado tiempo en mi trabajo.				
15	Siento que realmente no me importa lo que les ocurra a las personas con las que tengo que compartir.				
16	Siento que trabajar con mis compañeros me cansa.				

No.	Enunciados	1	2	3	4
17	Siento que puedo crear con facilidad un clima agradable en mi trabajo.				
18	Me siento estimado después de haber trabajado íntimamente con quienes tengo que compartir				
19	Creo que consigo muchas cosas valiosas en este trabajo.				
20	Me siento como si estuviera al límite de mis posibilidades.				
21	Siento que en mi trabajo los problemas emocionales son tratados de forma adecuada.				
22	Me parece que los beneficiarios de mi trabajo me culpan de alguno de sus problemas.				

Fuente: Elaboración propia. Año 2014

3.5.3.3 Herramientas

A continuación se presentan las herramientas necesarias para la ejecución del programa de vida personal (manejo del estrés laboral).

Ilustración no. 14
Contenido mínimo para desarrollo del Taller: Manejo del Estrés laboral

A. DESCRIPCIÓN

Está diseñado para que los participantes reconozcan el estrés como un agente dañino para el desarrollo de una vida personal sana y un desempeño laboral efectivo.

B. CONTENIDO

Módulo 1: Comprendiendo qué es el estrés (2 horas)

- ¿Qué es el estrés?
- Definición de estrés
- Tensión funcional y disfuncional
- Elementos que intervienen en la generación de una tensión dañina
- Respuestas al estrés: corporales, emocionales, mentales y conductuales
- Efectos psicológicos del exceso de tensión
- Alteración de las relaciones interpersonales: irritabilidad y agresividad, aislamiento
- Manejo psicológico del estrés

Módulo 2: Diagnosticando cuan estresado estoy (1 hora)

- Auto diagnóstico individual
- Aplicación de dos cuestionarios: Escala de Estrés General (G) y Escala de Estrés Socio-Laboral (S)

Módulo 3: Identificando cómo nos presionamos nosotros mismos (1 hora)

- Amenazas y auto-presión
- Principales amenazas para nuestro equilibrio físico y psicológico
- Satisfacción de necesidades humanas básicas
- Manejo psicológico del estrés

Módulo 4: Técnicas para el manejo del estrés (2 horas)

- Técnicas Psicológicas:
Control personal, control de los patrones conductuales de estrés, desarrollo de habilidades conductuales: asertividad.
- Técnicas Corporales:
Control de la respiración, control corporal, ritmo y equilibrio, dieta y suplementos vitamínicos
- Técnicas Ambientales:
Control de la iluminación, ruido, color terapia, musicoterapia

Módulo 5: El estrés y el trabajo (1 hora)

- Factores que ejercen tensión en el ámbito laboral
- Efectos del exceso de tensión en el desempeño laboral: calidad del rendimiento y de las relaciones laborales
- Situaciones en el trabajo que generan estrés laboral y sus efectos en las relaciones interpersonales

C. LUGAR:

- Instalaciones de la Unidad de Capacitación de la Institución.

D. DURACIÓN

- 7 horas.

E. ASISTENCIA

- Porcentaje mínimo del 75% de asistencia para obtener diploma de participación.

Fuente: Elaboración propia. Año 2015

Ilustración no. 15
Diseño del Diploma de Reconocimiento por participación
en el Taller: Manejo del Estrés Laboral

LOGO DE LA INSTITUCIÓN

Nombre de la Institución

a través de la

Nombre de la dependencia organizadora del evento

Otorga el presente

Diploma

A: Nombre del Participante

Por su participación en el Curso-Taller:

“MANEJO DEL ESTRÉS LABORAL”

Realizado durante los días _____ del mes de _____ del año _____,
con una duración de 15 horas, obteniendo una nota de _____ puntos.

Lugar y fecha

Nombre de la Máxima Autoridad de la Institución
Puesto

Fuente: Elaboración propia. Año 2015

Ilustración no. 16
Diseño de invitación para realización de
campeonato de fútbol sala



Fuente: Elaboración propia. Año 2015

Ilustración no. 17
Diseño de invitación para realización del
campeonato de básquetbol



Fuente: Elaboración propia. Año 2015

Ilustración no. 18
Diseño de trofeos para el primer y segundo lugar en
Campeonato de básquetbol rama femenina



Fuente: Elaboración propia. Año 2015

Ilustración no. 19
Diseño de trofeos para el primer y segundo lugar en
Campeonato de básquetbol rama masculina



Fuente: Elaboración propia. Año 2015

Ilustración no. 20
Diseño de trofeos para el primer y segundo lugar en
Campeonato de fútbol sala rama femenina



Fuente: Elaboración propia. Año 2015

Ilustración no. 21
Diseño de trofeos para el primer y segundo lugar en
Campeonato de fútbol sala rama masculina




Fuente: Elaboración propia. Año 2015

Ilustración no. 22
Formato de invitación para realización de carrera y caminata

Logo de la
institución

1ra. *Carrera y
Caminata*



Carrera *5 Km*
Caminata *2 Km*

Categorías:
Masculina y Femenina
Medallas a los 2 primeros
lugares de cada rama

Lugar y fecha

Inscripciones abiertas
hasta el _____
información a los
teléfonos _____

Fuente: Elaboración propia. Año 2015

Ilustración no. 23
Diseño de medallas para los ganadores de la
carrera y caminata, rama femenina



Fuente: Elaboración propia. Año 2015

Ilustración no. 24
Diseño de medallas para los ganadores de la
carrera y caminata, rama masculina.



