

**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS**



**“MEDICIÓN DE LA SATISFACCIÓN LABORAL
PARA EL PERSONAL DE LA MUNICIPALIDAD
DE UN MUNICIPIO DEL DEPARTAMENTO
DE GUATEMALA”**

BETHZY PAULINA TAHUITE ARANA

ADMINISTRADORA DE EMPRESAS

GUATEMALA, JUNIO DE 2016

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

**“MEDICIÓN DE LA SATISFACCIÓN LABORAL
PARA EL PERSONAL DE LA MUNICIPALIDAD
DE UN MUNICIPIO DEL DEPARTAMENTO
DE GUATEMALA”**

TESIS

PRESENTADA A LA JUNTA DIRECTIVA
DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

POR

BETHZY PAULINA TAHUITE ARANA

PREVIO A CONFERÍRSELE EL TÍTULO DE

ADMINISTRADORA DE EMPRESAS

EN EL GRADO ACADÉMICO DE

LICENCIADA

GUATEMALA, MARZO DE 2016

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

**“MEDICIÓN DE LA SATISFACCIÓN LABORAL
PARA EL PERSONAL DE LA MUNICIPALIDAD
DE UN MUNICIPIO DEL DEPARTAMENTO
DE GUATEMALA”**

TESIS

PRESENTADA A LA JUNTA DIRECTIVA
DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

POR

BETHZY PAULINA TAHUITE ARANA

PREVIO A CONFERÍRSELE EL TÍTULO DE

ADMINISTRADORA DE EMPRESAS

EN EL GRADO ACADÉMICO DE

LICENCIADA

GUATEMALA, MARZO 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. Marlon Geovani Aquino Abdalla
VOCAL V:	P.C. Carlos Roberto Turcios Pérez

EXONERACIÓN DE EXAMEN DE ÁREAS PRÁCTICAS BÁSICAS

Exonerada de Examen de Áreas Prácticas Básicas según Punto CUARTO, inciso 4.4, subinciso 4.4.2, sub-subinciso 4.4.2.2 del Acta 19-2014, de la sesión celebrada por Junta Directiva el 4 de Noviembre de 2014.

**PROFESIONALES QUE PRACTICARON
EL EXAMEN PRIVADO DE TESIS**

PRESIDENTE:	Licda. Lorena Ileana Hernández García
SECRETARIO:	Lic. Andrés Guillermo Castillo Nowell
EXAMINADOR:	Lic. Ariel Ubaldo De León Maldonado

Guatemala, 02 de octubre de 2015

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

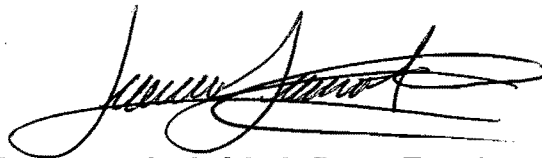
Señor Decano:

De conformidad con la designación de ese decanato, procedí a asesorar a la estudiante **BETHZY PAULINA TAHUITE ARANA**, carné **2003-11159**, en la elaboración del trabajo de tesis titulado: **“MEDICIÓN DE LA SATISFACCIÓN LABORAL PARA EL PERSONAL DE LA MUNICIPALIDAD DE UN MUNICIPIO DEL DEPARTAMENTO DE GUATEMALA”**.

Dicho trabajo de tesis cumple con las normas y requisitos académicos necesarios y solicitados por la Escuela de Administración de Empresas, Facultad de Ciencias Económicas.

Con base en lo anterior, recomiendo se acepte el trabajo en mención para sustentar el examen privado de tesis, previo a optar al título de Administradora de Empresas en el grado académico de Licenciada.

Atentamente,



Licda. Laura Aydeé Lainfiesta Escobar
Col. 1945

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE
GUATEMALA



FACULTAD DE CIENCIAS
ECONOMICAS
EDIFICIO "S-8"
Ciudad Universitaria zona 12
GUATEMALA, CENTROAMERICA

**DECANATO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS. GUATEMALA,
DIECINUEVE DE ABRIL DE DOS MIL DIECISÉIS.**

Con base en el Punto QUINTO, inciso 5.1, subinciso 5.1.1 del Acta 05-2016 de la sesión celebrada por la Junta Directiva de la Facultad el 31 de marzo de 2016, se conoció el Acta ADMINISTRACIÓN 315-2015 de aprobación del Examen Privado de Tesis, de fecha 23 de noviembre de 2015 y el trabajo de Tesis denominado: "MEDICIÓN DE LA SATISFACCIÓN LABORAL PARA EL PERSONAL DE LA MUNICIPALIDAD DE UN MUNICIPIO DEL DEPARTAMENTO DE GUATEMALA", que para su graduación profesional presentó la estudiante **BETHZY PAULINA TAHUITE ARANA**, autorizándose su impresión.

Atentamente,

"ID Y ENSEÑAR A TODOS"

LIC. CARLOS ROBERTO CÁBRERA M.
SECRETARIO



LIC. LUIS ANTONIO SUÁREZ ROLDÁN
DECANO



m.sh

AGRADECIMIENTOS

A DIOS	Por ser mi fuente de sabiduría y quien me da fortaleza. Porque es mi escudo y el que levanta mi cabeza.
A MIS PADRES	Por su amor y apoyo incondicional, por estar siempre a mi lado, por comprender mi ausencia durante todos estos años porque sin su apoyo no hubiese sido posible cumplir esta meta.
A MI PADRE	A su memoria, por haber sido un ejemplo de lucha, por plantar en mí cimientos fuertes y enseñarme a alcanzar mis sueños a través de la disciplina y trabajo duro.
A MI HERMANO	Por ser un pilar importante en mi vida y fuente de apoyo.
A MI HERMANA	Por ser una luz en mi vida y fuente de amor sincero, el motor que me motivó a luchar por alcanzar esta meta.
A LA UNIVERSIDAD	Por ser mi casa de estudios donde adquirí valiosos conocimientos para la vida.
A MI ASESORA DE TESIS	Por compartir sus conocimientos y caminar conmigo durante el proceso.
A LA MUNICIPALIDAD DE "SAN PEDRO SACATEPÉQUEZ"	Por darme la oportunidad de haber realizado el presente estudio en la organización.

ÍNDICE GENERAL

Contenido	Página
INTRODUCCIÓN	i
CAPÍTULO I MARCO TEÓRICO	
1.1 Empresa	1
1.1.1 Tipos de empresa	1
1.1.1.1 Empresa de servicios	2
1.1.1.2 Institución gubernamental	2
1.2 Administración	3
1.2.1 Administración pública	3
1.3 Proceso administrativo	4
1.3.1 Planeación	5
1.3.1.1 Elementos de planeación	5
1.3.1.2 Instrumentos de Planeación	7
1.3.2 Organización	8
1.3.2.1 Elementos de organización	8
1.3.3 Integración	9
1.3.3.1 Elementos de integración	10
1.3.4 Dirección	12
1.3.4.1 Elementos de dirección	12
1.4 Satisfacción laboral	25
1.4.1 Involucramiento en el trabajo	25
1.4.2 Compromiso organizacional	25
1.4.3 Apoyo organizacional percibido	26

Contenido	Página	
1.4.4	Insatisfacción laboral	26
1.5	Marco legal	27
1.5.1	Código municipal	27
1.5.2	Ley de servicio municipal	27
1.5.3	Ley orgánica del plan de prestaciones del empleado municipal	28

CAPÍTULO II

DIAGNÓSTICO DE LA SATISFACCIÓN LABORAL DEL PERSONAL DE LA MUNICIPALIDAD DE UN MUNICIPIO DEL DEPARTAMENTO DE GUATEMALA

2.1	Metodología de la investigación	29
2.2	Unidad de análisis	31
2.2.1	Antecedentes	32
2.2.2	Filosofía organizacional	33
2.2.2.1	Misión	33
2.2.3	Estructura organizacional	35
2.2.4	Unidades administrativas	36
2.3	Situación actual de la satisfacción laboral en la Municipalidad	37
2.3.1	Factores Motivadores	39
2.3.1.1	Autorrealización	39
2.3.1.2	Responsabilidad	41
2.3.2	Factores de mantenimiento	42
2.3.2.1	Liderazgo	42
2.3.2.2	Relaciones interpersonales	44
2.3.2.3	Políticas y administración de la organización	45
2.3.2.4	Condiciones de trabajo	49
2.4	Análisis de resultados	50

CAPÍTULO III
MEDICIÓN DE LA SATISFACCIÓN LABORAL PARA EL PERSONAL DE LA
MUNICIPALIDAD DE UN MUNICIPIO DEL DEPARTAMENTO DE GUATEMALA

Contenido	Página	
3.1	Justificación de la propuesta	58
3.2	Generalidades	59
3.3	Descripción de la propuesta	59
3.3.1	Programa de relaciones interpersonales	63
3.3.1.1	Objetivo general del “Programa de relaciones interpersonales”	63
3.3.1.2	Objetivos específicos del “Programa de relaciones interpersonales”	63
3.3.1.3	Celebración del día del empleado municipal	64
3.3.1.4	Tablero de acciones de mejora	78
3.3.2	Programa de crecimiento integral	90
3.3.2.1	Objetivo general del “Programa de crecimiento integral”	90
3.3.2.2	Objetivos específicos del “Programa de crecimiento integral”	90
3.3.2.3	Estandarización y control de horarios	90
3.3.2.4	Plan de estudios	107
	Conclusiones	122
	Recomendaciones	123
	Bibliografía	124

ÍNDICE DE ESQUEMAS

No.	Título	Página
1	Proceso administrativo	4
2	Métodos de socialización organizacional	11
3	Grid de liderazgo	13
4	Teoría de dos factores de Herzberg	19
5	Etapas del proceso de cambio	21
6	Agrupación de la “Teoría de dos factores de Herzberg”	31
7	Estructura organizacional de la Municipalidad objeto de análisis	35
8	Clasificación de respuestas de la satisfacción laboral de los colaboradores de la Municipalidad objeto de análisis	38
9	Estructura organizacional propuesta para la Municipalidad objeto de análisis	61
10	Distribución de fechas y horarios de la “Celebración del día del empleado municipal de la Municipalidad objeto de análisis”	69
11	Etapas de la fase de evaluación de la “Celebración del día del empleado municipal de la Municipalidad objeto de análisis”	75
12	Lluvia de ideas del “Tablero de acciones de mejoras de la Municipalidad objeto de análisis”	81

No.	Título	Página
13	Cronograma de actividades de reuniones del “Tablero de acciones de mejoras de la Municipalidad objeto de análisis”	88
14	Delegación de responsabilidad en la ejecución de los programas de la Municipalidad objeto de análisis	120

ÍNDICE DE CUADROS

No.	Título	Página
1	Información de género, edad y nivel académico de los colaboradores	39
2	Índices de satisfacción e insatisfacción del factor “Autorrealización”	40
3	Índices de satisfacción e insatisfacción del factor “Responsabilidad”	41
4	Índices de satisfacción e insatisfacción del factor “Liderazgo”	43
5	Índices de satisfacción e insatisfacción del factor “Relaciones Interpersonales”	44
6	Índices de satisfacción e insatisfacción del factor “Políticas y Administración de la Organización”	46
7	Índices de satisfacción e insatisfacción del factor “Condiciones de Trabajo”	49
8	Consolidado de los índices de satisfacción e insatisfacción laboral de los indicadores: Motivadores y Factores de mantenimiento	51
9	Índice total de satisfacción e insatisfacción	53
10	Plan de acción “Celebración del día del empleado municipal”	73
11	Plan de acción “Tablero de acciones de mejoras”	89
12	Plan de acción “Estandarización y control de horarios”	102

No.	Título	Página
13	Plan de acción "Plan de estudios"	113
14	Plan de acción Clausura del "Plan de estudios"	118
15	Consolidación de costos de la propuesta	121

ÍNDICE DE FORMATOS

No.	Título	Página
1	Presentación de la “Celebración del día del empleado municipal”	66
2	Afiche informativo de la “Celebración del día del empleado municipal”	68
3	Agenda de la “Celebración del día del empleado municipal”	74
4	Boleta de evaluación de la “Celebración del día del empleado municipal” para colaboradores	76
5	Boleta de evaluación de la “Celebración del día del empleado municipal” para jefes de departamentos	77
6	Presentación del “Tablero de acciones de mejoras”	80
7	Clasificación de lluvia de ideas del “Tablero de acciones de mejoras”	83
8	Boleta de evaluación trimestral del “Tablero de acciones de mejoras”	85
9	Boleta de evaluación final del “Tablero de acciones de mejoras”	87
10	Constancia de visita a centro educativo de la “Estandarización y control de horarios”	92
11	Presentación de la “Estandarización y control de horarios”	94

No.	Título	Página
12	Ficha de control de ausencias de colaboradores de la “Estandarización y control de horarios”	100
13	Boleta de control anual de cumplimiento de horarios de la “Estandarización y control de horarios”	101
14	Diploma de premio a la excelencia de la “Estandarización y control de horarios”	104
15	Vale de premio a la excelencia de la “Estandarización y control de horarios”	105
16	Boleta para selección de colaboradores a premiar de la “Estandarización y control de horarios”	106
17	Presentación del “Plan de estudios”	109
18	Ficha de inscripción interna del “Plan de estudios”	111
19	Boleta de evaluación del “Plan de estudios”	114
20	Invitación para la fase de clausura del “Plan de estudios”	115
21	Premio a la perseverancia del “Plan de estudios”	116
22	Agenda de la fase de clausura del “Plan de estudios”	117

ÍNDICE DE GRÁFICAS

No.	Título	Página
1	Consolidado de los índices de satisfacción e insatisfacción laboral de los factores: Autorrealización, responsabilidad, liderazgo, relaciones interpersonales, políticas y administración de la organización y condiciones de trabajo	52
2	Índice total de satisfacción e insatisfacción laboral	56
3	Pasos de la “Celebración del día del empleado municipal”	65
4	Pasos del “Tablero de acciones de mejoras”	79
5	Pasos de la “Estandarización y control de horarios”	93
6	Pasos del “Plan de estudios”	108

Introducción

El trabajo de tesis que se desarrolla a continuación está enfocado en la medición de la satisfacción laboral en el contexto del área de administración, en la municipalidad de un municipio del departamento de Guatemala.

La satisfacción laboral en los colaboradores, significa tener un sentimiento positivo acerca del puesto de trabajo, la importancia de tratar este tema en la Municipalidad objeto de investigación radica en que la insatisfacción laboral puede ocasionar en los colaboradores problemas de salud, emocionales, malestar, ausentismo y sobre todo baja productividad lo que afecta el servicio brindado a los vecinos del Municipio.

El presente documento está integrado de la siguiente forma:

Capítulo I, contiene el marco teórico que incluye los conceptos y definiciones aplicados durante el desarrollo del presente trabajo y necesarios para la comprensión del mismo.

Capítulo II, presenta la situación actual de la Municipalidad por medio de un análisis de la satisfacción laboral, este diagnóstico se realizó por medio de la observación directa y encuestas a los colaboradores, mandos medios y recursos humanos de la Municipalidad, se tomó como base la teoría de dos factores de Herzberg por lo que se estudió cada uno de los factores que esta teoría indica, las generalidades del Municipio, la filosofía organizacional y el marco legal en que se rige la Municipalidad.

Capítulo III, contiene la propuesta de solución, la cual está integrada por dos programas, cada uno se compone de dos actividades las cuales están enfocadas en mejorar continuamente la situación detectada.

Al final del presente trabajo se encuentran las conclusiones a las que se llegó, a su vez estas cuentan con las recomendaciones pertinentes, se describe la bibliografía utilizada para recabar la información que conforma el marco teórico y por último los anexos que serán utilizados para la aplicación de la propuesta.

CAPÍTULO I

MARCO TEÓRICO

Con el objeto de proporcionar un conocimiento y una visión del tema de satisfacción laboral, se presentan los conceptos y definiciones que están enfocados al mismo, así como su relación con la institución objeto de investigación.

1.1 Empresa

Una empresa se define como “Una entidad en la que intervienen el capital y el trabajo como factores de producción de actividades industriales o mercantiles o para la prestación de servicios.” (18:s.p.)

“Una empresa está formada, por tres clases de elementos que incluyen:

- *Los bienes materiales* como las instalaciones, maquinaria, equipos, instrumentos o herramientas.
- *Las materias primas* que se refiera a la materia extraída de la naturaleza y que se transforma para elaborar materiales que se convertirán en bienes de consumo.
- El *capital* constituido por valores, acciones, obligaciones, etc.” (11:150)

Una empresa busca la satisfacción de necesidades de un mercado específico, su fin es el lucro por medio de vender ya sea los productos o servicios que ofrece.

1.1.1. Tipos de empresa

Las empresas según su actividad se clasifican en empresas industriales, comerciales y de servicios. Para efectos de esta investigación se define la empresa de servicios.

1.1.1.1. Empresa de servicios

“Se denominan empresas de servicios a aquellas que tienen por función brindar una actividad que las personas necesitan para la satisfacción de sus necesidades (de recreación, de capacitación, de medicina, de asesoramiento, de construcción, de turismo, de televisión por cable, de organización de una fiesta, de luz, gas etcétera) a cambio de un precio.” (17:s.p.)

Una empresa de servicios no se enfoca en bienes palpables, debido a ello puede presentar cierta dificultad al momento de cumplir sus objetivos, ya que posiblemente ciertos clientes estén satisfechos con el servicio brindado, mientras que para otros sea deficiente. Una municipalidad además de ser una empresa de servicio, es una institución gubernamental, término que se define a continuación.

1.1.1.2. Institución gubernamental

“Es una institución estatal cuya administración está a cargo del gobierno de turno. Su finalidad es brindar un servicio público que resulta necesario para la ciudadanía.”(19:s.p.)

En una institución gubernamental se busca la satisfacción de necesidades de la población sin hacer uso del lucro, ya que está financiada por los mismos pobladores a través de los impuestos, por ellos es importante brindar un servicio de calidad.

La presente investigación enfatiza en la empresa de servicios específicamente de la Municipalidad objeto de análisis.

a) Municipalidad

“Es la organización que se encarga de la administración local en un pueblo o ciudad. Está encabezada por un alcalde o presidente municipal y un concejo,

todos elegidos por votación popular; su presupuesto proviene por lo general de fondos nacionales.” (21:s.p.)

Tiene como fin velar por el bienestar de una comunidad, para ello lleva a cabo la administración de los recursos que le son asignados con el propósito de cubrir las necesidades existentes.