Fuente: Elaboración propia. Año 2015

3.5.3.4 Responsable

- Jefes de departamento o agencias y Comité de implementación y seguimiento

3.5.3.5 Supervisión

- Comité de implementación y seguimiento

3.5.4 Plan de acción no. 4 “Programa para promoción interna (ascenso)”

Para mejorar la satisfacción laboral del trabajador tanto del área administrativa como de fiscalía de la institución objeto de investigación, en cuanto a la promoción interna se refiere, este programa propone acciones que incluye la elaboración de un reglamento de carrera para el área administrativa, la verificación del cumplimiento del reglamento de carrera establecido para el área de fiscalía, así como la propuesta para la realización de convocatorias para concursos de oposición.

**Tabla no.13
Plan de acción no. 4 "Programa para promoción interna (ascenso)"**

Institución: Sector Público de Guatemala		Fecha: Del 09/05/16 al 09/05/17					
Áreas: Administrativa y de Fiscalía							
Factor: Promoción interna							
Objetivo del Plan: Definir las actividades necesarias para implementar el programa para promoción interna del personal en un 100% en el corto y mediano plazo.							
Actividad	Meta		Responsable	Inicio	Finalización	Costo	Presupuesto
	%	Tiempo					
Presentación del contenido de la propuesta del programa de promoción interna ante la Jefatura Administrativa	100	Una sola sesión	Autor de la propuesta	09/05/2016	09/05/2016	Q. 0.00	Q. 0.00
Discusión y aprobación de la propuesta	100	Una sola sesión	Autor de la propuesta / Jefatura Administrativa	09/05/2016	09/05/2016	Q.0.00	Q. 0.00
Elaboración de un reglamento de carrera administrativa para el personal administrativo de la institución. (Ver contenido mínimo de reglamento en tabla no. 16)	100	En un año	<ul style="list-style-type: none"> • Dirección de Recursos Humanos • Departamento de Desarrollo Institucional • Departamento Jurídico • Comité de implementación y seguimiento 	11/05/2016	11/05/2017	Papelería y útiles Q. 2,000.00 Gastos no previstos Q. 500.00	Q. 2,500.00

Actividad	Meta		Responsable	Calendarización		Costo	Presupuesto
	%	Tiempo		Inicio	Finalización		
Verificación del cumplimiento del reglamento de carrera fiscal.	100	En un año	<ul style="list-style-type: none"> Consejo de la Institución Comité de implementación y seguimiento 	11/05/2016	11/05/2017	Papelería y útiles Q. 850.00 Gastos no previstos Q. 500.00	Q. 1,350.00
Convocatorias internas para concursos de oposición	100	En un año	<ul style="list-style-type: none"> Dirección de Recursos Humanos Comité de implementación y seguimiento 	02/07/2016	02/07/2017	Publicación de convocatorias internas Q.6,000.00	Q. 6,000.00
Evaluación de lo realizado en la ejecución de las estrategias propuestas.	100	Semestralmente	<ul style="list-style-type: none"> Comité de Implementación y seguimiento 	23/11/2016	23/05/2017	Papelería y útiles Q.50.00	Q. 150.00
	100	Semestralmente		02/01/2017	05/07/2017	Papelería y útiles Q.50.00	
	100	Semestralmente		02/01/2017	05/07/2017	Papelería y útiles Q.50.00	
Cantidad en letras	Diez mil quetzales exactos						Q. 10,000.00

Fuente: Elaboración propia. Año 2015

3.5.4.1 Recursos

a) Humanos

- Jefes de los Departamentos o Agencias
- Consejo de la institución
- Personal de la Dirección de Recursos Humanos
- Personal del Área administrativa y del Área de Fiscalía

b) Físicos

- Instalaciones de la institución objeto de investigación
- Mobiliario y equipo
- Papelería y útiles

c) Financieros

- Los costos anuales estimados para implementar el programa de promoción interna (ascensos) se muestra a continuación:

Tabla no.14

Costo anual del programa de promoción interna (ascensos)

CONCEPTO	MONTO ESTIMADO
Papelería y útiles	Q. 3,000.00
Publicación de convocatorias en diario de mayor circulación	Q. 5,000.00
Publicación de convocatorias en afiches	Q. 1,000.00
Gastos no previstos	Q. 1,000.00
MONTO ESTIMADO	Q. 10,000.00

Fuente: Elaboración propia. Año 2015

3.5.4.2 Evaluación

Es necesario evaluar el programa de promoción interna (ascensos) de manera trimestral, a través de informes elaborados por el Comité de implementación y seguimiento, sobre los avances obtenidos con respecto a la elaboración y seguimiento de reglamentos para propiciar la promoción al trabajador del área administrativa y de fiscalía de la institución objeto de investigación. Para ello se plantea una herramienta que permitirá evaluar las acciones propuestas en el programa de promoción interna y verificar su aplicación.

Tabla no. 15
Formato para evaluación de acciones implementadas
para programa de promoción interna (ascensos)

Actividad	Fase	Ejecución	Fecha	Responsable
1. Elaboración del reglamento de carrera orientado al área administrativo				
2. Una vez elaborado el reglamento de carrera administrativa, verificar la realización de convocatorias internas				
3. Verificar la realización de convocatorias internas orientado al área fiscal				

Fuente: Elaboración propia 2015

3.5.4.3 Herramientas

A continuación se presentan las herramientas necesarias para la ejecución del programa de ascenso o promoción.

- a) En la elaboración del Reglamento de Carrera Administrativa, el contenido mínimo basado en el Reglamento de Carrera diseñado e implementado para el personal del área de fiscalía, se presenta a continuación:

Tabla no. 16
Contenido sugerido para elaboración de reglamento de carrera administrativa

Contenido del Reglamento de Carrera Administrativa
1) Título I. Ámbito de Aplicación. Capítulo Único.
2) Título II. Carrera de: <u>Nombre de la institución</u> Capítulo I del Ingreso y Ascenso. Capítulo II del Tribunal de Concurso. Capítulo III del Concurso de Oposición y Meritos. Capítulo IV de los Nombramientos. Capítulo V de los Traslados, Reemplazos, Permutas y Remociones.
3) Título III. Disposiciones finales y transitorias. Capítulo Único.

Fuente: Elaboración propia, con base al contenido del Reglamento de Carrera del área fiscal. Año 2015

Los elementos que deben considerarse para el diseño del reglamento de carrera administrativa se mencionan a continuación:

- El sistema de carrera administrativa se basa en el ingreso y promoción a partir de concursos de oposición para ocupar puestos administrativos.

- Precisa de un sistema de formación y capacitación permanente, diseñado de manera diferenciada para satisfacer las necesidades y requerimientos de cada institución.
- Debe contar con un método que permita evaluar el desempeño de los servidores de carrera.
- Debe proveer un marco normativo con reglas claras y definidas sobre el funcionamiento del sistema en su conjunto.

- b) Formato para la realización de Convocatoria interna de oposición de plazas vacantes.

Ilustración No. 25
Formato de Convocatoria Interna

<div style="border: 1px solid black; width: 100px; height: 30px; margin: 0 auto; display: flex; align-items: center; justify-content: center;"><small>Logo de la Institución</small></div> <p style="text-align: center; font-weight: bold; margin-top: 20px;">CONVOCATORIA INTERNA No. ____-201__</p> <p style="text-align: center;">Guatemala ____ de ____ de 201__</p> <p style="text-align: center;">[AUTORIDAD MÁXIMA] _____</p> <p style="text-align: center; font-weight: bold; margin-top: 10px;">Convoca a Concurso Abierto de Oposición y Mérito en toda la República de Guatemala, a mujeres y hombres que se encuentren interesados en formar parte del banco de datos para optar al puesto vacante de:</p> <p style="text-align: center;">(Nombre del puesto) _____</p> <p style="text-align: center;">Entrega de expedientes del ____ al ____ de _____</p> <p>Se recibirán únicamente expedientes que cumplan con TODOS los requisitos mínimos establecidos.</p> <p>Requisitos del Puesto</p> <p>a) _____</p> <p>b) _____</p> <p>c) _____</p> <p>d) _____</p> <p>e) _____</p> <p>Documentación a presentar</p> <p>a) _____</p> <p>b) _____</p> <p>c) _____</p> <p>d) _____</p> <p>e) _____</p> <p>Condiciones de entrega</p> <p>Ingreso de dpi y datos personales en el portal institucional (dirección de página) _____ en el apartado de convocatorias 201__ del ____ al ____ de _____ de 201__ a partir de las 8:00 horas del día de la apertura. El ingreso de esta información es requisito indispensable para poder presentar expediente. A cada aspirante el sistema le estará asignando un número de pin, el cual debe presentar impreso adjunto a la documentación requerida en la fecha que le indique el portal institucional al ingresar su dpi y datos personales.</p> <p style="text-align: center; font-weight: bold; margin-top: 10px;">No se recibirán expedientes incompletos, ni se recalendarizarán pruebas para evitar atrasos en el trámite del concurso.</p>

Fuente: Elaboración propia. Año 2015

3.5.4.4 Responsable

- Jefatura Administrativa, Consejo de la institución, Dirección de Recursos Humanos y Comité de implementación y seguimiento

3.5.4.5 Supervisión

- Comité de implementación y seguimiento

3.5.5 Plan de acción no. 5 “Programa para crecimiento (capacitación)”

A través de un diagnóstico de detección de necesidades de capacitación, se puede detectar tanto nuevas necesidades formativas, como la necesidad de implementar otras vías de formación, o bien, las necesidades de desarrollo profesional en el caso de que exista.

Este programa contiene propuestas de actividades que incluyen los lineamientos para realizar un diagnóstico de necesidades de capacitación, así como los pasos para elaborar un plan anual de capacitaciones con base en las necesidades detectadas. Lo anterior para contar con certeza que las capacitaciones que se proporcione al personal del área administrativa y del área de fiscalía, esté acorde a las necesidades reales de formación y con ello mejorar su satisfacción laboral.

Tabla no.17
Plan de acción no. 5 "Programa para crecimiento (capacitación)"

Institución: Sector Público de Guatemala		Fecha: Del 09/05/16 al 05/07/17						
Áreas: Administrativa y de Fiscalía								
Factor: Crecimiento (Capacitación)								
Objetivo del Plan: Definir las actividades necesarias para implementar el programa de capacitaciones para el personal en un 100% en el corto y mediano plazo.								
Actividad	Meta		Responsable		Calendarización		Costo	Presupuesto
	%	Tiempo	Inicio	Finalización				
Presentación del contenido de la propuesta del programa de promoción interna ante la Jefatura Administrativa	100	Una sola sesión	Autor de la propuesta	09/05/2016	09/05/2016	Q. 0.00	Q. 0.00	
Discusión y aprobación de la propuesta	100	Una sola sesión	Autor de la propuesta / Jefatura Administrativa	09/05/2016	09/05/2016	Q.0.00	Q. 0.00	
Realización de un diagnóstico de detección de necesidades de capacitación (Ver formato para diagnóstico en tabla no. 20)	100	En un mes	Unidad de Capacitación	11/05/2016	11/06/2016	Papelería y útiles Q. 1,000.00 Viáticos Q. 3,500.00 Gastos no previstos Q. 500.00	Q. 5,000.00	
Elaboración de un programa anual de capacitaciones (Ver formatos para elaboración del programa anual en tablas no. 21 y 22)	100	En un mes	Unidad de Capacitación	15/07/2016	16/08/2016	Papelería y útiles Q. 1,500.00 Gastos no previstos Q. 400.00	Q. 1,900.00	