1.2. Administración

“Proceso de diseñar y mantener un ambiente donde individuos, que trabajan juntos en grupos, cumplen metas específicas de manera eficiente.” (5:4)

Una organización está compuesta por distintos recursos los cuales funcionan como un todo, para ello se combinado de cada uno de estos con el fin de cumplir los objetivos de manera eficaz aprovechando al máximo los medios disponibles.

Sin importar el tipo de actividad que desarrolle una organización es fundamental la aplicación de la administración para su buen funcionamiento; puede clasificarse en administración pública, administración privada y administración mixta. Para el presente análisis se aplica la administración pública.

1.2.1. Administración pública

“Es el estudio de los poderes y problemas, la organización y el personal, así como de los métodos de dirección involucrados en la ejecución de las leyes y las políticas de las autoridades gubernamentales.” (13:109)

Este tipo de administración tiene contacto directo con los ciudadanos debido a que su fin primordial es prestar los servicios públicos básicos a la ciudadanía. De ahí la importancia de brindar una atención adecuada al usuario, en la cual se refleje la satisfacción laboral de los colaboradores y un ambiente agradable dentro del lugar de trabajo.

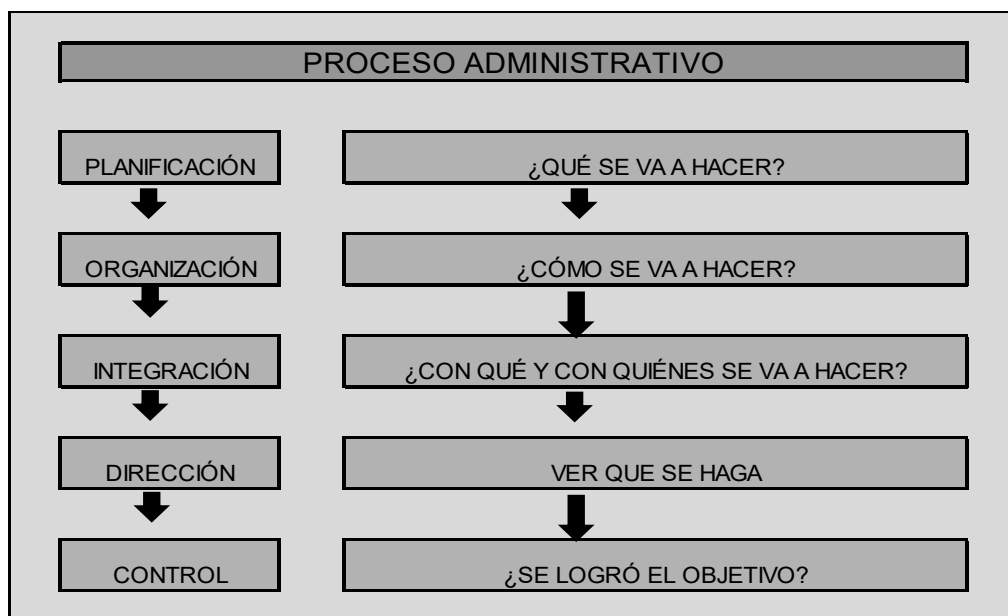
1.3. Proceso administrativo

“Conjunto de decisiones y acciones que los líderes realizan en forma continua al planificar, organizar, integrar, dirigir y controlar.” (11:12)

Para aprovechar al máximo todos los recursos que una administración se utiliza el proceso administrativo integrado por una serie de pasos.

Para mejor comprensión del proceso descrito, se muestra el siguiente esquema.

Esquema 1
Proceso administrativo



Fuente: elaboración propia. Año 2015

A continuación se desarrollan cuatro de las cinco fases del proceso administrativo, esto en consideración al tema en estudio, para el cual no se estudia la fase de *control*.

1.3.1. Planeación

“Es el acto de seleccionar proyectos y objetivos así como las acciones para lograrlos, lo cual requiere toma de decisiones, es decir, elegir una acción entre varias alternativas.”(5:106)

Como primer paso para la aplicación del proceso administrativo se encuentra la planeación; ésta es imprescindible de aplicar antes de iniciar cualquier acción administrativa, ya que es acá donde se toma en cuenta los recursos, el tiempo, así como las condiciones necesarias para la buena ejecución de la actividad en gestión.

1.3.1.1 Elementos de planeación

Para el presente análisis se toma en cuenta los siguientes elementos de planeación:

a) Misión

“La misión es el propósito básico, la función o las tareas de una empresa o dependencia, o cualquier parte de ellas, la misión responde a quiénes son, qué hacen y por qué lo hacen.”(4:64)

Puede ser que varias organizaciones estén dirigidas a satisfacer la misma necesidad a un segmento del mercado, pero es la misión la que define a la empresa y la hace diferente a las demás.

b) Visión

“Es la imagen que la organización tiene de sí misma y de su futuro. Es el acto de proyectarse en el tiempo y espacio. Describe de forma clara el futuro y las acciones necesarias de adoptar para convertir esa imagen en realidad.” (4:67)

La visión sirve como un estímulo de crecimiento para la organización, recuerda de hacia dónde se quiere llegar y de esa manera se mantiene enfocada en el cumplimiento de sus objetivos.

c) Valores

“Son las creencias sobre lo que se puede hacer o no, lo que es o no es importante.” (4:66)

Los valores son las actitudes que determinan el comportamiento individual de las personas y guían las decisiones que se toman ante cualquier situación.

d) Metas

“Son formulaciones concretas de logros que la organización busca alcanzar en periodos relativamente cortos, aproximados a un año.” (5:8)

Las metas sirven para no perder de vista el significado del trabajo que se realiza y enfocarse en el propósito de la tarea.

e) Objetivos

“Son resultados que se pretende alcanzar dentro de un periodo determinado, son alcanzables y posibles de cuantificar, se refiere a un periodo determinado y son alcanzables.” (4:72)

Los ayudan a que la organización cumpla sus propósitos y no se desvíe, asimismo para corregir posibles errores que no estén ayudando a alcanzar los resultados deseados.

f) Políticas

“Son declaraciones o entendimientos generales que guían o canalizan el pensamiento en la toma de decisiones.” (5:109)

El fin de las políticas es solucionar un problema antes que se presente o en caso que surja su función es evitar que se vuelvan más serios. Por ejemplo medidas disciplinarias que han sido establecidas previamente con relación a comportamiento dentro de la organización.

g) Programas

“Un complejo de metas, políticas, procedimientos, reglas, asignaciones de tareas, pasos a seguir, recursos a emplear y otros elementos necesarios para realizar un curso de acción determinado; cuenta con el apoyo de un presupuesto designado a ello. La dimensión del programa puede variar, sin embargo, es necesario aplicar todos los elementos que lo conforman para un resultado exitoso.” (5:111)

Un programa es básico cuando se pretende realizar cambios, éste especifica cómo y qué se necesita para llevarlo a cabo y para obtener los resultados deseados.

h) Presupuesto

“Es un informe de resultados esperados expresado en términos numéricos.” (5:111)

Se utiliza para conocer los recursos financieros necesarios para un proyecto con el fin de llevar a cabo con éxito el proyecto planificado.

1.3.1.2 Instrumentos de planeación

Entre los instrumentos utilizados para la planeación se encuentran: El plan operativo anual, plan indicativo, plan de acción y presupuesto. Para el presente análisis se toma en cuenta el plan de acción.

a) Plan de acción

“Un plan de acción prioriza las actividades a realizar para llevar a cabo el proyecto planificado, su función es establecer las actividades planificadas, quién las realizará, durante qué periodo y los resultados esperados. Todo lo anterior detallado en un esquema preciso y de fácil comprensión.” (5:113)

Guía a quien se encarga de llevar a cabo las actividades, facilitando la ejecución de las mismas porque brinda la información necesaria en el orden pertinente aunado a los recursos económicos aproximados con los que es necesario contar.

1.3.2 Organización

“Es el proceso de crear la estructura de una organización.” (11:300)

El propósito es diseñar una estructura organizacional en la cual los colaboradores puedan realizar el trabajo de forma eficaz y eficiente con el fin de alcanzar las metas y objetivos de la organización; asimismo, asignar responsabilidades, establecer la división, agrupación y coordinación de las actividades de cada uno de los departamentos que la conforman.

1.3.2.1 Elementos de organización

Los elementos estudiados para la presente investigación son los siguientes:

a) Estructura organizacional

“Marco formal de la organización de acuerdo con el cual las tareas se dividen, agrupan y coordinan.” (11:300)

Su fin es lograr que los miembros de la organización trabajen juntos de forma óptima para alcanzar los objetivos institucionales, está integrada por los puestos de trabajo y está representada por medio de una gráfica llamada organigrama.

b) Jerarquía organizacional

“Está definida dentro de la estructura organizacional, establece las líneas de mando, asigna responsabilidades e indica el lugar que cada puesto ocupa dentro de la organización.” (5:6)

Guía a los colaboradores hacia quién acudir, les indica el lugar en que se encuentra el puesto que ocupa, así ayuda a mantener el orden dentro de la organización.

c) Puesto

“Se compone de las actividades que desempeña una persona, que se engloban en un todo unificado, forma parte del organigrama de la compañía y la posición donde se encuentre define su nivel jerárquico, la subordinación (ante quién es responsable), los subordinados (sobre quién ejerce autoridad) y el departamento o la división donde se localiza.” (5:8)

Cuando el colaborador conoce cuáles son las actividades que su puesto conlleva, se siente más confiado, es capaz de realizarlas de manera cómoda, sabe quién es su autoridad para acudir en caso necesario y conoce a las personas bajo su mando si se diera el caso.

1.3.3 Integración

“Su fin es mantener cubiertas las posiciones en la estructura de la organización; ubicar los talentos disponibles y reclutar, seleccionar, colocar, promover, compensar y capacitar a los candidatos y ocupantes actuales de los puestos para que puedan cumplir sus tareas con efectividad y eficiencia.” (5:308)

El recurso humano es el más importante con el que cuenta una organización y depende de este el éxito de cualquier proyecto planificado y organizado. Si bien es importante el logro de metas y objetivos institucionales, también lo es alinearlos

objetivos, lo que implica que los colaboradores cumplan tanto los objetivos personales como los institucionales, esto se logra con la aplicación de la tercera fase del proceso administrativo denominada integración.

La integración conlleva una serie de elementos los cuales tienen como finalidad lograr que el recurso humano cuente con las aptitudes así como las actitudes correctas para el buen desempeño de las funciones asignadas y como consecuencia lograr las metas y objetivos institucionales.

1.3.3.1 Elementos de integración

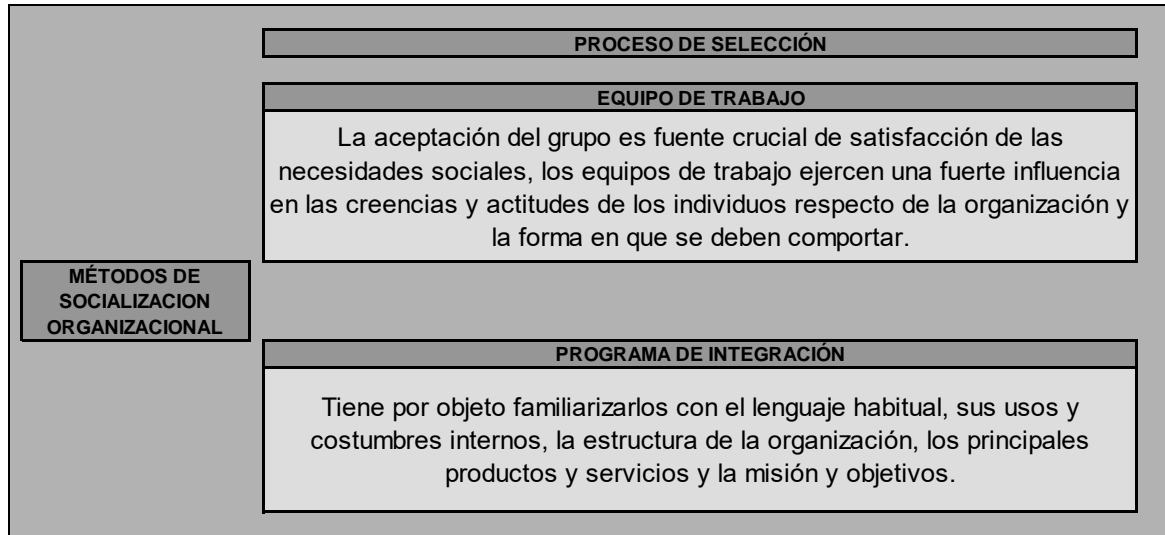
Para el presente estudio se definen los siguientes elementos

a) Métodos de socialización

“La socialización organizacional constituye el esquema de adiestramiento de los nuevos miembros de la organización, describe los aspectos importantes para la organización, y busca establecer una buena relación a largo plazo con el colaborador, la socialización organizacional es un elemento para mantener la cultura organizacional.” (1:189)

La socialización permite un ambiente de trabajo favorable para los nuevos miembros de la organización. Existen varios métodos aplicados, a continuación se describen los métodos de mayor difusión.

Esquema 2 Métodos de socialización organizacional



Fuente: Chiavenato Idalberto. Gestión del talento humano. Año 2009 pp. 189

b) Capacitación

Como parte de la fase de integración se encuentra la capacitación que “Es el proceso de desarrollar cualidades en los recursos humanos, preparándolos para que sean más productivos y contribuyan mejor al logro de los objetivos de la organización. El propósito de la capacitación es influir en los comportamientos de los individuos para aumentar su productividad en su trabajo.” (1:371)

Busca crear nuevas aptitudes en los colaboradores pero también mejorar las que ya poseen, con el objetivo que sean aplicadas en el desempeño de sus funciones; la meta de la capacitación también es mejorar las actitudes de los colaboradores para que apliquen aquello que ya saben pero que hasta el momento no utilizan.

c) Desarrollo

“Es el proceso de evolución, crecimiento y cambio de una persona en una situación específica en determinadas condiciones.” (16:s.p)

El desarrollo es un término amplio, por lo que no se limita a crecer en un área específica sino que abarca muchas cosas nuevas que una persona puede aprender que ayudan a su evolución constante.

1.3.4 Dirección

“Es el proceso de influir en las personas para que contribuyan a las metas organizacionales y de grupo.” (5:413)

La dirección es sinónimo de influencia, para lograrlo las autoridades se involucran positivamente con los colaboradores, esto tiene como consecuencia un buen desempeño y se logra el alcance de las metas y objetivos institucionales.

Influir en las personas es una de las tareas más complicadas a las que puede enfrentarse un líder, para ello se requiere desarrollar ciertas aptitudes y actitudes. Una buena dirección marca la diferencia entre el éxito o el fracaso de una organización.

1.3.4.1 Elementos de dirección

La dirección está compuesta por varios elementos que se definen a continuación.

a) Liderazgo

“Es el proceso de influencia entre líderes y seguidores para lograr los objetivos organizacionales por medio del cambio.” (6:6)

Influencia significa transmitir ideas y ganar la aceptación para poder llevarlas a cabo, es la esencia del liderazgo, el líder permite que sus seguidores influyan en él, cambian roles dentro de este proceso y resulta efectivo para lograr los resultados deseados.

Existe una teoría enfocada al estudio del liderazgo la cual se define a continuación:

I. Teoría del liderazgo

“Es una explicación de algún aspecto de liderazgo; tienen un valor práctico porque se utilizan para entender, elaborar pronósticos y controlar mejor un liderazgo efectivo.” (6:15)

Para efectos del presente estudio y debido a su fácil comprensión se toma la Teoría del Grid de liderazgo desarrollada por Robert Blake y Jane Mouton la cual describe cinco tipos de liderazgo: empobrecido, de autoridad y obediencia, de club campestre, de medio camino y de líder de equipo, las cuales se detallan en el siguiente esquema.



Fuente: Lussier y Achua. Liderazgo, teoría, aplicación y desarrollo de habilidades. Año 2010. pp. 76

Este esquema resalta dos aspectos importantes y mide la importancia que cada líder le otorga a cada uno; del lado izquierdo se tiene la preocupación por la gente y la parte inferior representa la preocupación por los resultados, ambos necesitan tener un equilibrio entre sí para lograr los resultados deseados. A continuación se define cada uno de ellos.

- ❖ El líder empobrecido (1,1) manifiesta un bajo interés tanto por la producción como por las personas. El líder efectúa el mínimo requerido por permanecer empleado en el puesto.
- ❖ El líder de autoridad y cumplimiento (9,1) muestra una gran preocupación por la producción y poco interés por las personas. El líder se enfoca en ejecutar las tareas del puesto, mientras que las personas son tratadas como instrumentos.
- ❖ El líder club campestre (1,9) siente una gran preocupación por las personas y un bajo interés por la producción. El líder se esfuerza por mantener una atmósfera amigable sin consideración por la producción.
- ❖ El líder medio camino (5,5) posee una preocupación equilibrada por la producción y las personas. Se ocupa por mantener un desempeño y una moral satisfactorios.
- ❖ El líder de equipo (9,9) manifiesta un gran interés por la producción y por las personas. Este líder pugna por un desempeño y satisfacción máximos de los empleados.

Para que el proceso de dirección sea eficiente se requiere de buena comunicación, dicho tema se estudia a continuación.

b) Comunicación

“Es la transferencia de información de un emisor a un receptor, siendo la información comprendida por el receptor.” (5:487)

La comunicación no se limita simplemente al envío de un mensaje, existe un canal adecuado y evita en lo posible las barreras que obstaculicen que el mensaje sea comprendido por el receptor para que la cumpla su fin.

Ejercer correctamente la comunicación conlleva los siguientes aspectos:

I. Canales de comunicación

“Es el medio de transmisión por el que viajan las señales portadoras de información entre el emisor y el receptor.” (5:488)

Cuando el mensaje es escrito, el canal puede ser una circular, correo electrónico, memorando; si el mensaje es oral puede ser vía telefónica o de forma personal.

II. Tipos de comunicación

Además de los canales que se utilizan para enviar el mensaje, dentro de la comunicación existen diferentes tipos.

❖ Comunicación horizontal

“Es aquella que se establece entre personas donde no existe la presencia de autoridad.” (5:489)

Ésta se da entre compañeros de la misma línea de jerarquía.

❖ Comunicación descendente

“Es el flujo de información de niveles superiores a niveles inferiores de autoridad.” (5:489)

Éste tipo de comunicación es el más certero debido a que la fuente es confiable, además de enfocarse en temas específicos de la organización.