Actividad	Meta		Responsable	Calendarización		Costo	Presupuesto
	%	Tiempo		Inicio	Finalización		
Evaluación de lo realizado en la ejecución de las estrategias propuestas.	100	Un mes después del diagnóstico	• Comité de Implementación y seguimiento	12/07/2016	12/07/2016	Papelería y útiles Q.50.00	Q 100.00
	100	Semestral		02/01/2017 05/07/2017	02/01/2017 05/07/2017	Papelería y útiles Q.50.00	
Cantidad en letras	Siete mil quetzales exactos						Q. 7,000.00

Fuente: Elaboración propia. Año 2015

3.5.5.1 Recursos

a) Humanos

- Personal de la Unidad de capacitación de la institución
- Personal del Área administrativa y del Área de Fiscalía
- Personal del Comité de implementación y seguimiento

b) Físicos

- Instalaciones de la institución objeto de investigación
- Instalaciones de la Unidad de capacitación de la institución
- Mobiliario y equipo
- Papelería y útiles

c) Financieros

- Los costos anuales estimados para implementar el programa para crecimiento (capacitación) se muestran a continuación:

Tabla no. 18

Costo anual del programa para crecimiento (capacitación)

CONCEPTO	MONTO ESTIMADO
Papelería y útiles	Q. 2,600.00
Viáticos del personal para aplicar boletas de diagnóstico	Q. 3,500.00
Gastos no previstos	Q. 900.00
MONTO ESTIMADO	Q. 7,000.00

Fuente: Elaboración propia. Año 2015

3.5.5.2 Evaluación

Es necesario evaluar el programa de desarrollo profesional (capacitación) de manera anual, a través de informes elaborados por la Unidad de capacitación de la institución y por el comité de implementación y seguimiento, sobre los avances obtenidos con respecto al diagnóstico de necesidades de capacitación del trabajador del área administrativa y de fiscalía de la institución objeto de investigación. Por otra parte es importante la verificación de la elaboración del programa anual de capacitaciones y para ello se plantea una herramienta que permitirá evaluar las acciones propuestas en el programa de desarrollo profesional para comprobar su aplicación.

Tabla no. 19
Formato para evaluación de acciones implementadas
para el programa de crecimiento (capacitación)

Actividad	Fecha	Fase	Ejecución	Responsable
Elaboración de boletas para realización de diagnóstico de necesidades de capacitación				
Aplicación de boletas para diagnóstico de necesidades de capacitación al personal de la institución				
Verificar la aplicación de boletas para diagnóstico de necesidades de capacitación al personal de la institución				

Actividad	Fecha	Fase	Ejecución	Responsable
Vaciado de información obtenida en aplicación de boletas				
Verificar la elaboración del programa anual de capacitaciones				

Fuente: Elaboración propia 2015

3.5.5.3 Herramientas

A continuación se presentan las herramientas necesarias para la ejecución del programa para desarrollo profesional (capacitación) del personal de la institución objeto de investigación.

a) Formato para la detección de necesidades de Capacitación

Tabla no. 20

Modelo para boleta de detección de necesidades de capacitación

DETECCIÓN DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN

La presente encuesta se realiza con la finalidad de determinar las necesidades de capacitación que tengan las personas que laboran en esta Institución. Con la información que se obtenga de esta encuesta, se diseñará un programa de capacitación que se ajuste a los requerimientos demostrados de cada nivel técnico del personal.

Fecha de Aplicación: _____

Área al que pertenece: Administrativa

Fiscalía

Preguntas Generales

1. Dependencia (Dirección, Departamento, Unidad, Sección, Fiscalía, etc.)

2. Nombre

3. NIP

4. Correo electrónico

5. Puesto

6. Indique por favor tres funciones principales que desempeña en el puesto que ocupa:

a.

b.

c.

7. ¿Recibió capacitación al momento de ingresar a la Institución?

SI NO

8. ¿Cree necesaria la capacitación en su área de trabajo?

SI NO

¿Por qué?

9. ¿Cree que usted necesita capacitación?

SI NO

¿Por qué?

10. ¿Ha recibido algún curso de capacitación fuera de la institución, estando relacionado con sus atribuciones?

SI NO

¿Cuál?

11. ¿Considera que tiene todos los conocimientos y habilidades para desempeñar su trabajo?

SI NO

¿Por qué?

12. ¿Sus conocimientos le dan seguridad para hacer su trabajo?

SI NO

¿Por qué?

13. ¿Puede identificar un problema y tomar la decisión para resolverlo?

SI NO

¿Por qué?

14. ¿Le han impartido cursos, talleres o seminarios de capacitaciones relevantes e importantes para su área de trabajo?

SI NO

¿Cuál (es)?

15. Si ha recibido capacitaciones, los horarios son ajustados a su horario de trabajo.

SI NO

¿Por qué?

16. De acuerdo con las funciones que usted realiza, indique en orden de prioridad, los temas que considera necesarios en materia de capacitación, para el eficaz desempeño en su puesto de trabajo.

1	
2	
3	
4	
5	
6	

7	
8	
9	
10	

17. Seleccione qué jornada le es más accesible para asistir a los cursos, talleres o seminarios de capacitación.

Matutino	<input type="checkbox"/>
Vespertino	<input type="checkbox"/>

¡Gracias por su colaboración!

Fuente: Elaboración propia. Año 2015

b) Lineamientos para elaborar un programa anual de capacitación

Tabla no. 21

Lineamientos para elaborar un Programa Anual de Capacitación

Lineamientos para elaborar un Programa Anual de Capacitación	
Secuencia	Actividad
Primer paso	Detectar las necesidades de la institución. Aplicar las técnicas adecuadas para este fin, elimina las pérdidas de tiempo.
Segundo paso	Clasificar y jerarquizar esas necesidades para decidir cuáles son las más urgentes, o más importantes, o cuáles requieren atención inmediata y cuáles se tienen que programar a largo plazo.
Tercer paso	Definir los objetivos de capacitación. Estos objetivos tienen que formularse de manera clara, precisa y medible para más adelante, después de aplicar el programa, poder evaluar los resultados.
Cuarto paso	Elaborar el programa de capacitación. En este momento se determina qué (contenido), cómo (técnicas y ayudas), cuándo (fechas, horarios), a quién (los grupos), quién (docentes), cuánto (presupuesto).
Quinto paso	Ejecutar el programa, es decir, llevarlo a la práctica.
Sexto paso	Evaluar los resultados del programa. Esto debe hacerse antes, durante y después de ejecutarlo.

Fuente: Elaboración propia. Año 2015

c) Formato para la elaboración de un Programa Anual de Capacitación

Con base en los resultados de la implementación de la Detección de Necesidades de Capacitación y a los criterios establecidos, se procede a la revisión y análisis de los cursos, seminarios y/o talleres de mayor representatividad, así como aquellos que mejor se relacionan con el trabajo sustantivo e institucional para la integración del Programa Anual de Capacitación.

Es importante mencionar que el presente programa de capacitación es enunciativo no limitativo, por lo que todo requerimiento de capacitación adicional,

derivado de necesidades específicas, innovaciones tecnológicas o actualizaciones en los métodos de trabajo, podrá ser solicitado a la Unidad de capacitación de la Institución, conforme las disposiciones establecidas en la materia y estará sujeto a la disponibilidad presupuestaria en la misma.

Tabla no. 22
Formato del Programa Anual de Capacitación

PROGRAMA ANUAL DE CAPACITACIÓN																											
No.	Tema	Objetivo	Dirigido a	Costo	Cronograma																						
					EN	FE	MZ	AB	MY	JN	JL	AG	SP	OC	NO	DI											
1																											
2																											
3																											
4																											
5																											

Director Unidad de Capacitación

Fuente: Elaboración propia. Año 2015

3.5.5.4 Responsable

- Unidad de Capacitación

3.5.5.5 Supervisión

- Comité de implementación y seguimiento

3.6 Evaluación y seguimiento de la propuesta

La metodología sugerida para la evaluación de los programas para mejorar la satisfacción laboral del personal administrativo y de fiscalía que labora en la ciudad de Guatemala en una institución del sector público de Guatemala, se detalla a continuación.

3.6.1 Lineamientos

Es importante realizar una evaluación de manera anual en las áreas funcionales de la institución objeto de investigación, ya que permite a los trabajadores expresar sus opiniones sobre cualquier aspecto que influya en su satisfacción.

Con base en lo anterior, se sugiere que el comité de implementación y seguimiento, aplique el instrumento de evaluación a los trabajadores cumplido el año de implementadas las propuestas, con el fin de verificar la efectividad de la implementación de los programas de mejora de satisfacción laboral, para así proponer y/o reforzar acciones que incrementen o mejoren el nivel de satisfacción laboral.

Además, es importante elaborar informes de manera periódica, para tener un control que permita verificar que los resultados obtenidos se realicen conforme a lo planeado.

3.6.2 Instrumento de evaluación

El instrumento que se propone para evaluar la efectividad de las acciones a implementarse en los programas propuestos para mejorar la satisfacción laboral de los trabajadores de la institución objeto de investigación, consiste en la aplicación de la boleta de encuesta de clima organizacional y satisfacción laboral, que se utilizó en la presente investigación, la cual será útil para determinar futuras necesidades de los trabajadores en el momento de su aplicación y así poder realizar acciones que permitan incrementar o mejorar la satisfacción laboral del personal.

3.7 Costos generales

A continuación, se detalla el costo estimado para implementar los programas de mejora de satisfacción laboral dirigidos al personal del área administrativa y de fiscalía de la institución objeto de investigación.

Tabla no. 23
Costo anual para la implementación de programas para la
mejora de la satisfacción laboral

Programa	Costo en Q.
Relaciones interpersonales	Q. 12,250.00
Reconocimientos a los trabajadores	Q. 11,150.00
Vida personal (manejo del estrés laboral)	Q. 13,050.00
Promoción interna (ascensos)	Q. 10,000.00
Desarrollo profesional (capacitación)	Q. 7,000.00
Total aproximado	Q. 53,450.00

Fuente: Elaboración propia. Año 2015

Según el cuadro anterior, se puede observar que el monto anual estimado para implementar la propuesta de programas para la mejora de la satisfacción laboral en los trabajadores del área administrativa y de fiscalía de la institución objeto de investigación, asciende a la cantidad de: Cincuenta y tres mil cuatrocientos cincuenta quetzales exactos (Q.53,450.00).

3.8 Relación costo/beneficio

Como la naturaleza de la institución objeto de estudio es la prestación de servicios a la población guatemalteca víctima de delitos y la obtención de los fondos para su funcionamiento es a través de asignaciones presupuestarias, se considera que mediante la inversión económica en la implementación del programa de mejora de la satisfacción laboral para el personal de la institución objeto de estudio pueden obtenerse los beneficios que se describen a continuación:

- a. Fomento de actitudes positivas en el personal hacia su trabajo, mejora del ambiente laboral y compromiso organizacional.
- b. Eficiente trabajo en equipo con la implementación de actividades orientadas a mantener y mejorar el compañerismo.
- c. Personal más comprometido con la institución.
- d. Mejora de la calidad en la prestación del servicio.
- e. Disminución del ausentismo.
- f. Se evita la rotación de personal.
- g. Contar con trabajadores más satisfechos.
- h. Escasa fuga de talentos.
- i. Orgullo de pertenencia.