❖ Comunicación ascendente

“Es la que viaja de los subordinados a los superiores sube por la jerarquía organizacional.” (5:489)

Por lo general son órdenes, instrucciones o información pertinente que las autoridades dan a los subordinados.

❖ Comunicación informal

“Surge de la espontaneidad de los empleados. A la comunicación informal se le da alto nivel de credibilidad y suele estar relacionada con asuntos personales acerca de individuos o grupos de la organización. Es conocida popularmente como rumores o ruidos.” (5:489)

A pesar de que posee alto nivel de credibilidad y que posiblemente predomine, no es confiable porque puede distorsionar el mensaje original incluso antes de que sea comunicado de manera formal, además de que suele ser causa de malos entendidos e inconformidades en los colaboradores.

III. Barreras de la comunicación

“Se refieren a cualquier cosa que puede entorpecer el proceso de comunicación, ya sea que se trate del emisor, de la transmisión del mensaje o por parte del receptor.” (5:490)

Dificultan que el mensaje llegue correctamente y por lo tanto no se concluye el proceso de comunicación. Entre las barreras que existen se mencionan las siguientes:

❖ Barreras físicas

“Son interferencias que se presentan en el ambiente físico donde se está llevando a cabo la comunicación.” (5:490)

Puede ser espacios físicos cerrados o divididos por paredes como los cubículos, también ruidos en el ambiente o las distancias.

❖ Barreras semánticas

“Surgen de limitaciones en los símbolos con los que se lleva a cabo la comunicación. Con frecuencia los símbolos tienen diferente significado, por lo que

es necesario escoger un significado entre muchos y se corre el riesgo de escoger el significado erróneo y como consecuencia ocurren malos entendidos.”(5:491)

Este tipo de barreras obstaculizan la comprensión del mensaje y ocasiona problemas en los resultados, en una organización se complica cuando se habla de procedimientos que deben ser aplicados correctamente.

c) Motivación

“Es el conjunto de fuerzas internas y externas que hacen que un empleado elija un curso de acción y se conduzca de ciertas maneras.” (7:107)

La motivación en el trabajo es imprescindible para el buen desempeño de los colaboradores, para ello se conocen las necesidades del colaborador.

“Existen las necesidades físicas, llamadas también primarias tales como alimentación, agua, sueño, aire y una temperatura cómoda. Por otro lado, están las necesidades sociales y psicológicas, llamadas también secundarias como: autoestima, sentido de deber, sentido de pertenencia, dar y recibir afecto, entre otras.” (7:113)

La motivación en una persona puede ser un término subjetivo porque depende de la actitud que posea y del ambiente que la rodea. Si se posee una buena actitud puede adaptarse con más facilidad a las condiciones y ambiente en el que se encuentre, asimilar nuevos retos o dificultades, por el contrario, con mala actitud, es difícil adaptarse a los cambios, en aceptar nuevos retos, etc. Si bien la organización es responsable de proporcionar el ambiente adecuado para el buen desempeño de los colaboradores, también es responsabilidad de estos aprovechar los recursos disponibles. La motivación depende de la persona misma y del ambiente que le rodea.

Para el estudio de la motivación se han desarrollado varias teorías, para esta investigación se estudiará la teoría bifactorial de Herzberg.

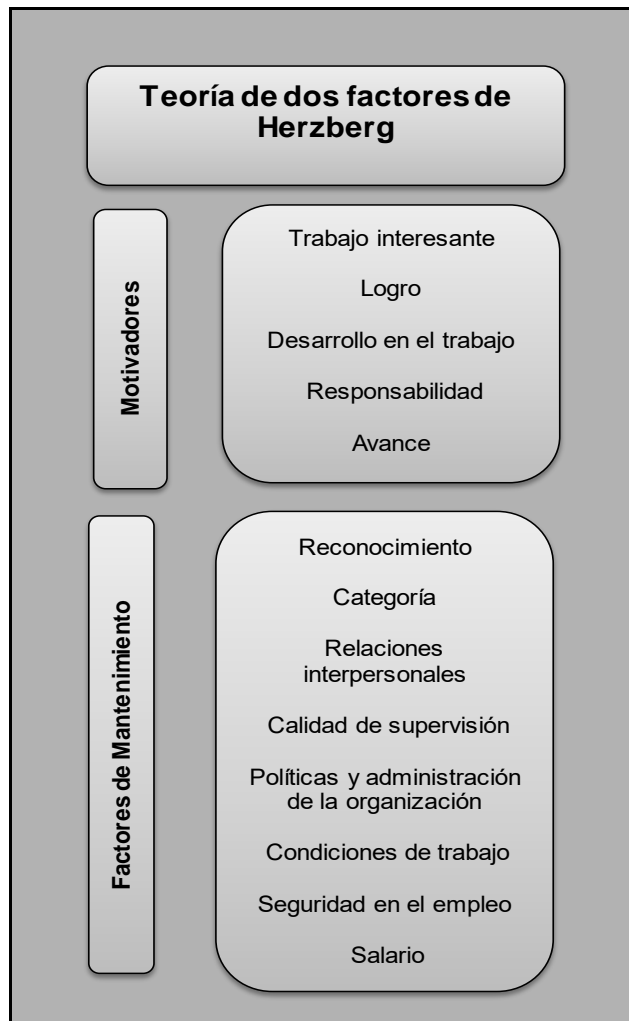
I. Teoría bifactorial de Herzberg

La teoría bifactorial de Herzberg señala lo siguiente: “Lo opuesto a la satisfacción no es la insatisfacción, sino la falta de satisfacción; lo opuesto a la insatisfacción no es la satisfacción, sino la falta de insatisfacción.” (7:113)

Lo anterior quiere decir que si los factores que producen la satisfacción no están presentes no significa que los colaboradores se encuentren insatisfechos, de igual manera aunque estos estén presentes no garantiza la satisfacción de los colaboradores, esto se debe a que se encuentran directamente relacionados entre sí, por el contrario son independientes.

El estudio de Herzberg se resume en el siguiente esquema, donde clasifica los factores de satisfacción en dos grupos, los que se encuentran directamente relacionados al trabajo (motivadores) y los que se relacionan al entorno del trabajo (factores de mantenimiento).

Esquema 4 Teoría de dos factores de Herzberg



Fuente: Koontz Harold. Administración, una perspectiva global y empresarial. Año 2004. pp. 420

Los factores de mantenimiento tienen relación con el entorno, con las condiciones y el ambiente de trabajo. Algunos de estos, como las condiciones de trabajo se relacionan con las necesidades biológicas del ser humano, como el clima, la iluminación, entre otros aspectos; otros se relacionan con las necesidades psicológicas, como las relaciones interpersonales, la seguridad en el empleo. Cuando estos no son positivos se produce insatisfacción, es decir, que el colaborador se sentirá desmotivado, sin embargo, no significa que sean motivadores en sí ya que cuando estos son positivos no dan como resultado

directo la satisfacción. Estos son externos al trabajo en sí, son aspectos físicos dentro de la organización por ejemplo, tener una temperatura agradable no implicará que los trabajadores se sientan motivados, pero si es desagradable sí será causa de desmotivación e insatisfacción.

Por otro lado, los motivadores se enfocan en el contenido del trabajo. Son factores motivadores el logro, el trabajo interesante, el desarrollo en el trabajo y la posibilidad de carrera profesional entre otros. Una organización que ofrece factores motivadores adecuados a sus colaboradores tendrá como resultado un buen desempeño, la satisfacción se verá reflejada no solo en los colaboradores sino también en los clientes, especialmente si es una organización enfocada al servicio. Asimismo, los factores motivadores de una organización como las condiciones del trabajo, el reconocimiento, las relaciones interpersonales, las políticas empleadas, el salario entre otras, ayudan inclusive al autoestima de un colaborador y automáticamente se produce la motivación, por ello estos factores pueden tener tanto peso que los colaboradores pueden darle menos importancia a los factores de mantenimiento e incluso minimizar la insatisfacción provocada por la deficiencia de estos últimos. Por tal razón, es importante proporcionar los factores de mantenimiento de la mejor manera posible. Para ello es importante implementar un proceso de cambio.

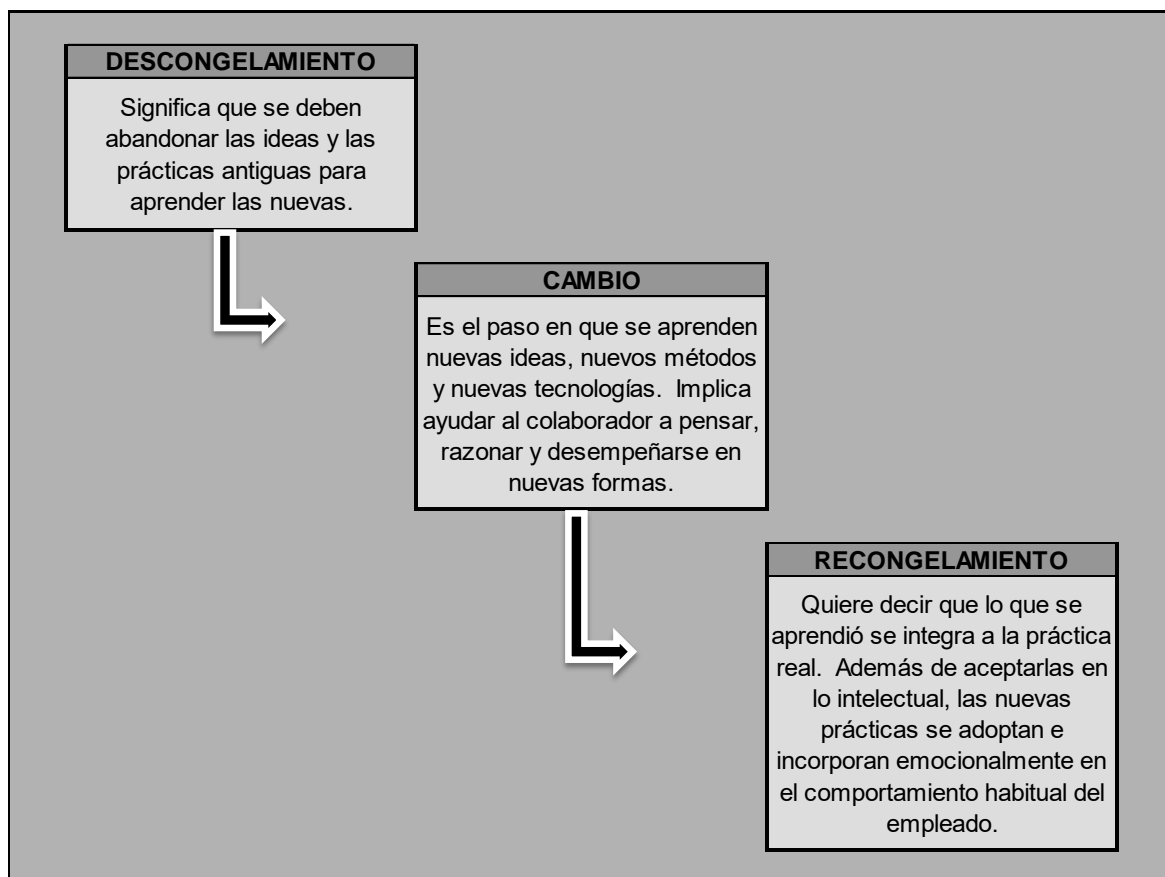
II. Administración del cambio

“El cambio es toda alteración en el ambiente laboral y que afecta la operación esperada de los empleados. Estas modificaciones pueden ser planeadas o no, catastróficas o evolutivas, positivas o negativas, fuertes o débiles, lentas o rápidas, y estimularse interna o externamente. Sin importar su fuente, naturaleza, origen, velocidad o fuerza, los cambios producen profundos efectos en quienes los experimentan.” (7:355)

Todo cambio tiene cierto grado de dificultad para ser asimilado y aceptado, por lo general, los colaboradores presentan resistencia a ese cambio, intentan quitarle importancia, retrasan o impiden la ejecución de un cambio.

La administración del cambio es un proceso de tres etapas.

Esquema 5 Etapas del proceso de cambio



Fuente: Newstrom John. Comportamiento humano en el trabajo. Año 2011. pp. 366

Como muestra el esquema anterior, el cambio contiene el descongelamiento lo que implica dejar de lado las costumbres y acciones que se posean hasta el momento, para luego dar paso al cambio, que se refiere a la adquisición de

nuevas prácticas y finalmente llegar al recongelamiento, etapa donde se incorporan los cambios adquiridos.

d) Supervisión

“La supervisión es una actividad técnica y especializada que tiene como fin fundamental utilizar racionalmente los factores que le hacen posible la realización de los procesos de trabajo: el hombre, la materia prima, los equipos, maquinarias, herramientas, dinero, entre otros elementos que en forma directa o indirecta intervienen en la consecución de bienes, servicios y productos.” (5:415)

La supervisión tiene como fin velar por la productividad de los colaboradores, la utilización óptima de los recursos materiales, financieros, tecnológicos, entre otros. Es útil para corregir errores presentes y evitar que se repitan; quien esté a cargo de la supervisión conoce el trabajo que está supervisando y posee características de liderazgo para influir en las personas a quienes supervisa.

La forma de supervisar se ve influida por la cultura organizacional. Concepto que se define a continuación.

d) Cultura organizacional

“Es el conjunto de hábitos y creencias establecido por las normas, los valores, las actitudes y las expectativas que comparten todos los miembros de la organización. La esencia de la cultura de una compañía encuentra su expresión en la forma en que hace sus negocios, trata a sus clientes y trabajadores y el grado de autonomía o libertad que existe en sus unidades o despachos y el grado de lealtad que los trabajadores sienten por la empresa. Representa las percepciones de los dirigentes y los colaboradores de la organización y refleja la mentalidad que predomina en ella.” (1:177)

La cultura organizacional determina la forma en que actúan los colaboradores, al momento de enfrentarse con un problema, por medio de esta saben cómo actuar; la cultura organizacional es aprendida por los miembros de un grupo específico y se transmite a los nuevos miembros en espera que estos la adopten. La cultura organizacional hace la diferencia de una organización con otras.

e) Clima organizacional

“El clima puede estar formado por situaciones diferenciadas y no ser uniforme dentro de la organización: pueden coexistir climas diversos en función del departamento, tipo de liderazgo y dirección ejercidos.” (14:193)

El clima organizacional se aplica para la medición de la satisfacción, existen dos tendencias:

- ❖ Los factores de mantenimiento: se refiere a que el clima es externo al individuo, existe un clima real en la organización aunque cada colaborador lo perciba de diferente manera.
- ❖ Los motivadores: quiere decir que el clima está formado por percepciones, actitudes e interacciones de los individuos que integran la organización.

Las condiciones o circunstancias que rodean a los colaboradores forman el clima organizacional de esta, a pesar que es interno no es fácil cambiarlo.

La cultura organizacional y el clima organizacional están enlazados entre sí y si bien se dice que este último por ser interno está sujeto a cambios no resulta fácil hacerlo, debido a que este se encuentra influenciado por la cultura organizacional, pues esta última es algo que se aprende, los nuevos colaboradores observan y por lo general, son influenciados a adoptar las conductas de los antiguos colaboradores, son estas conductas las que definen el clima organizacional, por tal razón es difícil cambiar el clima, al orientar la conducta de los colaboradores existe mayor posibilidad de que se logren los cambios deseados, existe la oportunidad

de mejorar las condiciones y el entorno en que actualmente se desempeñan, de esa manera, se aumenta la satisfacción laboral y se mejora la productividad.

Un clima organizacional adecuado marca la diferencia entre la satisfacción o insatisfacción laboral y el alcance de objetivos tanto institucionales como personales.

f) Comportamiento organizacional

“Es el estudio sistemático y aplicación cuidadosa del conocimiento sobre la forma como la gente (individuos y grupos) actúa en las organizaciones. Se esfuerza por identificar formas en que la gente actúa con mayor eficacia.

Los objetivos del comportamiento organizacional son los siguientes:

- Describir sistemáticamente la forma en que la gente se conduce en diversas situaciones.
- Entender por qué la gente se comporta como lo hace.
- Controlar por lo menos en parte, y desarrollar alguna actividad humana en el trabajo.” (7:4)

Para alcanzar las metas, es importante contar con la capacidad de identificar las conductas humanas individuales y organizacionales, luego poder gestionarlas y adaptarlas para alcanzar los resultados de las organizaciones.

El comportamiento organizacional no busca manipular las conductas individuales, es decir, que no incita al uso del maltrato psicológico o verbal o llegar a la coacción, sino crear las condiciones necesarias para lograr la modificación de las conductas, asimismo, se presentan actitudes adecuadas que si son reforzadas es posible que se logre un cambio en las conductas individuales y como consecuencia en organización, lo que marca la cultura organizacional que influye directamente en el clima organizacional.

1.4 Satisfacción laboral

“Es un sentimiento positivo acerca de un puesto de trabajo que surge de la evaluación de sus características. Un individuo con un alto nivel de satisfacción laboral tiene sentimientos positivos acerca de su puesto de trabajo, mientras que alguien insatisfecho tiene sentimientos negativos.” (12:74)

La satisfacción laboral es un término amplio, no solamente se refiere a las funciones específicas que el puesto requiere, sino que se extiende a las relaciones entre compañeros, entre jefes y subordinados, cumplir políticas y reglas establecidas, así como las condiciones de trabajo, por ejemplo: horarios, si estos son rígidos o flexibles, instalaciones adecuadas, oportunidad de crecimiento personal dentro de la organización.

Para entender de mejor manera lo que implica la satisfacción laboral se definen los siguientes términos que están relacionados.

1.4.1 Involucramiento en el trabajo

“El involucramiento en el trabajo se encarga de medir el grado en que un individuo se identifica psicológicamente con su puesto de trabajo y considera que su nivel de desempeño percibido es importante para la valía personal.”(12:74)

Es el resultado del sentimiento que experimenta un colaborador por la importancia que se le brinda al su trabajo, en cuanto más considere que se aprecia su trabajo mayor involucramiento existirá.

1.4.2 Compromiso organizacional

“En el compromiso organizacional un empleado se identifica con una organización en particular y con sus metas, y desea continuar perteneciendo a ella.” (12:74)

Un colaborador que está cumpliendo sus objetivos personales a la vez que cumple los institucionales desea seguir formando parte de la organización porque sabe que tiene la oportunidad de crecer junto a la misma.

1.4.3 Apoyo organizacional percibido

“Parte importante de la satisfacción laboral es percibir apoyo de la organización, el apoyo organizacional percibido (AOP) es el grado en que los empleados creen que la organización valora su contribución y se ocupa de su bienestar.” (12:76)

Las personas esperan que la organización no se enfoque solamente en cumplir su propósito, sino que se interese también en el bienestar de ellas, por ello cuando las autoridades valoran el aporte de los colaboradores se obtiene un resultado satisfactorio por parte de estos.

1.4.4 Insatisfacción laboral

“Se experimenta cuando para la persona el trabajo que realiza no tiene sentido propio, no lo considera más que un mero esfuerzo físico, no tiene variedad, no puede desarrollar su creatividad, tomar iniciativas, además no tiene reconocimiento social por la tarea desempeñada, pues no le permite compatibilizarlo con su vida social y familiar.” (8:138)

La insatisfacción laboral se produce cuando las expectativas de los colaboradores no se cumplen, sus necesidades físicas, sociales y psicológicas no son satisfechas, muchos son los factores que pueden influir en las necesidades insatisfechas, sueldos insuficientes, trato desigual entre colaboradores por parte de autoridades, horarios rígidos, condiciones físicas incómodas, remuneraciones deficientes, entre otras.

Las consecuencias de la insatisfacción laboral pueden desarrollar problemas de salud, problemas emocionales, malestar psicológico, ausentismo, baja productividad, negligencia, indiferencia hacia estímulos, entre otros.

Los colaboradores satisfechos muestran buena actitud hacia los clientes, tienen una alta productividad, desarrollan un sentido de pertenencia con la institución, son leales a la misma, como consecuencia se logra alcanzar las metas y objetivos institucionales a la vez, que los colaboradores alcanzan sus metas y objetivos personales; aumenta la probabilidad de que los colaboradores se expresen de manera positiva, las actitudes hacia sus compañeros y subordinados son de apoyo mutuo, entre otros.

1.5 Marco legal

Toda organización cuenta con una base legal, para la presente investigación se analiza el siguiente marco legal para la institución objeto de análisis.

1.5.1 Código municipal

Decreto número 12-2002 y sus reformas contenidas en el Decreto 22-2010 del Congreso de la República, que “tiene por objeto desarrollar los principios constitucionales referentes a la organización, gobierno, administración, y funcionamiento de los municipios y demás entidades locales determinadas en este código y el contenido de las competencias que correspondan a los municipios en cuanto a las materias que éstas regulen.” (2:1)

1.5.2 Ley de servicio municipal

Decreto número 1-87 del Congreso de la República, que “regula las relaciones entre la municipalidad y sus servidores, asegurando a estos justicia, equidad y estímulo en su trabajo, garantizando la eficiencia y eficacia administrativa mediante la aplicación de un sistema de administración de personal que fortalezca la carrera administrativa sin afectar la autonomía municipal”. Con relación en el

carácter de esta ley, la misma indica “esta ley y los derechos que establece, son garantías mínimas de los trabajadores, irrenunciables, susceptibles de ser mejoradas conforme a las municipalidades y en la forma que establece esta ley.”(4:2)

1.5.3 Ley orgánica del plan de prestaciones del empleado municipal

Decreto número 44-94 del Congreso de la República y su reglamento contenido en el acuerdo 2-95 de la junta directiva del plan de prestaciones del empleado municipal. “Tiene por objeto el beneficio de todos los trabajadores municipales de la República de Guatemala, así como la aplicación y administración de un régimen de pensiones y prestaciones para cubrir las necesidades originadas por vejez, invalidez y muerte, del sector laboral mencionado.”(3:2)

CAPÍTULO II

DIAGNÓSTICO DE LA SATISFACCIÓN LABORAL DEL PERSONAL DE LA MUNICIPALIDAD DE UN MUNICIPIO DEL DEPARTAMENTO DE GUATEMALA

El presente capítulo contiene los resultados obtenidos en la Municipalidad objeto de análisis, referente a la satisfacción laboral. Para analizar el clima organizacional que en la actualidad existe se tomó como base la Teoría de dos factores de Herzberg; el primer módulo de factores analizados, son los motivadores que incluye: trabajo interesante, logro, desarrollo en el trabajo y responsabilidad. El segundo módulo de factores a analizar son los de mantenimiento, dentro del cual se encuentran: reconocimiento, categoría, relaciones interpersonales, calidad de supervisión, políticas y administración de la organización y condiciones de trabajo.

Debido a que la organización que se tomó como objeto de estudio es una entidad gubernamental, no se tomaron en cuenta todos los factores de la teoría mencionada, del primer módulo de factores no se analizó “avance” y del segundo se omitió “seguridad en el empleo” y “salario” ya que su sistema está basado en regulaciones gubernamentales.

2.1 Metodología de la investigación

Se utilizó la técnica de la encuesta, por medio de una guía de entrevista y dos cuestionarios como instrumentos de investigación. La guía de entrevista fue utilizada para recabar información proveniente del encargado de Recursos Humanos. El primer cuestionario dirigido a los colaboradores, estuvo conformado por 58 preguntas. El segundo cuestionario para los jefes de departamento, compuesto por 51 preguntas. Ambos cuestionarios con preguntas cerradas con el fin de estandarizar respuestas y abiertas para enriquecer la información obtenida.

Tanto los cuestionarios como la guía de entrevista se elaboraron con base en la teoría bifactorial de Herzberg, cada uno se encuentra dividido en dos módulos

como lo indica el esquema 6. También se aplicó la técnica de observación directa, utilizando como instrumento una guía de observación la cual fue de utilidad para corroborar parte de la información recabada en los cuestionarios.

Originalmente se tenía previsto realizar un censo a los 70 colaboradores, pero por la naturaleza del trabajo que muchos de ellos desempeñan no fue posible convocarlos a todos, por esa razón se tomó la decisión de trabajar con los presentes, de los cuales 52 son del personal administrativo y operativo, 6 jefes de departamento y el encargado de Recursos Humanos que hicieron un total de 59.

Cabe mencionar que las respuestas de jefes de departamento y el encargado de Recursos Humanos se utilizaron para realizar las comparaciones y análisis correspondientes. Asimismo, debido a que existen departamentos que cuentan con un solo integrante como por ejemplo la SOSEA, las respuestas y análisis no se trabajaron por unidad administrativa sino de forma general.

Los resultados se presentan por medio de cuadros, detallando los elementos que se evaluaron para conocer los índices de satisfacción e insatisfacción laboral para cada factor, posteriormente se presentan dos gráficas, una comparativa con los resultados de todos los factores y una donde se detalla el índice general de satisfacción e insatisfacción laboral.

Asimismo, para efecto de análisis los factores motivadores se unificaron en dos sub-módulos y los de mantenimiento en cuatro sub-módulos, para mayor comprensión a continuación se presenta la forma en que se trabajaron:

Esquema 6
Agrupación de la “Teoría de dos factores de Herzberg”

Motivadores	
Trabajo interesante	Autorrealización
Logro	
Desarrollo en el trabajo	
Responsabilidad	Responsabilidad
Factores de mantenimiento	
Reconocimiento	Liderazgo
Calidad de supervisión	
Relaciones interpersonales	Relaciones interpersonales
Categoría	
Políticas y administración de la organización	Políticas y administración de la organización
Condiciones de trabajo	Condiciones de trabajo

Fuente: Elaboración propia. Año 2015

2.2 Unidad de análisis

La Municipalidad objeto de análisis se encuentra conformada por los siguientes departamentos:

- ❖ Concejo municipal
- ❖ Alcaldía municipal
- ❖ Secretaría municipal
- ❖ Secretaría de obras sociales de la esposa del alcalde (SOSEA)
- ❖ Servicios públicos
- ❖ Administración del mercado
- ❖ Juzgados de asuntos municipales
- ❖ Dirección administrativa financiera integral municipal (DAFIM)
- ❖ Dirección municipal de planificación
- ❖ Asesoría jurídica
- ❖ Auditoría interna

2.2.1 Antecedentes

La Municipalidad es el organismo encargado de la administración y de gobernar el Municipio. En el año de 1,975, se fundó la Municipalidad en la 6a calle y 2a avenida de la zona 1, la cual queda devastada al siguiente año en el terremoto de 1,976, trasladándose temporalmente a la escuela primaria por un lapso de tres meses, iniciando la construcción de un nuevo edificio, financiado por el club rotario de Guatemala.

La forma de elegir a los ciudadanos que han representado a la Municipalidad ha sido la siguiente:

- ❖ Del año 1920 al año de 1935, se elegía a dos alcaldes para ocupar el puesto de primero y segundo alcalde respectivamente.
- ❖ De 1936 a 1944, se le dio el nombre de junta municipal.
- ❖ De 1945 a 1957 se nombró a una persona como intendente y a sus colaboradores se les daba el nombre de concejales.
- ❖ De 1958 a 1982, aparece nuevamente la elección popular.
- ❖ Con el golpe militar dado el 23 de marzo de 1982 es cambiado, pues en este año es nombrado por el Presidente de la República un alcalde y un vicealcalde, habiendo finalizado hasta aquí la elección popular.

Por crecimiento y cambios en la Municipalidad en el año de 1988 se traslada al nuevo edificio Municipal en la 6a calle y 1a avenida de la zona 1 donde funciona actualmente.

2.2.2 Filosofía organizacional

Como toda organización, la Municipalidad objeto de análisis, posee un marco filosófico que la diferencia de otras organizaciones; esta filosofía fue proporcionada por el encargado del departamento de información.

2.2.2.1 Misión

“Somos una Municipalidad gestora con criterio de inclusión y participativa para el progreso y desarrollo del Municipio, a través de la construcción de bienes, servicios y programas que promueven actividades económicas, sociales, culturales y ambientales, que satisfagan las necesidades y aspiraciones de los habitantes de nuestro Municipio.”

a) Visión

“Ser una Municipalidad eficiente que responda a las necesidades de la población, con la prestación de bienes y servicios que garanticen la mejor calidad de vida de los vecinos.”

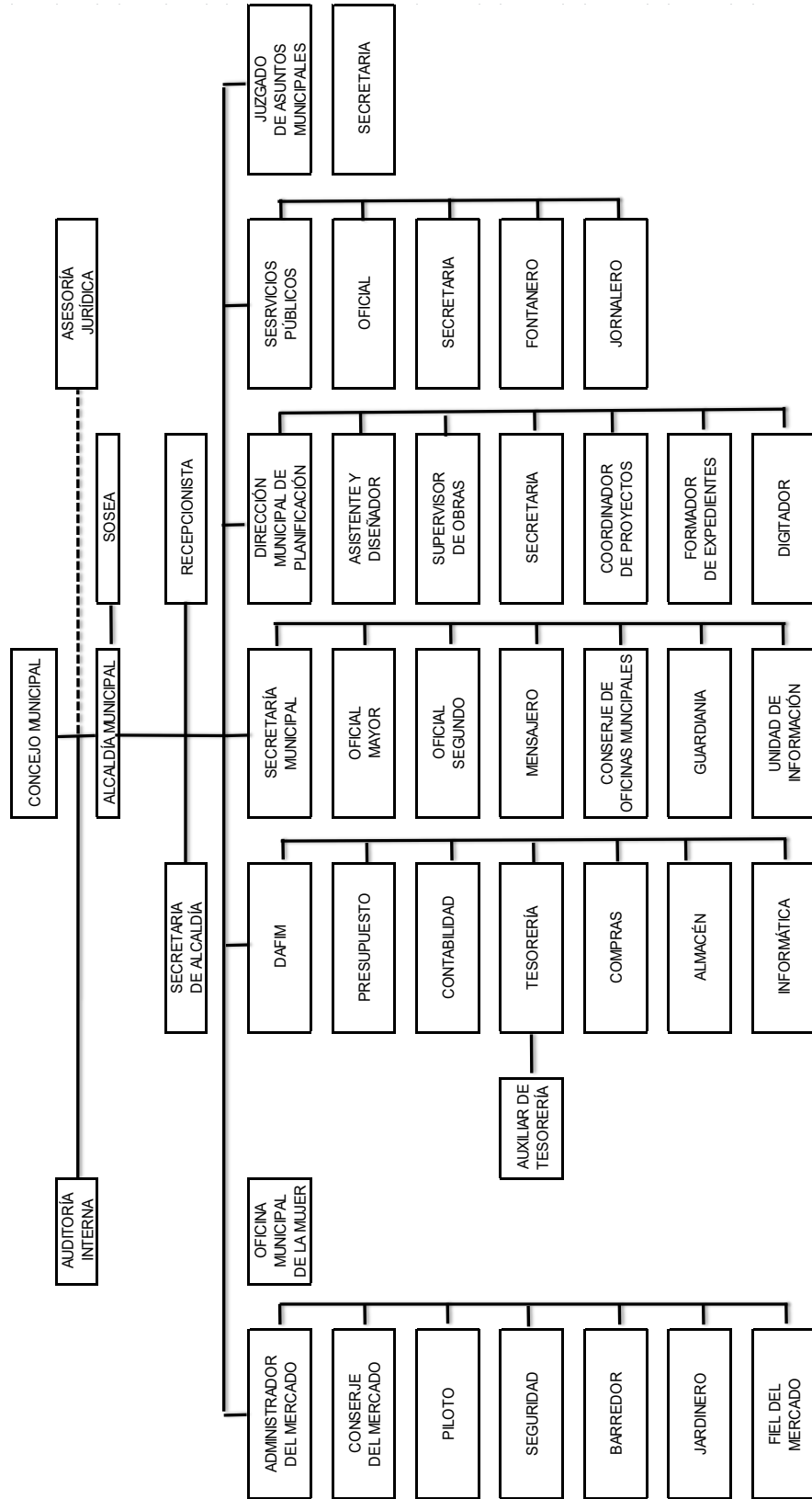
b) Valores

A continuación se detallan los valores en los cuales los colaboradores se basan para brindar los servicios, información proporcionada por el encargado del departamento de información de la Municipalidad objeto de análisis.

- ❖ “Amabilidad: El trato a los usuarios y al personal de la Municipalidad debe de realizarse de forma atenta y con alegría.
- ❖ Equidad: Tratar a todas las personas bien, sin ninguna distinción. Que no se sientan discriminadas.
- ❖ Puntualidad: Estar siempre a tiempo para cumplir con nuestras obligaciones.
- ❖ Esmero: Realizar todas las actividades con cuidado y dedicación para que salgan bien.

- ❖ Respeto: Reconocer el valor de las personas, actuar con apego estricto al marco jurídico y a las formas institucionales que rigen la acción de los funcionarios públicos.
- ❖ Responsabilidad: Cumplir con las obligaciones que tenemos asignadas como Gobierno Municipal.
- ❖ Honestidad: Actuar siempre con la verdad, actitud permanente de congruencia y rectitud entre las palabras y los hechos para mantener la credibilidad y la confianza de los demás.
- ❖ Eficacia: Hacer lo necesario para alcanzar los objetivos propuestos para el bienestar de la población.
- ❖ Honradez: Manejar los fondos y bienes de la Municipalidad de forma transparente y cuidadosa.”

Esquema 7
Estructura organizacional actual
Municipalidad objeto de análisis
Año 2015



Fuente: Encargado de departamento de información de la Municipalidad objeto de análisis. Año 2015

2.2.3 Unidades administrativas

La Municipalidad objeto de análisis está formada por las siguientes dependencias:

❖ **Concejo Municipal**

Está integrado por alcalde, síndicos y concejales, es el encargado de ejercer la autonomía del Municipio. Es el órgano superior en la decisión de asuntos municipales. Recibe documentos, solicitudes para el alcalde y concejales, y las diferentes comisiones que tienen a su cargo.

❖ **Alcaldía**

Es el alcalde el representante legal de la Municipalidad y su máxima autoridad administrativa. Es el responsable de ejecutar los acuerdos que se realicen frente al Concejo Municipal. También atiende necesidades de los vecinos por medio de audiencias.

❖ **Secretaría Municipal**

El Secretario Municipal asiste al Alcalde Municipal, toma la responsabilidad en ausencia del mismo. Se encarga de la certificación de actas de concejo, así como actas de matrimonio y actas de sobrevivencia.

❖ **Secretaría de obras sociales de la esposa del alcalde (SOSEA)**

La representante de la SOSEA efectúa proyectos en beneficio de la población tales como: impartir cursos y capacitaciones para mujeres, brindar atención a los adultos mayores que tramitan el beneficio de la “Ley del adulto mayor” con el apoyo de la esposa del alcalde.

❖ **Administración del mercado municipal**

Es el fiel del mercado quien se encarga de brindar un servicio adecuado en las instalaciones del mercado, el cobro del piso plaza y el tránsito vehicular.

❖ Oficina municipal de la mujer

La encargada de la oficina municipal de la mujer vela por los proyectos que van dirigidos a las mujeres para hacerlas participativas e incluyentes, su trabajo es independiente al de SOSEA.

❖ Oficina de servicios públicos municipales

El encargado de la oficina de servicios públicos municipales lleva el control y registro de servicios vitales como el agua potable, nomenclaturas, desmembraciones de terrenos, título de agua potable y que la red de distribución de ésta sea óptima.

❖ Juzgado de asuntos municipales

Es el encargado de velar porque se cumplan las normas, disposiciones y ordenanzas municipales vigentes, ejerce jurisdicción y autoridad en todo el ámbito de la circunscripción municipal, trabaja junto a síndicos los asuntos relacionados a nomenclaturas.

❖ Unidad de información pública municipal

Es la encargada de proporcionar información que el vecino o institución solicite.

2.3 Situación actual de la satisfacción laboral en la Municipalidad objeto de análisis

En el siguiente apartado se describen los resultados y análisis que permiten establecer la situación actual de la satisfacción laboral en la Municipalidad objeto de análisis. Para efecto de la presente investigación y de su comprensión las respuestas se agrupan en satisfactorias e insatisfactorias clasificadas de la siguiente manera:

Esquema 8
**Clasificación de respuestas de la satisfacción laboral de los colaboradores
Municipalidad objeto de análisis
Año 2015**

Satisfactorio	Insatisfactorio
Siempre / casi siempre	A veces / nunca
Si	No
Mucha / Moderada	Poca / Nada
Muy buena / Buena	Regular / Mala

Fuente: Elaboración propia. Año 2015

Asimismo, los porcentajes tomados para marcar la diferencia entre satisfacción e insatisfacción son: del 51% en adelante como satisfecho y del 49% como insatisfecho.