CONCLUSIONES

Después de realizar el análisis de los resultados del estudio de clima organizacional y satisfacción laboral, se concluye primordialmente que la institución objeto de investigación, no cuenta con una unidad o dependencia específica que se encargue del análisis del clima organizacional y de proponer acciones para mejorar la satisfacción laboral de los trabajadores, lo cual influye en los siguientes aspectos:

- 1) En la institución objeto de investigación, no se evidencia la implementación de una herramienta que a través de programas, permita mejorar la satisfacción laboral de los trabajadores del área administrativa y de fiscalía, por lo cual se comprueba la hipótesis formulada, ya que la existencia de factores negativos en el clima organizacional están provocando insatisfacción laboral en la mayoría del personal.
- 2) Las relaciones interpersonales en las áreas administrativa y de fiscalía de la institución objeto de investigación, son inadecuadas debido a la existencia de conflictos, los cuales influyen negativamente en la relación entre compañeros, además dificulta el trabajo en equipo, provocando con ello insatisfacción, poco interés y apatía en los trabajadores para realizar sus labores.
- 3) La mayoría de los trabajadores del área administrativa y de fiscalía, se sienten insatisfechos debido al estrés provocado por las condiciones ambientales y presiones laborales de la jornada de trabajo, ya que tal situación no les permite estar en las condiciones óptimas para realizar sus actividades, reaccionando con ausentismo o abandono de la institución.

- 4) La falta de un programa que reconozca el desempeño eficiente de los trabajadores del área administrativa y de fiscalía, ocasiona que la mayoría manifieste insatisfacción, lo que influye en que no realicen sus labores con entusiasmo, ya que no poseen generadores de motivación que los impulse a realizar sus labores con excelencia.

- 5) La ausencia de un programa que contenga acciones para promover al trabajador del área administrativa y de fiscalía en la institución objeto de investigación, origina que la mayoría manifieste insatisfacción, lo que origina que no realicen sus labores con eficiencia y sientan deseos de abandonar la institución.

- 6) La falta de un programa que contenga acciones para el promover el crecimiento o desarrollo profesional del trabajador del área administrativa y de fiscalía en la institución objeto de investigación, genera que la mayoría exteriorice insatisfacción, lo que coadyuva a que no realicen sus labores con eficacia, ya que no cuentan con conocimientos actuales que origina el desarrollo de cursos o eventos de capacitación.

RECOMENDACIONES

Con el objetivo de aumentar los niveles de satisfacción y tomando en cuenta los factores prioritarios que afectan en mayor medida al personal del área administrativa y de fiscalía de la institución y de acuerdo con las conclusiones expuestas con anterioridad, se recomienda la creación del comité de implementación y seguimiento propuesto, el cual deberá de:

1. Evaluar de forma anual la efectividad de la implementación de los programas de mejora de satisfacción laboral, es decir, realizar la retroalimentación que según sea el caso se necesite, en los puntos débiles que puedan ser detectados en la propuesta y garantizar que se cumplan los objetivos de la misma.
2. Fomentar las relaciones interpersonales en los trabajadores del área administrativa y de fiscalía de la institución objeto de investigación, así también el valor del compañerismo a través de talleres motivacionales y talleres relacionados con técnicas para identificar, aprovechar y solucionar conflictos, con la finalidad de impulsar un trabajo en equipo en armonía.
3. Promover mediante la aplicación de talleres para el manejo del estrés, actividades recreativas y de convivencia, la higiene y salud ocupacional del recurso humano del área administrativa y de fiscalía, ya que además de fortalecer las relaciones interpersonales se tendrá la oportunidad mejorar o incrementar la satisfacción laboral de los trabajadores.
4. Incentivar el buen desempeño de los trabajadores de las áreas funcionales de la institución objeto de investigación a través de la aplicación continua de reconocimientos formales e informales, para

motivar al personal a brindar su mejor esfuerzo en cada actividad que realicen y así fomentar un mayor compromiso institucional.

5. Implementar, verificar y dar seguimiento a las acciones propuestas para promover internamente al trabajador del área administrativa y de fiscalía en la institución objeto de investigación, para mejorar y aumentar los niveles de satisfacción laboral.
6. Implementar, verificar y dar seguimiento a las acciones propuestas para promover el crecimiento o desarrollo profesional del trabajador del área administrativa y de fiscalía en la institución objeto de investigación, ya que por medio de la capacitación se proporcionan herramientas útiles que permiten reducir la brecha de insatisfacción, además de generar conocimientos valiosos para el desarrollo eficiente de sus labores diarias.

BIBLIOGRAFÍA

BIBLIOGRAFÍA DOCUMENTAL

1. Benavides Pañeda, Raymundo Javier, 2004, Administración. Primera edición, México, Editorial McGraw-Hill, 354 páginas.
2. Chiavenato, Idalberto, 2000, Administración de recursos Humanos, 5ta. Edición, México, Mc Graw Hill, 699 páginas.
3. Chiavenato, Idalberto, 2006, Introducción a la teoría general de la administración, 7ma. Edición, México, Mc Graw Hill, 562 páginas.
4. Davis k. Newstrom J., 2003, Comportamiento humano en el trabajo. 11va. Edición. México, Mc Graw Hill, 622 páginas.
5. Gibson, J., Ivancevich, J. & Donnelly, J., 2001, Las Organizaciones (Comportamiento, estructura, procesos), 10ma Edición, Santiago de Chile: Mc GrawHill Editor, 769 páginas.
6. Munch Galindo Lourdes & José García Martínez, 1986, Fundamentos de administración, 5ta. Edición, México, Editorial Trillas, 240 páginas.
7. Koontz, Harold & Weihrich, Heinz, 1998, Administración una perspectiva global, 11va. Edición, México, Mc Graw Hill, 796 páginas.
8. Robbins, Stephen P. & Coulter, Mary, 2010, Administración, 10ma. Edición, México, Prentice Hall, 565 páginas.