Los análisis fueron efectuados con base en las respuestas de los 59 trabajadores entrevistados de quienes se detalla la siguiente información

Cuadro 1
Información de género, edad y nivel académico de los colaboradores
Municipalidad objeto de análisis
Año 2015

Género	Femenino	22
	Masculino	37
Rango de edad	18 - 25	6
	26 - 35	18
	36 - 45	17
	46 - 55	13
	55 en adelante	5
Nivel académico	Primaria	22
	Básicos	9
	Diversificado	27
	Universitario	1

Fuente: Elaboración propia. Año 2015

Según el cuadro anterior, se observa que los colaboradores de la Municipalidad son en su mayoría gente joven que está en la posibilidad de asimilar cambios y el nivel académico que poseen les brinda la oportunidad de aplicar las propuestas de cambio descritas en el siguiente capítulo.

2.3.1 Factores motivadores

A continuación se presentan los resultados obtenidos en el análisis referente a los factores que están directamente relacionados con el trabajo.

2.3.1.1 Autorrealización

Así como las organizaciones tienen objetivos, las personas también los tienen, cuando están alineados, es posible lograr el crecimiento de la organización y de los colaboradores.

Para conocer la situación actual de crecimiento y logro de objetivos de los colaboradores en la Municipalidad objeto de análisis, se evaluaron los elementos

tales como: trabajo interesante, capacitación y participación de los colaboradores en propuestas de cambio, que unidos se analizan con el término de autorrealización.

Cuadro 2
Índices de satisfacción e insatisfacción del factor “Autorrealización”
Municipalidad objeto de análisis
Año 2015

Elemento evaluado	% Satisfacción	% Insatisfacción
Trabajo interesante.	90%	10%
Participación en capacitaciones.	52%	48%
Involucramiento del jefe inmediato en capacitaciones.	79%	21%
Reforzamiento de capacitaciones recibidas.	12%	88%
Estimulación a participar en propuestas de implantación o modificación de normas, procedimientos o políticas.	62%	38%
Propuestas hechas por colaboradores.	81%	19%
Propuestas aceptadas.	80%	20%
Promedio	65%	35%

Fuente: Elaboración propia. Año 2015

Los colaboradores de la Municipalidad objeto de análisis manifiestan satisfacción con su trabajo, pues éste se enfoca en el servicio a los vecinos del Municipio, consideran que las capacitaciones impartidas han sido de utilidad en el desempeño laboral y por medio de éstas adquirieron nuevos conocimientos; el hecho de que el jefe se involucre resulta útil porque junto a su equipo de trabajo aplican lo aprendido en las tareas diarias.

Para seleccionar a los colaboradores que formarán parte de la actividad, en ocasiones el encargado de Recursos Humanos se reúne con jefes de departamento y es por medio de una discusión que las personas son seleccionadas para participar, en otros casos son seleccionadas por el encargado

de Recursos Humanos; esta situación causa malestar en los colaboradores que no participan con frecuencia o que nunca lo han hecho, porque consideran que no es justa la forma en que se están eligiendo a las personas que son capacitadas.

Respecto a la forma en que dan seguimiento a las capacitaciones, los jefes de departamento y los colaboradores indican que se lleva a la práctica lo aprendido, posteriormente se hacen reuniones donde analizan los resultados. Por su parte, el encargado de Recursos Humanos indica que no se cuenta con una metodología formal para dar seguimiento a las capacitaciones, por esa razón no es posible saber con certeza si éstas han sido de beneficio.

2.3.1.2 Responsabilidad

Un grado de responsabilidad adecuado al puesto puede influir en la satisfacción, una persona que considera que tiene poca o nada de responsabilidad puede volverse indiferente a su trabajo, por el contrario si considera que el grado de responsabilidad es grande puede causar estrés que afecta la satisfacción laboral.

Cuadro 3
Índices de satisfacción e insatisfacción del factor “Responsabilidad”
Municipalidad objeto de análisis
Año 2015

Elemento evaluado	% Satisfecho	% Insatisfecho
Equidad de responsabilidad ante los resultados obtenidos	38%	62%
Responsabilidad en el puesto de trabajo	79%	21%
Responsabilidad por el cuidado del equipo que usted utiliza	75%	25%
Promedio	64%	36%

Fuente: Elaboración propia. Año 2015

Con relación a la forma en que los miembros de un departamento comparten la responsabilidad con el jefe inmediato por los resultados obtenidos, en especial cuando se cometen errores en el desempeño, los colaboradores indican que son ellos mismos quienes asumen las consecuencias, los jefes de departamento indican que la responsabilidad es compartida y el encargado de Recursos Humanos indica que en reuniones de trabajo hacen mención de las personas que han cometido errores pero no explica las medidas que son tomadas para corregir éstos; es normal que existan fallas, sin embargo, si el colaborador no cuenta con el apoyo del jefe inmediato y solamente es señalado le causa incomodidad. La mayoría dice tener un alto grado de responsabilidad en su puesto de trabajo, esto puede favorecer a la satisfacción ya que ellos consideran que su trabajo es de importancia. Parte de la responsabilidad está dirigida a velar por el cuidado del equipo que utilizan para realizar el trabajo, existe una tarjeta de responsabilidad, sin embargo, no todos cuentan con ese documento, esto causa inconformidad, debido a que en caso de que cierto equipo o herramientas sufran daño, no existe alguien responsable de la situación lo que puede llevar a un conflicto innecesario.

2.3.2 Factores de mantenimiento

En el siguiente apartado se detallan los resultados obtenidos de los factores que no se relacionan de forma directa con el trabajo pero que intervienen en la satisfacción e insatisfacción laboral.

2.3.2.1 Liderazgo

El reconocimiento y la calidad de supervisión son funciones de un líder, a continuación se analiza la forma en que éstos reconocen el trabajo de los colaboradores, el tipo de liderazgo que existe en la Municipalidad objeto de análisis y su efecto en los colaboradores.

Cuadro 4
Índices de satisfacción e insatisfacción del factor “Liderazgo”
Municipalidad objeto de análisis
Año 2015

Elemento evaluado	% Satisfacción	% Insatisfacción
Trabajo valorado	75%	25%
Recompensa por los resultados satisfactorios obtenidos	40%	60%
Evaluación del trabajo	67%	33%
Realimentación posterior a la evaluación	60%	40%
Ejecución de liderazgo	87%	13%
Promedio	66%	34%

Fuente: Elaboración propia. Año 2015

Los colaboradores opinan que debería existir un sistema de reconocimiento, los jefes de departamento y el encargado de Recursos Humanos por su lado indican que se recompensa por medio de palabras de afirmación, un día libre y permisos para asuntos personales. Este tipo de acciones pueden ser funcionales a corto plazo como una forma de reforzar las acciones y comportamientos positivos de los colaboradores, también hacen que las personas se sientan apreciadas en su momento, sin embargo, no sustentan la satisfacción laboral; por esa razón no representan valor a largo plazo para las personas y no los hace sentir satisfechos.

Otro factor importante dentro del liderazgo es la supervisión, el trabajo realizado es supervisado constantemente por medio de la observación, entrega de informes o bien con fotografías como en el caso de los trabajadores de campo, pero no está establecida la forma en que se debe supervisar el trabajo realizado, es decir, que no se está cumpliendo el objetivo; esta es una de muchas funciones del líder y aunque todos los jefes de departamento realicen las mismas tareas o similares, cada uno ejerce de diferente manera el liderazgo, los jefes de departamento han mostrado un interés moderado entre el trabajo y las personas, y aunque existe

equilibrio, están transmitiendo conformismo en su personal y esto disminuye el nivel de satisfacción.

2.3.2.2 Relaciones interpersonales

Uno de los factores con mayor dificultad de trabajar en una organización son las relaciones interpersonales, debido al grado de subjetividad. A continuación se presenta el análisis de este factor en la Municipalidad objeto de análisis.

Cuadro 5
Índices de satisfacción e insatisfacción del factor “Relaciones Interpersonales”
Municipalidad objeto de análisis
Año 2015

Elemento evaluado	% Satisfacción	% Insatisfacción
Problemas de colaboración	29%	71%
Relaciones interpersonales actuales	52%	48%
Fomento de trabajo en equipo	79%	21%
Existencia trabajo en equipo	63%	37%
Cultura de respeto	81%	19%
Relaciones interpersonales saludables	29%	71%
Resolución de conflictos	81%	19%
Puestos con beneficios extra	63%	37%
Promedio	60%	40%

Fuente: Elaboración propia. Año 2015

El principal problema de relaciones interpersonales que existe en la Municipalidad es la división entre departamentos pues a pesar de que se fomenta el trabajo en equipo, se practica solamente con los integrantes del mismo departamento y buscan alcanzar los objetivos de su unidad administrativa.

El trabajo diario puede llegar a ser monótono y no hay estrategias que busquen mantener un ambiente de motivación para el personal y fomenten las relaciones interpersonales saludables, hasta el momento se han realizado encuentros deportivos, en los cuales participa una mínima parte de los colaboradores; otra actividad ha sido los convivios navideños y la celebración anual del día del empleado municipal que se lleva a cabo cada 25 de julio, en la que la Municipalidad realiza una excursión; aunque dichas actividades están enfocadas en las relaciones interpersonales no conforman un programa como tal, pues no siguen una serie de pasos ni un curso de acción, tampoco cuenta con las herramientas necesarias para trabajar en las deficiencias que existen en las relaciones interpersonales.

Existen puestos que cuentan con herramientas como: viáticos, internet y servicio de transporte, quienes utilizan estos servicios especificaron que la naturaleza del trabajo así lo requiere. Esta situación causa molestia en colaboradores con puestos similares que no cuentan con estas herramientas porque consideran que no hay un trato equitativo para todos.

En la Municipalidad el respeto es fomentado por medio de charlas, método que ha dado resultados positivos, situación que se refleja en la forma de resolver los conflictos.

2.3.2.3 Políticas y administración de la organización

A continuación se analizan ciertas normas y políticas de la administración de la Municipalidad objeto de análisis que influyen en la satisfacción laboral.

Cuadro 6
Índices de satisfacción e insatisfacción del factor “Políticas y Administración de la Organización”
Municipalidad objeto de análisis
Año 2015

Elemento evaluado	% Satisfacción	% Insatisfacción
Proceso de socialización formalizado	12%	88%
Efectividad de la comunicación	63%	37%
Fomento del alcance de objetivos institucionales	81%	19%
Conocimiento de las funciones de su puesto de trabajo	96%	4%
Conocimiento de la estructura organizacional	83%	17%
Uso de planificación para realizar las funciones del puesto	65%	35%
Control de horario laboral	23%	77%
Trabajo en tiempo extra	17%	83%
Recompensa de trabajo en tiempo extra	21%	79%
Horario flexible para asistir a la universidad	50%	50%
Promedio	51%	49%

Fuente: Elaboración propia. Año 2015

El proceso de socialización actual que existe en la Municipalidad no es el adecuado, aunque posee manual de funciones y de normas y procedimientos, rara vez son utilizados al momento de que un nuevo colaborador ingresa a trabajar, el método que utilizan para entrenarlo es realizar una reunión con él, el encargado de Recursos Humanos y el jefe inmediato, previo a ocupar el puesto de trabajo, es decir que este proceso se reduce a charlas que no aportan todo lo necesario para aprender las funciones del puesto, esta situación provoca que al momento de iniciar funciones el nuevo miembro del departamento no se encuentra preparado

aún y se ve obligado a acudir constantemente a su jefe inmediato e incluso interrumpir a sus compañeros en busca de apoyo para lograr el desempeño de sus funciones. Esta situación causa insatisfacción tanto para el nuevo colaborador como para los demás integrantes del departamento porque ambos se ven en una situación incómoda.

Para la creación de un ambiente de satisfacción laboral es necesario guiar a los colaboradores de nuevo ingreso con el fin de que aprendan sus funciones y se adapten rápidamente a su lugar de trabajo. Al no contar con el proceso adecuado de socialización toma más tiempo conocer a cabalidad las funciones y los procedimientos que estas conllevan y afecta la satisfacción.

Otro aspecto importante de analizar en la satisfacción laboral es la comunicación, su uso adecuado es fundamental para el buen funcionamiento de una organización, cuando la información no es transmitida de forma correcta crea confusiones afectando los resultados del trabajo desempeñado; los resultados indican que por lo general la información es transmitida de forma verbal pero se ha visto afectada pues no existe una correcta comunicación ascendente y descendente sino que muchas veces se da de manera informal y se convierte en rumores, esto no es conveniente porque crea confusiones, a pesar de eso ha sido manejada correctamente en ciertos casos, por ejemplo: para transmitir los objetivos institucionales y las funciones del puesto, sin embargo, también existen barreras semánticas en cuanto a los manuales de procedimientos pues son actualizados cada cuatro años, no coincide lo que indica el manual y lo que se hace en la actualidad, al momento de realizar cambios, las instrucciones también son transmitidas de forma verbal, es decir que no existe un documento que funcione como guía y esa situación es causa de confusiones, a la vez que no existe delegación de responsabilidad por dichos cambios o implementación de nuevos procedimientos.

También existen barreras físicas, en cuanto a que hay departamentos que físicamente son independientes físicamente a la Municipalidad, por ejemplo la oficina de Administración del Mercado Municipal.

Parte de la administración de una organización es llevar a cabo una planeación; cuando el trabajo no se planifica es común que por falta de tiempo la calidad se vea comprometida; también causa estrés en los colaboradores y derivado de esto se ven afectadas las relaciones interpersonales.

Trabajar con base a una planificación evita el mal uso del tiempo, la mayoría de colaboradores indica que trabaja tiempo extra, señalan que las principales razones son la falta de organización en las actividades de su departamento o bien entre departamentos, además del exceso de trabajo, en su mayoría indican que no reciben recompensa por el tiempo extra trabajado; al entrevistar a los jefes de departamento y al encargado de Recursos Humanos, señalan que se brinda tiempo libre en proporción al tiempo trabajado.

Es por medio de la observación que el jefe inmediato se percata de la puntualidad de su equipo de trabajo, sin embargo, no existe una herramienta que permita constatar el tiempo que el colaborador ha trabajado, derivado de lo anterior no está definida la manera de proceder en caso de no cumplir con el horario, o bien, en caso de horario extra trabajado. Debido a la situación mencionada existe desigualdad en el trato que se les da a las personas que incumplen con el horario, en ciertos casos reciben llamadas de atención de forma verbal y en otros casos se levantan actas.

Por otro lado se encuentran los colaboradores que son estudiantes universitarios, un total de 10 colaboradores asisten a la universidad, cinco de ellos indican que sí tienen un horario flexible para poder asistir y cinco de ellos no cuentan con esa ventaja, es así como se puede constatar que no existe una política de apoyo que

establezca un horario específico para universitarios, pues depende del jefe inmediato la forma en que distribuyen el tiempo de manera que cumplan con las 8 horas laborales, en otros casos no cuentan con esa ventaja, sino que únicamente en casos especiales tienen permiso de retirarse antes de la hora de salida.

El hecho de que no todos los colaboradores sean tratados de forma equitativa con relación a control de horario, sanciones y horario flexible es una causa de insatisfacción laboral.

2.3.2.4 Condiciones de trabajo

Otros factores importantes que definen satisfacción laboral son las herramientas y el ambiente físico en el que se desenvuelven los colaboradores.

Cuadro 7
**Índices de satisfacción e insatisfacción del factor “Condiciones de Trabajo”
Municipalidad objeto de análisis
Año 2015**

Elemento evaluado	% Satisfacción	% Insatisfacción
Herramientas y equipo necesario para realizar las funciones del puesto	67%	33%
Iluminación y ventilación	65%	35%
Higiene en las instalaciones	100%	0%
Área para comedor	87%	13%
Promedio	74%	26%

Fuente: Elaboración propia. Año 2015

No contar con las herramientas y el equipo necesario para realizar las tareas del puesto afecta la satisfacción laboral, por ejemplo los colaboradores encargados del Mercado Municipal indican que no cuenta con la vestimenta adecuada; algunos señalan que el equipo con el que trabajan es propio como es el caso de

los fontaneros, por otro lado los suministros se atrasan lo que les causa molestia y les impide realizar con eficacia su trabajo.

La iluminación, ventilación e higiene también fueron elementos evaluados, la mayoría los colaboradores están cómodos con la ventilación e iluminación que poseen. Aunque se observó que la oficina de Administración del Mercado, la Administración Financiera y la Dirección Municipal de Planificación que no cuentan con las condiciones necesarias de iluminación y ventilación y es necesario utilizar luz artificial durante toda la jornada laboral, esto afecta la vista del personal. La Municipalidad tiene dos niveles de construcción, en su mayoría los departamentos son independientes entre sí, por ello para trasladarse de un departamento a otro es necesario exponerse a la temperatura ambiente, esta situación daña la salud de los colaboradores considerando que el municipio donde se encuentra la Municipalidad objeto de análisis tiene un clima templado a frío. Parte importante de las condiciones de trabajo es la higiene, aunque sí existe una persona que se encarga de mantener limpio el lugar de trabajo, se observa que la oficina de Administración del Mercado Municipal y los sanitarios no poseen el mobiliario ni los pisos limpios.

Otra situación que señalan los colaboradores es que la Municipalidad no posee un lugar adecuado para comedor, en realidad el lugar que utilizan es el mismo donde realizan las actividades del puesto o bien los comedores del mercado municipal, aunque la mayoría vive cerca de la Municipalidad y tienen la posibilidad de gozar el periodo de almuerzo en su casa. También cuentan con un horario para refacción el cual lo realizan en el lugar donde desempeñan sus labores.

2.4 Análisis de resultados

Los resultados muestran las variaciones de cada factor evaluado, a continuación se presenta una tabla de resumen y una gráfica las cuales ayudarán a captar la diferencia entre el índice de satisfacción e insatisfacción por cada factor evaluado.

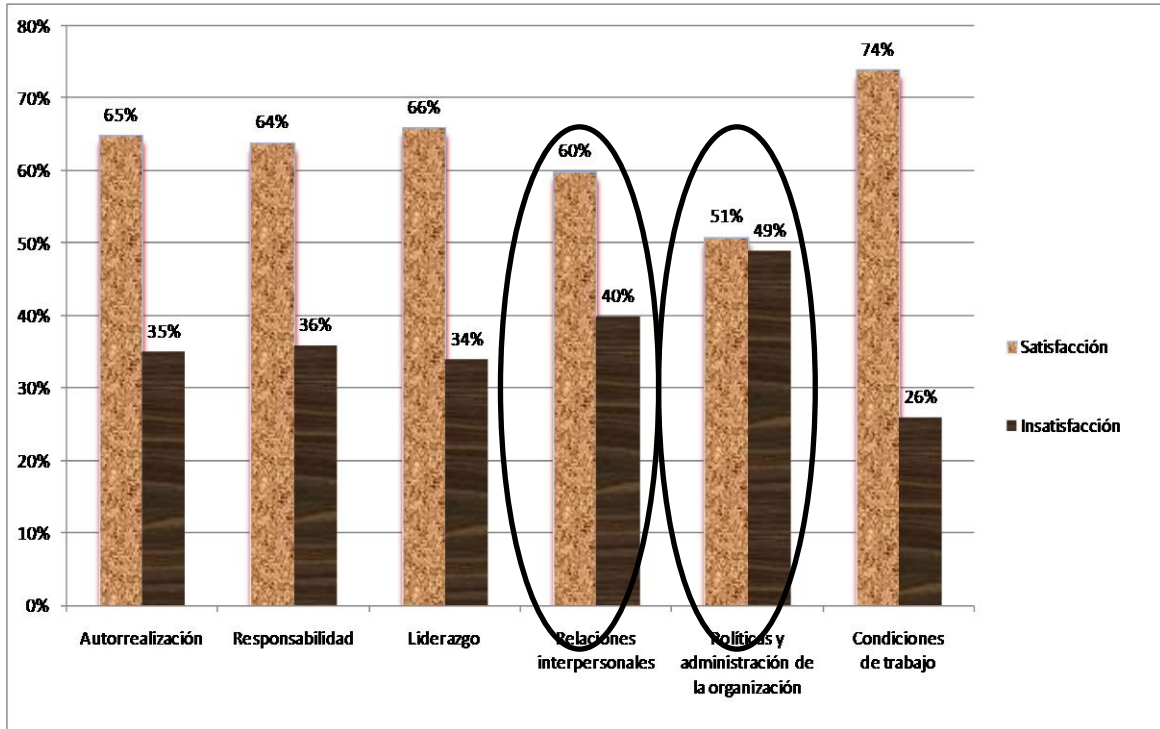
Cuadro 8
Consolidado de los índices de satisfacción e insatisfacción laboral de los
indicadores: Motivadores y Factores de mantenimiento
Municipalidad objeto de análisis
Año 2015

Indicadores	Indicadores	% Satisfecho	% Insatisfecho
Motivadores	Autorrealización	65%	35%
	Responsabilidad	64%	36%
Factores de mantenimiento	Liderazgo	66%	34%
	Relaciones interpersonales	60%	40%
	Políticas y administración de la organización	51%	49%
	Condiciones de trabajo	74%	26%
Promedio		63%	37%

Fuente: Elaboración propia. Año 2015

Para apreciar de mejor manera la diferencia de los índices de la satisfacción e insatisfacción laboral en cada factor, se presenta por medio de una gráfica comparativa.

Gráfica 1
Consolidado de los índices de satisfacción e insatisfacción laboral de los factores: Autorrealización, Responsabilidad, Liderazgo, Relaciones Interpersonales, Políticas y administración de la organización y Condiciones de Trabajo
Municipalidad objeto de análisis
Año 2015



Fuente: Elaboración propia. Año 2015

De los factores estudiados, son dos los que presentan mayor índice de insatisfacción, el primero es “Relaciones interpersonales”, este factor es difícil de tratar ya que se refiere a las personas y su comportamiento, en la actualidad existe una cultura organizacional que ha sido generada a partir del comportamiento que han manifestado los colaboradores; el otro factor con mayor índice de insatisfacción es “Políticas y administración de la organización”, este factor es determinante en el comportamiento organizacional que se observa y debido a que es un factor interno de la organización está sujeto a modificaciones

que sean de beneficio para crear una cultura organizacional diferente a la que existe.

Asimismo, como resultado del análisis se obtuvo un índice total de satisfacción e insatisfacción laboral, obtenido del promedio del cuadro anterior, dicho dato se detalla en el siguiente cuadro.

Cuadro 9
Índice total de satisfacción e insatisfacción
Municipalidad objeto de análisis
Año 2015

Satisfacción	Insatisfacción
63%	37%

Fuente: Elaboración propia. Año 2015

Si bien el índice de satisfacción es mayor al de insatisfacción, este último es representativo. A continuación se presenta el análisis de los índices de insatisfacción laboral, asimismo, se hace mención de los aspectos positivos que se experimentan en la Municipalidad objeto de análisis.

Con relación al factor de autorrealización los colaboradores consideran interesante su trabajo, lo que suma valor a la satisfacción porque poseen un sentimiento positivo acerca de su trabajo, consideran su trabajo importante y están interesados en ser capacitados, la mayoría ha formado parte de una capacitación, incluso los jefes de departamento, esto es de beneficio para todos, sin embargo, aún hay muchos colaboradores que no han formado parte de ese proceso; no hay certeza de que las capacitaciones impartidas sean las idóneas para las necesidades existentes en la Municipalidad, pues no se cuenta con una metodología adecuada para dar seguimiento a las capacitaciones impartidas, por lo que no es posible conocer si han sido de beneficio para el desempeño de los colaboradores. Debido a la naturaleza gubernamental de la institución se dificulta hacer cambios en los

procedimientos, sin embargo los colaboradores han aportado ideas y éstas han sido aceptadas, esto hace sentir a las personas que su opinión y participación es importante.

Cometer errores es parte del desempeño, si bien para las autoridades es necesario deducir responsabilidades y tomar las medidas necesarias, el colaborador no se siente apoyado, tampoco le brindan orientación para evitar que en el futuro se repita, se siente y las autoridades no han ganado su confianza. La responsabilidad abarca cuidado por el equipo que se tiene a cargo, pues el daño de estos, representa pérdida de recursos para la Municipalidad y afecta las condiciones necesarias para realizar el trabajo en este aspecto se ha trabajado con una tarjeta de responsabilidad, aunque no para todos los colaboradores, esta situación responsabiliza por daños a unos y a otros no, lo que también causa insatisfacción.

Otro factor que representa importancia significativa en la satisfacción laboral es el liderazgo; en general los colaboradores están satisfechos con el tipo liderazgo que desempeñan sus autoridades pues consideran que valoran su trabajo, sin embargo no son premiados, no reciben ningún incentivo ni recompensa por parte de sus autoridades. La mayoría de los colaboradores señaló que observa características del líder medio camino en su jefe inmediato y se muestran satisfechos, sin embargo, no significa que las cosas marchen bien, en el caso del líder medio camino muestra interés equilibrado por el colaborador y por el trabajo, pero este interés es moderado, por lo que suele transmitir una actitud pasiva en los colaboradores; esta situación se ve reflejada en que la supervisión ha sido deficiente.

Uno de los dos factores que muestran mayor índice de insatisfacción laboral es el de relaciones interpersonales, el mayor problema no es con los miembros del mismo departamento sino la división que existe entre los departamentos que forman parte de la Municipalidad. Hasta ahora no cuenta con ningún programa

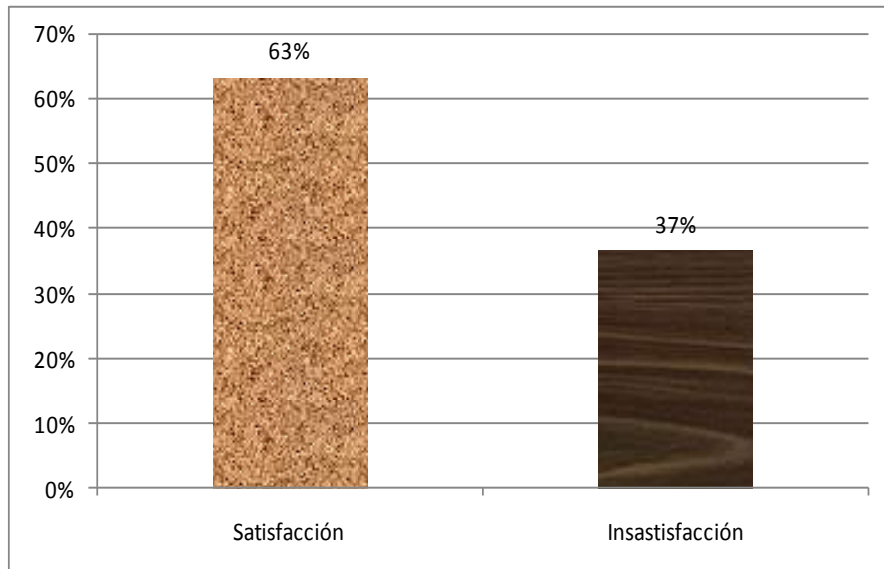
que se encargue de esta situación, por lo que las relaciones interpersonales se han visto afectadas entre departamentos y por ende entre los colaboradores, afectando la satisfacción laboral.

Además de las relaciones interpersonales saludables también es importante que los colaboradores conozcan a cabalidad las funciones de su puesto de trabajo, en la Municipalidad objeto de análisis la mayoría del personal las conoce, esto le brinda seguridad en sí mismo y derivado de ello aumenta la satisfacción; una vez, el colaborador conoce a cabalidad sus funciones, a pesar de cumplir con ellas y en ocasiones aun trabajar tiempo extra, no reciben recompensa que los haga sentir satisfechos; en el caso de los estudiantes universitarios se ven afectados cuando no se organiza el tiempo porque es difícil establecer un horario flexible para dar oportunidad de asistir a la universidad.

Un aspectos que no está directamente relacionados con el trabajo pero que es causa de insatisfacción es el hecho de que actualmente no cuentan con un lugar apropiado para comedor donde los colaboradores puedan convivir durante ese periodo que suele ser tan importante en la construcción de buenas relaciones interpersonales.

Con el objeto de apreciar la diferencia entre los índices de satisfacción e insatisfacción laboral, estos se muestran en la siguiente gráfica.

Gráfica 2
Índice total de satisfacción e insatisfacción laboral
Municipalidad objeto de análisis
Año 2015



Fuente: Elaboración propia. Año 2015

Debido a la naturaleza de la institución se han enfocado en el buen uso y manejo de los recursos financieros asignados y en mejorar constantemente los servicios que brinda a la comunidad; esto ha llevado a que no se dé importancia al bienestar de los colaboradores, las autoridades no se han percatado de que un equipo de colaboradores satisfechos se esfuerza por alcanzar los objetivos institucionales, vela por el buen uso de los recursos de la institución, tiene mayor productividad, brinda mejor servicio a la comunidad, porque existe un sentimiento de pertenencia hacia la institución y como consecuencia también se experimenta la aprobación de los vecinos del Municipio.

Por ello con los resultados presentados en este capítulo, se comprueba la hipótesis número uno del plan de investigación que dice “La insatisfacción laboral en la Municipalidad objeto de análisis radica en la falta de interés de las

autoridades por velar que los colaboradores se desempeñen en un clima organizacional adecuado”.

Con base en los resultados obtenidos se hace una propuesta donde se busca que las autoridades se enfoquen en alcanzar un clima organizacional adecuado, brinden apoyo organizacional para que el colaborador manifieste involucramiento en el trabajo y derivado de ello desarrolle un compromiso organizacional, todo lo anterior tendrá la finalidad de minimizar la insatisfacción laboral que existe en la actualidad y con ello mejorar la productividad y el servicio que se brinda al vecino.

CAPÍTULO III

MEDICIÓN DE LA SATISFACCIÓN LABORAL PARA EL PERSONAL DE LA MUNICIPALIDAD DE UN MUNICIPIO DEL DEPARTAMENTO DE GUATEMALA

En el presente capítulo se detalla en qué consiste la propuesta, la metodología a utilizar así como los instrumentos que conlleva ponerla en práctica. Aunque en el capítulo anterior se realizó con base en las respuestas de 59 colaboradores, en éste se trabaja con los 70 integrantes de la Municipalidad.

Para implementar la propuesta se requiere la aplicación del proceso de cambio, es necesario descongelar los procesos que hasta el momento se realizan, realizar los cambios y luego recongelar las modificaciones realizadas.

3.1 Justificación de la propuesta

Los resultados obtenidos del estudio de campo reflejan que uno de los dos factores que tiene mayor incidencia en la falta de satisfacción laboral es el de las relaciones interpersonales. El entorno en que las personas viven a diario afecta la calidad de vida, el tiempo aproximado de trabajo es de 40 horas semanales, de ahí la importancia de que existan relaciones interpersonales saludables. El otro factor que tiene mayor índice de insatisfacción es el de políticas y administración de la organización debido a que la sociedad es cambiante, este es un factor que necesita modificarse constantemente.

Cuando los colaboradores sienten que la organización los apoya, se involucran en el trabajo y muestran un compromiso organizacional, en la actualidad esto no se está dando en la Municipalidad, por ello es necesario hacer cambios en los factores ya mencionados, de no hacerlo la falta de satisfacción irá en aumento, afectará la productividad de los colaboradores y como consecuencia dañará el servicio que se presta a los vecinos del Municipio.

3.2 Generalidades

La presente propuesta toma como base los dos factores con mayor índice de insatisfacción laboral, sin embargo, está diseñada para cubrir las necesidades de todos los factores evaluados.

3.3 Descripción de la propuesta

La presente propuesta está compuesta por dos programas.

El primero es un “Programa de Relaciones Interpersonales” el cual busca mejorar las relaciones entre los colaboradores y departamentos; por medio de una actividad denominada “Celebración del día del empleado municipal” que permitirá la interacción y la sana competencia. El programa también está conformado por un “Tablero de acciones de mejoras”, esta actividad se realizará a lo largo del año de forma trimestral y su finalidad es el cambio constante de aspectos que no se estén trabajando adecuadamente, esta actividad abarca todos los aspectos que no se mencionan de forma específica dentro de la propuesta, pues será realizada por los mismos colaboradores quienes conocen a la perfección la situación de la Municipalidad.

El segundo es un “Programa de Crecimiento integral”, está compuesto por dos actividades: la primera será una “Estandarización de horarios” con la cual se pretende que los colaboradores apliquen el valor de la responsabilidad en relación al cumplimiento de horarios. La segunda actividad se denomina “Plan de Estudios” cuya finalidad es fomentar en los colaboradores el deseo de superación personal para que se desarrollen de forma integral y no solamente en un área específica, según las aptitudes o gustos que éstos posean; a la vez se les brinda el apoyo organizacional necesario por medio de horarios flexibles, este programa se llevará a cabo a lo largo del año y finalizará con una actividad denominada “Clausura anual” donde se premiará la perseverancia, la excelencia y el esfuerzo de los colaboradores.

Cada programa contiene lo siguiente:

- ❖ Descripción del programa
- ❖ Objetivo general
- ❖ Objetivos específicos
- ❖ Dos actividades a realizar
- ❖ Planes de acción para la comunicación y el desarrollo de las actividades
- ❖ Formatos de herramientas a emplear
- ❖ Costos aproximados de inversión

Será necesario conformar un comité que se encargará de llevar a cabo los programas, éste estará integrado por el encargado de Recursos Humanos, dos jefes de departamento y cuatro colaboradores que serán elegidos por el Alcalde Municipal y el encargado de Recursos Humanos. Éste tendrá 3 puestos que serán asignados por votación del mismo comité, los cuales se describen a continuación.

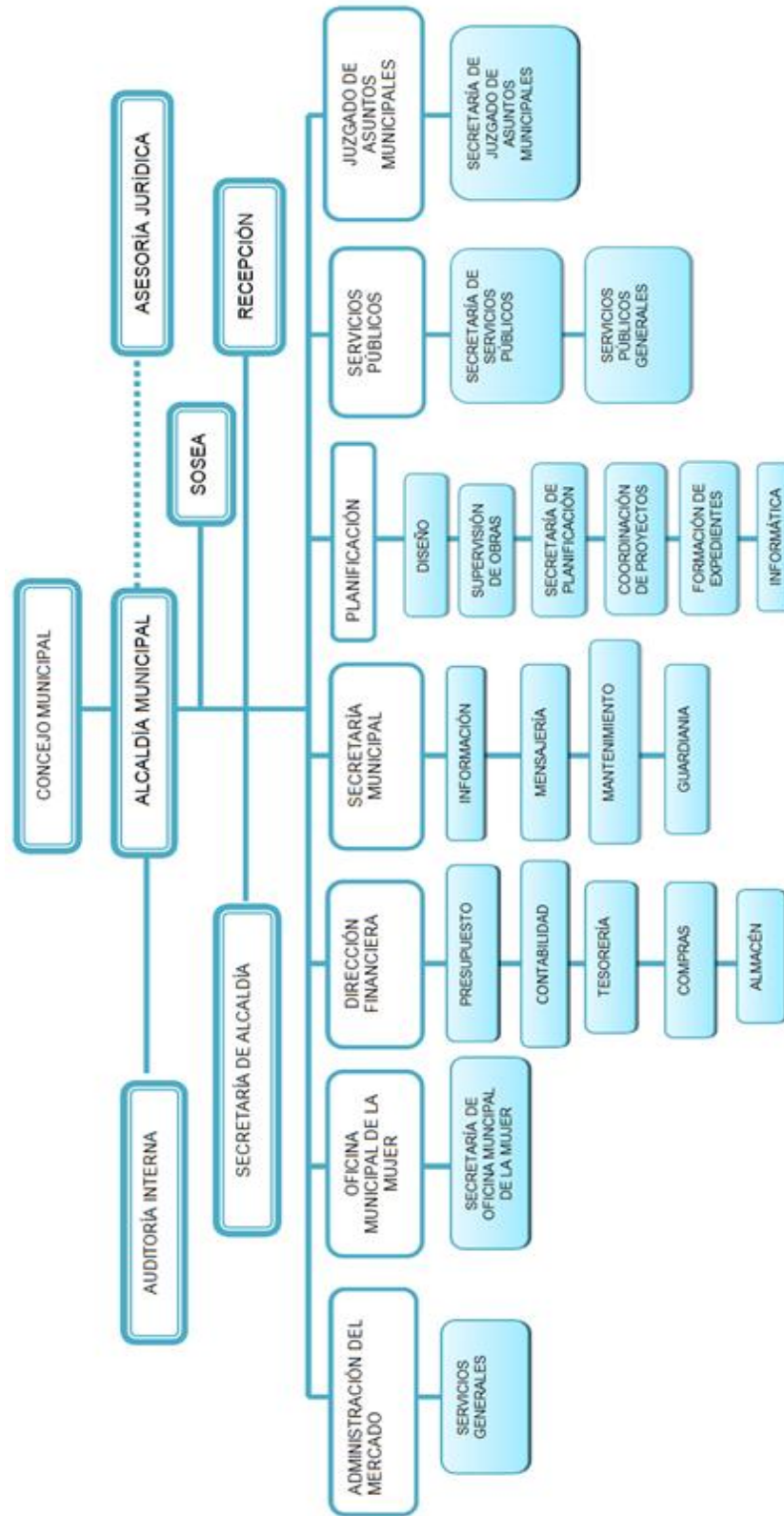
- ❖ Presidente
- ❖ Vicepresidente
- ❖ Secretario
- ❖ Vocal I
- ❖ Vocal II
- ❖ Vocal III
- ❖ Vocal IV

Previo a ejecutar la propuesta se propone actualizar la estructura organizacional, la visión y los valores y así tener una base sobre la cual trabajar los programas.