9. Robbins, Stephen P., 2004, Comportamiento organizacional, 10ma. Edición, México, Pearson Educación, 704 páginas.
10. Stoner, James, Gilbert, Jr., Daniel & Freeman, Edward, 1996, Administración, 6ta. Edición, México, Prentice Hall, 665 páginas.

BIBLIOGRAFÍA PÁGINAS WEB DE INTERNET

11. Amador, Juan Pablo, Proceso administrativo, sin país ni fecha, 4 páginas, Consulta el 20/10/2012, disponible en:
http://www.elprisma.com/apuntes/administracion_de_empresas/procesoadministrativo/default3.asp
12. Delfin, Obed, Planificación estratégica de recursos humanos, sin país ni fecha, Consulta el 20/10/2012, 2 páginas, disponible en:
<http://www.monografias.com/trabajos81/planificacion-estrategica-recursos-humanos/planificacion-estrategica-recursos-humanos2.shtml>
13. López de Miranda, Sandra Guadalupe, Plan de acción, Universidad "DOCTOR ANDRES BELLO" REGIONAL SAN MIGUEL 2,008, Consulta 28/10/2012, 3 páginas, disponible en:
<http://www.monografias.com/trabajos72/plan-accion/plan-accion3.shtml>
14. Manual de clasificaciones presupuestarias para el sector publico de Guatemala, Guatemala, 2008, Consulta: 20/09/2012, 219 páginas, disponible en:
http://www.minfin.gob.gt/subsitios/transferencias/manual_clasi_ppto.pdf

15. Medellín Ruiz, Laura, 28 de octubre de 2012, Fundamentos de Administración, sin país ni fecha, Consulta 19/10/2012, 58 páginas, disponible en:
http://vparrales.files.wordpress.com/2012/08/guia_fundamentos_administracion.pdf
16. Pérez, Trinidad Aparicio, La insatisfacción laboral, Granada. Fecha de creación: 03/10/2005, Consulta 10/10/2012, sin número de páginas, disponible en:
[http://www.pulevasalud.com/ps/subcategoria.jsp?ID_CATEGORIA=103769&RUTA=1-3-70-103769,](http://www.pulevasalud.com/ps/subcategoria.jsp?ID_CATEGORIA=103769&RUTA=1-3-70-103769)
17. Ramírez Morales, Flor María, Dirección, Universidad Autónoma del Estado de México, Consulta 07/10/2012, Página no. 1 de 2, disponible en:
http://www.elprisma.com/apuntes/administracion_de_empresas/direccion/
18. http://www.pulevasalud.com/ps/subcategoria.jsp?ID_CATEGORIA=103769&RUTA=1-3-70-103769#3. Consultada el 12 de febrero de 2014.

ANEXO

ANEXO 1

GUÍA DE ENTREVISTA PARA DIAGNÓSTICO DE CLIMA ORGANIZACIONAL Y SATISFACCIÓN LABORAL



CUESTIONARIO PARA DIAGNÓSTICO DE CLIMA ORGANIZACIONAL Y SATISFACCIÓN LABORAL

No. _____

El objetivo del siguiente cuestionario es obtener información acerca del ambiente laboral en la institución en la que usted labora, con el fin de mejorar su desarrollo y satisfacción como empleado. Los datos recolectados servirán para un trabajo de tesis en la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de San Carlos de Guatemala.

INSTRUCCIONES

Le agradeceré contestar con sinceridad cada interrogante, marcando con una (X) en el espacio de la derecha a cada pregunta, eligiendo la opción que más se adecue a su forma de pensar, considerando la escala de 1 al 4 como se muestra en el ejemplo. Sus respuestas se manejarán con toda la confidencialidad del caso, por lo cual, no debe haber su nombre. En verdad, permitirá realizar un trabajo objetivo y de calidad.

Ejemplo:

1. Mi trabajo es aburrido

Totalmente en desacuerdo (1)	En desacuerdo (2)	De acuerdo (3)	Totalmente de acuerdo (4)
1	X	3	4

I. INFORMACIÓN GENERAL

Nombre:	Feminino <input type="checkbox"/>	Masculino <input type="checkbox"/>
Área de trabajo:	Frente <input type="checkbox"/>	Atención al cliente <input type="checkbox"/>

II. PERCEPCIÓN GENERAL

Nº	AFIRMACIÓN	Escala de valoración			
		TD	ED	DA	TA
1	Me siento parte de la institución y que soy un miembro valioso en el equipo de trabajo	1	2	3	4
2	Me siento identificado(a) con la misión de la institución	1	2	3	4
3	Me siento identificado(a) con la visión de la institución	1	2	3	4
4	Estoy conforme con los nuevos modelos de trabajo que está implementando la institución para el logro de objetivos propuestos	1	2	3	4
5	Me siento preparado para aceptar y enfrentar los cambios que ocurren en la forma de trabajar	1	2	3	4
6	En esta institución continuamente adoptamos nuevos y mejores métodos para hacer el trabajo	1	2	3	4
7	Mi jefe me da autonomía para tomar las decisiones necesarias para el cumplimiento de mi responsabilidades	1	2	3	4
8	Me satisface mi capacidad actual para decidir por mí mismo(a) aspectos de mi trabajo	1	2	3	4
9	Cuento con entera libertad de acción en mi trabajo	1	2	3	4
10	Estoy conforme con la cantidad de reglas, procedimientos o normas existentes en la institución, para la realización de mi trabajo	1	2	3	4
11	Los procedimientos de trabajo utilizados en mi departamento o agencia están actualizados	1	2	3	4
12	En mi institución se implementan las sugerencias para simplificar los procesos de trabajo	1	2	3	4
13	Estoy conforme en cómo está funcionando mi departamento o agencia en el que trabajo, las metas que éste tiene encomendadas	1	2	3	4
14	Tengo claro lo que se espera de mi trabajo en cuanto a resultados	1	2	3	4
15	Fuerte a un conflicto muy paritario de involucrarme rápidamente	1	2	3	4
16	En mi departamento o agencia hay personas que con sus actitudes obstaculizan el desempeño de los demás	1	2	3	4
17	Se producen conflictos en la institución por la existencia de rumores o comentarios	1	2	3	4
18	Existe solidaridad y ayuda mutua entre los miembros de mi grupo de trabajo	1	2	3	4
19	En nuestro grupo de trabajo la comunicación es abierta y espontánea	1	2	3	4
20	En mi trabajo puedo expresar mi punto de vista, sin cuando contradigo al de los demás compañeros	1	2	3	4
21	Algunas veces en mi departamento o agencia se producen discusiones entre compañeros de trabajo	1	2	3	4