❖ **Actualización de la estructura organizacional**

El organigrama utilizado no está definido por departamentos ni por puestos, esto crea confusión pues no indica claramente los niveles jerárquicos que existen dentro de la organización, por ello se propone hacerlo por departamentos, el cual queda como sigue:

Esquema 9
**Estructura organizacional propuesta para la
 Municipalidad objeto de análisis**



Fuente: Elaboración propia. Año 2015

❖ **Actualización de la Visión**

La visión que actualmente se posee la Municipalidad objeto de análisis no tiene establecido con claridad lo que pretende alcanzar en un futuro, por ello se propone la siguiente:

“Ser una entidad reconocida a nivel nacional por el desempeño y servicio prestado hacia la comunidad así como el desarrollo impulsado hacia el bienestar de sus vecinos”.

❖ **Actualización de los valores**

La Municipalidad actualmente se rige por nueve valores que guían la conducta. No han sido de fácil retención para los colaboradores, de manera que ellos no han logrado identificarse y sobre todo ponerlos en práctica. Por ello se propone reducirlos a cuatro, de los cuales tres se tomaron de los originales, esto debido a la importancia que su aplicación tiene en el servicio prestado a los vecinos del Municipio; se agrega el de integridad, se eligió este porque es amplio, y es aplicable no solo a la Municipalidad sino a cualquier ámbito de la vida, de ahí se podrán obtener muchos más. A continuación se describe lo que cada valor debe representar para la Municipalidad.

- **Respeto:** Tratar de forma digna y tolerable tanto a las personas que soliciten los servicios de la Municipalidad como a los compañeros de trabajo.
- **Honestidad:** Hablar siempre con la verdad.
- **Responsabilidad:** Cumplir con las obligaciones asignadas con puntualidad, teniendo el cuidado debido al momento de tomar una decisión.
- **Integridad:** Hacer lo correcto, aun cuando las circunstancias indiquen lo contrario.

Los valores anteriores serán los que identifiquen a la Municipalidad pues será una institución que atiende a sus vecinos con amabilidad, equidad, donde sus

colaboradores se presentan de forma puntual al desempeño de sus labores, trabajan con esmero y eficacia y en todo momento demuestran honradez, puede marcar una diferencia y tener una ventaja competitiva sobre demás instituciones.

Una vez establecida la nueva estructura y filosofía organizacional, se detalla cada uno de los programas que conforman la propuesta.

3.3.1 Programa de relaciones interpersonales

Este programa tiene los siguientes objetivos:

3.3.1.1 Objetivo general del “Programa de relaciones interpersonales”

Mejorar las relaciones interpersonales en un 20% en los primeros 6 meses, por medio del fomento de la unidad entre departamentos de la Municipalidad, utilizando actividades que permitan la interacción y la sana competencia.

3.3.1.2 Objetivos específicos

- ❖ Fortalecer la unidad entre departamentos y colaboradores en un 10% en los primeros 3 meses.

- ❖ Crear sentido de pertenencia con la Municipalidad.

- ❖ Hacer conciencia de la importancia del trabajo de un empleado municipal.

- ❖ Mejorar, de manera constante, aspectos relacionados a los motivadores y factores de mantenimiento.

- ❖ Involucrar a todos los colaboradores en el proceso de cambio.

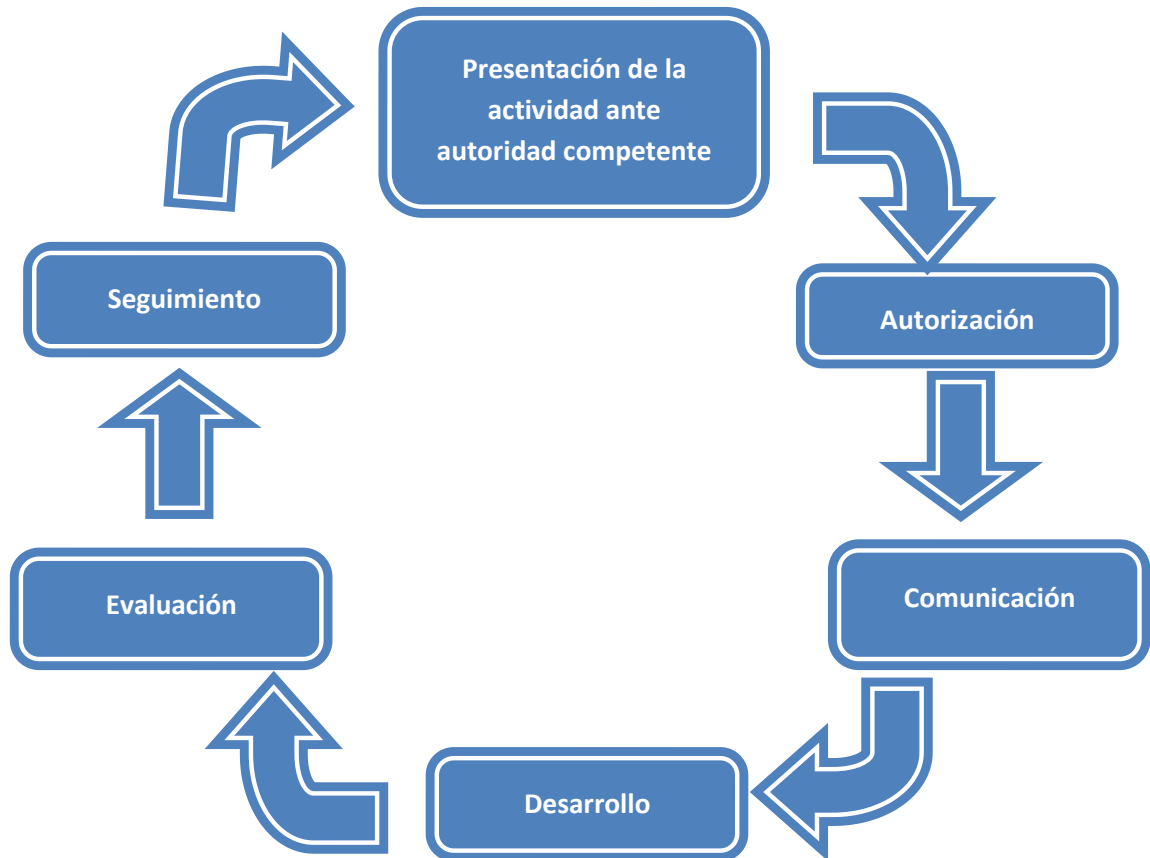
A continuación se describen las actividades que conforman el presente programa:

3.3.1.3 Celebración del día del empleado municipal

La actividad que actualmente la Municipalidad realiza ha buscado agradar a los colaboradores, sin embargo, no ha tenido resultados a largo plazo en lo que a relaciones interpersonales se refiere. Por ello se propone la redirección de los fondos hacia una nueva actividad para dicha celebración, la cual busca lograr la convivencia de todos los colaboradores y crear o fortalecer los lazos de compañerismo, a la vez resaltar el valor del trabajo de un empleado municipal y de esa manera establecer en los colaboradores un sentido de pertenencia hacia la Municipalidad.

Para llevar a cabo la actividad es necesario seguir una serie de pasos los cuales se describen por medio de la siguiente gráfica.

Gráfica 3
**Pasos de la “Celebración del día del empleado municipal”
Municipalidad objeto de análisis”**



Fuente: Elaboración propia. Año 2015

I. Fase de presentación

Tiene como objetivo que el comité encargado del programa presente ante la autoridad competente la propuesta de la actividad y sea sometida a consideración la aprobación de la misma, (se recomienda la lectura completa del presente capítulo para mejor comprensión de la información a presentar); se dará a conocer la información referente a la actividad tal como: nombre de la actividad, objetivo, descripción, fecha, horario, quiénes participarán y el costo que implica la realización de la misma, para ello se propone utilizar el siguiente formato.

Formato 1
**Presentación de la “Celebración del día del empleado municipal”
Municipalidad objeto de análisis**

Guatemala **01** de **Julio** de **2016**

Sr. Miguel Ruíz
Alcalde Municipal

Me dirijo a usted deseando que todas sus actividades se desarrollen con éxito. Por este medio presento a su consideración la propuesta de la actividad “Celebración del día del empleado municipal”.

1	Actividad:	“Celebración del día del empleado municipal”
2	Objetivo:	Mejorar las relaciones interpersonales por medio de la competencia sana.
3	Descripción:	Formar grupos con miembros de todos los departamentos y presentar las tradiciones del Municipio resaltando la importancia del trabajo del empleado municipal.
4	Fecha:	25 de Julio de 2017
5	Horario:	08:00 - 16:30
6	Participantes:	Todos
7	Costo total:	Q. 11,656.00

Sin otro particular, agradeciendo de antemano su atención y colaboración a la presente se suscribe de usted su seguro servidor.

Atte.

Nombre
Cargo

II. Fase de autorización

La autoridad dará una respuesta al comité encargado del programa acerca de la aprobación de la actividad, esta deberá ser por medio escrito con el fin de seguir un proceso formalizado.

III. Fase de comunicación

Se transmitirá el mensaje de manera clara y atractiva para crear en los colaboradores interés de participación para lograrlo se propone el siguiente afiche.

Formato 2
Afiche informativo de la “Celebración del día del empleado municipal”
Municipalidad objeto de análisis



Fuente: Elaboración propia. Año 2015

IV. Fase de desarrollo

Aquí se dará a conocer con detalle en qué consiste la actividad, cabe mencionar que durante el desarrollo de la presente el comité del programa fungirá como jurado calificador; para utilizar el tiempo y recursos de manera óptima la actividad será dividida desde la formación de grupos hasta el día de la actividad, de la siguiente forma:

Esquema 10
Distribución de fechas y horarios de la “Celebración del día del empleado municipal”
Municipalidad objeto de análisis”

Etapa	Fecha	Hora
Primera etapa	Una semana antes de la actividad	8:00 - 8:15
Segunda etapa	Día de la actividad	8:30 – 12:00
Tercera etapa: Periodo de almuerzo	Día de la actividad	12:00 - 13:30
Cuarta etapa	Día de la actividad	13:30 – 16:00

Fuente: Elaboración propia. Año 2015

La primera etapa de la actividad se realizará una semana antes de la “Celebración del día del empleado municipal”; consiste en formar un aproximado de 10 grupos integrados por siete colaboradores sin importar el departamento al que pertenezcan, se propone hacerlo de esa manera con el fin de que la competencia no sea entre departamentos y así evitar el refuerzo de la división que existe en la actualidad y en su lugar se fortalecerán las relaciones de los colaboradores y

departamentos entre sí; se realizará una semana antes para dar el tiempo suficiente a los grupos para organizar las ideas que aplicarán durante la actividad.

La segunda etapa será de competencia: consiste en proporcionar un espacio físico dentro del auditorio de la Municipalidad, que será utilizado para presentar las tradiciones, costumbres y todo cuanto pueda representar al Municipio y resaltar el valor de un empleado municipal; al concluir la segunda parte de la actividad, el jurado pasará por cada uno de los espacios físicos calificando el trabajo realizado y elegirá un ganador.

La tercera etapa será de convivencia: se contará con mesas y sillas colocadas de manera que los colaboradores se sientan cómodos para disfrutar el periodo de almuerzo.

La cuarta etapa de la actividad será de competencia: se organizará el auditorio de manera que una parte funcione como escenario donde cada grupo presentará un baile, dramatización u otro, que represente al Municipio, además un integrante de cada grupo expondrá lo que significa para él y su grupo ser un empleado municipal y la importancia del trabajo que realizan.

Al final de la actividad todos los colaboradores disfrutarán de un refrigerio, mientras el jurado calificador elegirá un ganador para la segunda etapa y uno para la cuarta, posterior a ello, entregará los premios.

Los premios propuestos son los siguientes:

Participación: Un representante del comité tomará una fotografía a cada equipo participante para posteriormente imprimirlas y colocarlas en un cuadro, este recuerdo será para todos los participantes, a continuación se presenta una cotización:

Guatemala 17 de agosto de 2015

Betsy Tahuite
Universidad de San Carlos

Cantidad	Descripción	Precio Unitario	Precio Total
70	"Marcos 4x6" varios colores	Q.8.00	Q.560.0
70	Fotografías "4x6" impresas en papel fotográfico mate.	Q.1.50	Q.105.00

Reciba un cordial saludo, Gracias Por considerarnos en sus requerimiento de impresión, seguidamente le trasladamos nuestra oferta económica.

FORMA DE PAGO: Pago contra entrega. Oferta de precio vigente por 15 días

DE SER APROBADA LA COTIZACION FAVOR EMITIR ORDEN DE COMPRA Y PAGO A NOMBRE DE: FOTO RAPIDA, S.A.

OBSERVACIONES: El cliente deberá enviar el arte en programa de diseño gráfico a televentas@quickphotoonline.com, debidamente revisado listo para su impresión.

Judith Garcia
 Ventas Institucionales
 Pbx: 2301-2500 ext. 2575
 Directo: 3038-6075
 Móvil: 5115-0307

Ganadores: a los equipos ganadores se les otorgarán entradas a una función de teatro.

Todos los costos implicados en la actividad, tales como: material didáctico utilizado para la decoración del espacio físico, almuerzo (se muestra la cotización) y refrigerio de todos los colaboradores, alquiler de mesas, manteles y premios serán cubiertos por la Municipalidad.

ALMUERZOS

[01] VEGETALES SALTEADOS, QUESOS FUNDIDOS Y CARNE A ELECCIÓN:
Carne a su elección, cebolla morada, chile pimiento verde y champiñones frescos salteados, mezcla de queso mozzarella y parmesano fundidos. Dos complementos a su elección.
Pescado o pierna **[Q.51.50]**

[02] QUESOS FUNDIDOS, TOCINO Y CARNE A ELECCIÓN:
Carne a su elección, tocino, cebolla morada, chile pimiento verde y champiñones frescos salteados, mezcla de queso mozzarella y parmesano fundidos. Dos complementos a su elección.
Pescado o pierna **[Q.51.50]**

[03] PIERNA DE CERDO HORNEADA:
Pierna horneada en salsa casera de tomate, con dos complementos a su elección.
[Q.50.50]

[04] PESTO DE ALBAHACA Y CARNE A ELECCIÓN:
Carne a su elección con pesto de albahaca, cebolla morada, chile pimiento verde y champiñones frescos salteados. Dos complementos a su elección.
Pescado o pierna **[Q.50.50]**

[05] PEPIÁN, QUESOS FUNDIDOS Y CARNE A ELECCIÓN:
Carne a su elección con salsa de pepián, mezcla de queso mozzarella y parmesano fundidos, cebolla morada, chile pimiento verde y champiñones frescos salteados, mezcla de queso mozzarella y parmesano fundidos. Dos complementos a su elección.
Pescado o pierna **[Q.48.50]**

[06] CHIMICHURRI QUESOS FUNDIDOS Y CARNE A ELECCIÓN:
Carne a su elección salsa de chimichurri, mezcla de queso mozzarella y parmesano fundidos, trocitos de chicharrón. Dos complementos a su elección.
Pescado o pierna **[Q.48.50]**

PUEDE ELEGIR DOS COMPLEMENTOS A SU ELECCIÓN:
Puré de papa, guacamol, ensalada ceasar, papas fritas, sopa de tomate con albahaca, sopa de frijoles.
Puede agregar Complemento adicional por Q. 8.00
Incluye, baguette con mantequilla o tortillas hechas a mano, gaseosa o bebida 100% natural.
• Este valor incluye servicio de mantelería y propina.
• Para reservaciones comuníquese a su restaurant favorito.
• El tiempo establecido para eventos es de 2 horas, el costo por hora adicional es de Q.200.00
• Sujeto a cambios sin previo aviso
• Si se suspende el evento, se pierde el anticipo

comunicate a
domicilio
2386-6565
para mayor información
info@patsy-submarine.com

Para facilitar la comunicación y el desarrollo de la actividad se propone el siguiente plan de acción:

Cuadro 10
Plan de acción
“Celebración del día del empleado municipal”
Municipalidad objeto de análisis

No.	Actividad	Meta	Responsable	Tiempo Inicial	Tiempo Final	Costos	Presupuesto Total
Fase de comunicación							
1	Reunión de comité con jefes de departamento	Informar de forma verbal y escrita el 100 % de lo relacionado a la actividad, en una hora	Presidente del comité	*Día 10 09:00	*Día 10 10:00	Horas hombre: Q. 108.00 Útiles de oficina: Q. 20.00 Impresiones: Q.3.00	Q. 131.00
2	Reunión de jefes de departamento con su equipo de trabajo	Trasladar la información de la actividad y solventar dudas, en media hora.	Jefe de departamento	*Día 9 10:00	*Día 10 10:30	Horas hombre: Q. 690.00	Q. 690.00
3	Colocar afiche formato 2	Informar a todos los colaboradores los pormenores de la actividad, en media hora	Vicepresidente del comité	*Día 8 10:00	*Día 8 10:30	Impresiones: Q. 20.00 Horas hombre: Q. 5.00	Q. 25.00
Fase de desarrollo							
Primera etapa de la celebración							
4	Formación de grupos	Planificar con los miembros del grupo para la competencia del día de la actividad	Vicepresidente del comité	*Día 7 9:00	*Día 7 9:30	Horas hombre: Q. 350.00	Q. 350.00
Día de la actividad							
5	Asignación de espacios físicos	Trabajar el diseño del stand de forma organizada en cuanto al espacio	Participantes	8:00	8:15	Horas hombre: Q. 175.00	Q. 175.00
6	Diseño del stand	Resaltar el valor del trabajo del empleado municipal y aspectos que identifiquen al Municipio	Participantes	8:15	10:15	Horas hombre: Q. 1380.00 Materiales: Q. 720.00	Q.2,100.00
7	Presentación del stand	Dar a conocer el resultado de su trabajo ante el jurado calificador	Participantes	10:15	11:45	Horas hombre: 1,035.00	Q. 1,035.00
Segunda etapa de la actividad							
8	Preparar lugar para almuerzo	Tener un espacio cómodo para los participantes	Presidente del comité	11:45	12:15	Alquiler de mobiliario: Q. 100.00	Q. 100.00
9	Periodo de almuerzo	Disfrutar de un platillo especial a la vez que se convive con los compañeros de trabajo	Presidente del comité	12:15	13:30	Almuerzo por persona: Q. 50.00	Q. 3,500.00
10	Presentación de oratoria	Crear sentido de pertenencia a través de la exposición acerca del significado de ser un empleado municipal	Un colaborador de cada grupo	13:30	14:15	Horas hombre: Q520.00	Q. 520.00
11	Presentación de dramatización, baile, poema, entre otros.	Reforzar la identidad con el Municipio	Participantes	14:15	15:45	Horas hombre: Q. 1,035.00	Q. 1,035.00
12	Revisión	Elegir con objetividad a los ganadores	Jurado calificador				
13	Refrigerio	Disfrutar de una refacción especial a la vez que se convive con los compañeros	Participantes	15:45	16:30	Refrigerio por persona: Q.10.00	Q. 750.00
14	Premiación	Reconocer a los dos equipos ganadores	Jurado calificador			Recuerdos Q. 65.00 Entradas al teatro: Q.580.00	Q. 1,245.00
							Costo total Q. 11,656.00

Nota: Los costos de horas hombre se trabajaron con base en el salario mínimo Q.9.85 la hora diurna ordinaria

*Días previos a la actividad

Fuente: Elaboración propia. Año 2015

Asimismo, se propone el uso de la siguiente agenda que presenta el orden de las actividades, el horario en que se desarrollarán y el responsable de llevarlas a cabo.