Nº	AFIRMACIÓN	TD	ED	DA	TA
22	Mi jefe(a) me felicita cuando realizo bien mi trabajo	1	2	3	4
23	La única vez que se habla de mi rendimiento es cuando he cometido un error	1	2	3	4
24	Mi salario es suficiente para cubrir mis necesidades y las de mi grupo familiar	1	2	3	4
25	Las prestaciones (bonos, vacaciones, seguros) que se me brindan en esta institución son satisfactorias Cuál o cuales no?	1	2	3	4
26	De acuerdo con los salarios que existen en la institución, considero que debería ganar más	1	2	3	4
27	Estoy satisfecho(a) con la administración de la institución	1	2	3	4
28	Estoy satisfecho(a) con las políticas de la institución	1	2	3	4
29	Por el exceso de trabajo, tengo que trabajar fuera del horario normal	1	2	3	4
30	El trabajar más del horario estipulado, afecta mi vida personal	1	2	3	4
31	Me siento estresado debido a la sobrecarga de trabajo en mi área	1	2	3	4
32	En mi sitio de trabajo la distribución del espacio me permite trabajar con comodidad.	1	2	3	4
33	Cuento con el mobiliario de oficina (escritorio, silla, archivo, fotocopiadora) necesario y adecuado para realizar mi trabajo Con cuál o cuáles no:	1	2	3	4
34	La temperatura en mi sitio de trabajo es agradable	1	2	3	4
35	La iluminación de mi sitio de trabajo es agradable	1	2	3	4
36	La ventilación de mi sitio de trabajo es agradable	1	2	3	4
37	Mi sitio de trabajo es limpio y ordenado	1	2	3	4
38	En la Institución quien desempeñe adecuadamente su trabajo está seguro de conservar el mismo	1	2	3	4
39	Tengo la certeza de que cuando existe cambio de autoridades no afectará mi permanencia en esta institución	1	2	3	4
40	Siento que la institución me garantiza un empleo estable	1	2	3	4
41	Por situaciones que se dan en mi área de trabajo, me gustaría trasladarme a otro lugar dentro de la misma institución aún ganando lo mismo	1	2	3	4
42	Existe alguna persona dentro de mi departamento o agencia que con sus actitudes haga que el ambiente de trabajo se torne desagradable	1	2	3	4
43	En mi área de trabajo mis compañeros hacen críticas constructivas sobre el trabajo de los demás	1	2	3	4
44	Me considero vigilado continuamente por mi jefe(a)	1	2	3	4
45	Mi jefe(a) hace críticas constructivas sobre mi trabajo	1	2	3	4
46	Mi jefe(a) está abierto para recibir sugerencias y comentarios	1	2	3	4
47	Mi jefe(a) distribuye el trabajo en forma equitativa	1	2	3	4
48	Estoy satisfecho(a) con mi trabajo porque me permite hacer cosas que me gustan	1	2	3	4
49	Estoy satisfecho(a) de mi grado de participación en las decisiones de mi departamento, sección o agencia	1	2	3	4
50	Estoy satisfecho(a) del ritmo al que tengo que hacer mi tarea	1	2	3	4
51	El trabajo que desempeño es ameno y entretenido	1	2	3	4
52	Me siento preparado para desempeñar un puesto de mayor responsabilidad	1	2	3	4
53	Recibo reconocimientos formales por parte de la institución por el desempeño de mi trabajo	1	2	3	4
54	Mis compañeros de trabajo me elogian cuando realizo bien mi labor	1	2	3	4
55	Cuando logro un resultado o hago algo sobresaliente en mi trabajo, mi jefe(a) lo reconoce	1	2	3	4
56	Recibo más muestras de reconocimiento por aquello que consigo y menos críticas por mis errores	1	2	3	4

Nº	AFIRMACIÓN	TD	ED	DA	TA
57	Me siento satisfecho con los resultados de mi trabajo	1	2	3	4
58	Me siento satisfecho con los logros obtenidos en la institución	1	2	3	4
59	En el tiempo que llevo en la institución, nunca he sido promovido	1	2	3	4
60	La institución ofrece a sus trabajadores la oportunidad de ascender	1	2	3	4
61	Los empleados son ascendidos en forma justa	1	2	3	4
62	Cuando hay una vacante, primero se busca dentro de la misma institución al posible candidato	1	2	3	4
63	Mi jefe (a) me envía a capacitar constantemente	1	2	3	4
64	La institución siempre me pregunta sobre mis intereses y necesidades de capacitación	1	2	3	4
65	La capacitación que me ha ofrecido la institución, ha permitido realizar mi trabajo eficientemente	1	2	3	4

Gracias por su colaboración!