Formato 3

**Agenda de la “Celebración del día del empleado municipal”
Municipalidad objeto de análisis**

MUNICIPALIDAD OBJETO DE ANÁLISIS

**AGENDA DE LA ACTIVIDAD “CELEBRACIÓN DEL DÍA
DEL EMPLEADO MUNICIPAL”**

JULIO 2017



Hora	Actividad	Responsable
08:00	Palabras de bienvenida	Autoridad competente
08:05	Asignación de espacios	Maestro de ceremonia
08:15	Decoración	Todos
10:15	Presentación de espacios	Todos
11:45	Preparar espacio físico para periodo de almuerzo	Comité
12:00	Almuerzo	Todos
13:30	Oratoria	Colaboradores
14:15	Presentaciones de cada grupo	Colaboradores
15:45	Revisión	Jurado calificador
16:20	Palabras de agradecimiento y despedida	Autoridad competente

Fuente: Elaboración propia. Año 2015

V. Fase de evaluación

Buscará comprobar si se logró o no la convivencia, si se fortaleció el compañerismo y si se resaltó el valor del trabajo de un empleado municipal, de manera que al concluirla se haya creado o aumentado en los colaboradores el sentido de pertenencia hacia la Municipalidad. Se hará un recuento de los aspectos positivos y negativos de la misma. Será el comité del programa el encargado de trasladar las boletas de evaluación para los colaboradores y jefes de departamento, una vez llenas deberá reunirlos y posteriormente tabular los resultados. Para mejor comprensión se detallan las etapas en el siguiente esquema.

Esquema 11
**Etapas de la fase de evaluación de la
“Celebración del día del empleado municipal”
Municipalidad objeto de análisis**

Etapa	Fecha	Encargado	Tarea
Primera etapa	Se realizará tres días posteriores a la actividad.	Presidente del comité	Responder boleta
	En la misma fecha se entregarán los recuerdos de participación a todos los colaboradores.	Vicepresidente del comité	Entregar recuerdos
Segunda etapa	Dos meses posteriores a la actividad	Jefe de departamento	Responder boleta
Tercera etapa	Dos días posteriores a la evaluación por parte de jefes de departamento	Vicepresidente del comité	Tabular datos

Fuente: Elaboración propia. Año 2015

Para uso de los colaboradores se propone el uso del siguiente formato:

Formato 4
**Boleta de evaluación de la “Celebración del día del empleado municipal”
para colaboradores
Municipalidad objeto de análisis**

Departamento al que pertenece: **Dirección de Administración Financiera**

Instrucciones: Por favor responda de manera objetiva las siguientes interrogantes relacionadas a las actividades realizadas como parte de la celebración del día del empleado municipal.

1. ¿Se involucró en la festividad del día del empleado municipal?

Mucho
Poco
Nada

¿Por qué? **Fue de mi agrado**

2. La convivencia entre compañeros fue

Buena
Mala
Regular

3. ¿Considera que se fortaleció el nivel de compañerismo entre todo el personal?

Sí No

¿Por qué? **Porque la actividad convivimos con compañeros de otros departamentos**

4. ¿El ambiente de competencia fue el adecuado?

Sí No

¿Por qué? **Porque es espacio físico fue cómodo y las actividades interesantes**

5. ¿En qué aportó esta actividad a la valoración de su trabajo como empleado municipal?

Le otorgó mayor valor a mi trabajo
Comprender el valor que tiene ser un empleado municipal

6. Su afinidad luego de la actividad

Aumentó
Disminuyó
Permanece igual

7. ¿Qué fue lo que más le gustó de la actividad?

La interacción de los colaboradores

8. ¿Qué fue lo que menos le gustó de la actividad?

Hubo cierto atraso de horarios

9. En una escala de 1 a 10 ¿Cómo calificaría la actividad?

8

10. ¿Qué mejoras propone para la actividad?

Organizarlo con más tiempo de anticipación

Observaciones:

Fuente: Elaboración propia. Año 2015

Para uso de los jefes de departamento se propone el siguiente formato:

Formato 5
**Boleta de evaluación de la “Celebración del día del empleado municipal”
para jefes de departamentos
Municipalidad objeto de análisis**

Instrucciones: con base en la actividad realizada, responda con objetividad los siguientes cuestionamientos.

1. ¿Se logró crear o fortalecer lazos de compañerismo entre los colaboradores de su departamento?
Sí No
2. ¿Se logró la unidad entre departamentos?
Sí No
3. ¿Los colaboradores mostraron disposición y entusiasmo de participar?
Sí No
¿Por que? **Porque fue algo nuevo y diferente para ellos**
4. ¿Después de la actividad los colaboradores toman con mayor responsabilidad su trabajo como empleado municipal?
Sí No
5. ¿Se considera haber obtenido un buen resultado de la relación costo-beneficio?
Sí No
6. ¿Se considera factible continuar con la actividad el próximo año?
Sí No
¿Por qué **Porque fue de beneficio para mejorar las relaciones interpersonales**
7. ¿Qué mejoras implementaría?
Involucrar a otras personas en la organización de la actividad

Fuente: Elaboración propia. Año 2015

VI. Fase de seguimiento

Se utilizarán los resultados de la evaluación como base para conocer los beneficios que se obtuvieron de la actividad, será realizada por el comité del programa, se analizarán los resultados obtenidos acerca del fortalecimiento de la

unidad entre departamentos y entre colaboradores, del sentido de pertenencia con la Municipalidad y de la conciencia de la importancia del trabajo de un empleado municipal. Se tomará la decisión de continuar con la actividad el próximo año y hacer las mejoras y modificaciones pertinentes para la misma o bien si es preferible sustituirla por una nueva.

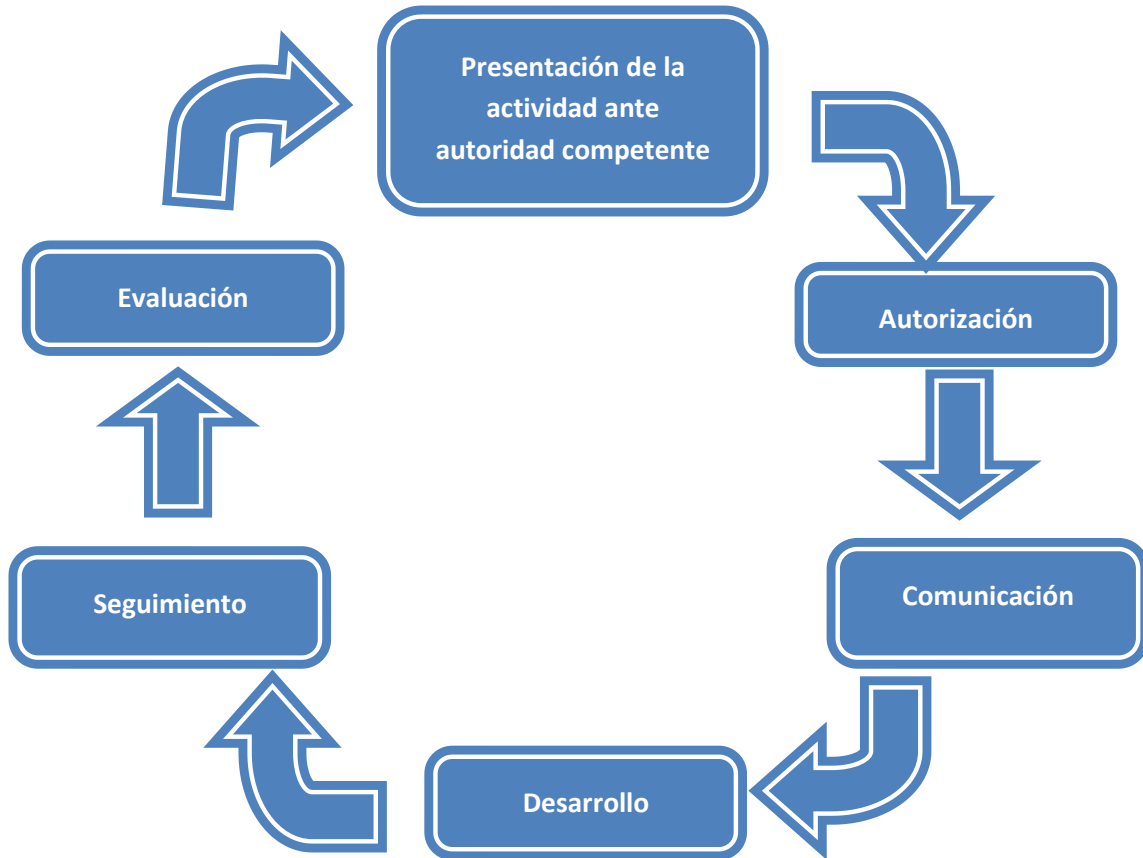
A continuación se describe la segunda actividad que forma parte del programa.

3.3.1.4 Tablero de acciones de mejoras

Debido a que la satisfacción laboral es un término subjetivo es necesario actuar de forma estratégica para mantenerla en el mejor nivel posible, por ello se propone una actividad que se desarrolle a lo largo del año, de esa manera será menos probable dejar desatendidos aspectos internos de Municipalidad que pueden marcar la diferencia entre la satisfacción e insatisfacción laboral.

Esta actividad involucra a todos los colaboradores en un proceso de cambio, se realizará por medio de una lluvia de ideas las cuales serán clasificadas y presentadas al comité del programa para hacer los cambios pertinentes. Esta abarca todas las situaciones que no se especifican en la propuesta y que de cierta manera afecta la satisfacción y solamente el personal de la Municipalidad conoce, conlleva un proceso el cual se representa por medio de la siguiente gráfica:

Gráfica 4
Pasos del “Tablero de acciones de mejoras”
Municipalidad objeto de análisis



Fuente: Elaboración propia. Año 2015

I. Fase de presentación

El comité dará a conocer la actividad a la autoridad competente, detallando el objetivo de ésta, en qué consiste, cuándo será realizado, quiénes formarán parte y el costo de llevarla a cabo. Para ello se propone utilizar el siguiente formato:

Formato 6
**Presentación del “Tablero de acciones de mejoras”
Municipalidad objeto de análisis**

Guatemala **01** de **Agosto** de **2016**

Sr. Miguel Ruíz
Alcalde Municipal

Me dirijo a usted deseando que todas sus actividades se desarrollen con éxito. Por este medio presento a su consideración la propuesta del “Tablero de acciones de mejoras”.

1	Actividad:	“Tablero de acciones de mejoras”
2	Objetivo:	Mejorar, de manera constante, aspectos relacionados a los motivadores y factores de mantenimiento.
3	Descripción:	Realizar lluvia de ideas para propuestas de cambio.
4	Fecha:	Durante el año
5	Participantes:	Todos
6	Costo total:	Q. 3,678..00

Sin otro particular, agradeciendo de antemano su atención y colaboración a la presente se suscribe de usted su seguro servidor.

Atte.

Nombre
Cargo

Fuente: Elaboración propia. Año 2015

II. Fase de autorización

Consiste en la aprobación o desaprobación de la actividad, la autoridad a quien se le haya presentado la propuesta dará una respuesta al comité por medio escrito para que el proceso sea formalizado.

III. Fase de comunicación

Tiene como propósito dar a conocer a los colaboradores la actividad, en qué consiste y exponer la metodología que se usará; se hará entrega de todas las herramientas a utilizar y se brindará toda la información pertinente.

IV. Fase de desarrollo

La actividad consiste en realizar reuniones trimestrales de los jefes de departamento con su equipo de trabajo, se aportarán ideas acerca de los aspectos positivos y negativos de las relaciones interpersonales que existen, tanto en el departamento como en la Municipalidad en general. Para ello se detalla lo que implican los aspectos negativos que se llamarán “Fortalezas” y los aspectos negativos “debilidades” como lo muestra el siguiente esquema:

Esquema 12
**Lluvia de ideas del “Tablero de acciones de mejoras”
Municipalidad objeto de análisis**

Fortalezas	Debilidades
Son los puntos a favor que posee el departamento o la Municipalidad a nivel interno. Ejemplo: Existe buena relación entre miembros del mismo departamento.	Son los aspectos negativos internos que se observan y que deberían mejorarse. Ejemplo: No hay buena relación entre departamentos.

Fuente: Elaboración propia. Año 2015

Al finalizar con las ideas, éstas serán clasificadas en los siguientes grupos: colaboración, divisiones entre compañeros/departamentos, trabajo en equipo y manejo de conflictos. Cabe mencionar que la actividad está enfocada en las relaciones interpersonales, sin embargo tiene un apartado que da la posibilidad de mencionar cualquier aspecto que esté ocasionando insatisfacción y que posiblemente al momento de realizar el trabajo de campo no se estaba experimentando, pero al aplicar la propuesta sí exista. Si bien es importante señalar los aspectos que no están funcionando de forma correcta es más importante aún proponer soluciones, por ello se sugiere el uso del siguiente formato.

Formato 7
**Clasificación de lluvia de ideas del “Tablero de acciones de mejoras”
Municipalidad objeto de análisis**

Departamento al que pertenece: **Dirección de Administración Financiera** Fecha: **05-07-2017**

Instrucciones: A continuación se detallan cuatro aspectos específicos para trabajar, con base a la lluvia de ideas recabadas, llene los siguientes espacios de fortalezas y debilidades, luego junto a su equipo de trabajo deberán formular propuestas de cambio, adicional se encuentra el aspecto “otro” el cual podrá ser utilizado para trabajar cualquier aspecto que esté causando inquietud en su equipo de trabajo.

Colaboración

Fortalezas	Debilidades	Propuesta de cambio
La mayoría de compañeros colaboran cuando se solicita.	La colaboración no es recompensada.	Buscar una alternativa de recompensa cuando se obtiene la colaboración solicitada.

Divisiones entre compañeros/departamentos

Fortalezas	Debilidades	Propuesta de cambio
Existe buena relación entre los compañeros del departamento.	No hay buena relación con los demás departamentos	Identificar las razones que causan la mala relación para tomar las medidas.

Trabajo en equipo

Fortalezas	Debilidades	Propuesta de cambio
Dentro del departamento se trabaja en unidad.	No se trabaja en sintonía con los demás departamentos.	Dar a conocer el papel de cada departamento en el los procesos del trabajo diario.

Manejo de conflictos

Fortalezas	Debilidades	Propuesta de cambio
Rara vez existen conflictos.	No siempre son resueltos de la forma adecuada.	Establecer un método para resolver conflictos en caso de que se presenten.

Otros: **Higiene**

Fortalezas	Debilidades	Propuesta de cambio
Existe una persona delegada para la limpieza.	Ciertas áreas no tienen la higiene debida.	Organizar las tareas para que todas las áreas permanezcan limpias.

Observaciones:

Fuente: Elaboración propia. Año 2015

V. Fase de seguimiento

Comprende la segunda y tercera reunión trimestral, tiene como propósito evaluar el resultado que se tiene hasta el momento, en ésta se evaluarán los resultados del periodo anterior, haciendo un recuento de los beneficios obtenidos así como de los resultados desfavorables de haber implementado los cambios, esto servirá como base para tomar la decisión de continuar con la actividad o si es necesario detenerse y hacer las modificaciones del caso. El día de la reunión los jefes de departamento deberán presentarse con las boletas de evaluación llenas; debido a que todas las herramientas para desarrollar la actividad fueron entregadas a los jefes de departamento durante la fase de comunicación, estos las tendrán a su disposición y con el fin de que las boletas tengan información objetiva y clara se sugiere que los jefes de departamento llenen las boletas dos días antes de la reunión. Para la evaluación trimestral se propone el uso del siguiente formato:

Formato 8
**Boleta de evaluación trimestral del “Tablero de acciones de mejoras”
Municipalidad objeto de análisis**

Departamento: **Dirección de administración financiera municipal**

Periodo evaluado: **2 de enero de 2017 al 30 de marzo de 2017**

Fecha: **01/04/2017**

Instrucciones: Con el fin de evaluar el “Tablero de acciones de mejoras” se presenta la siguiente boleta de evaluación que consta de dos módulos: el primero contiene preguntas generales acerca del desarrollo de la actividad; en el segundo se solicita información puntual sobre los avances que se tienen como resultado de la implementación de los cambios, así como las acciones a seguir para reforzar esos avances.

Módulo I

1. ¿Los colaboradores muestran interés en aportar sugerencias, ideas o comentarios para beneficio de todos?

Sí No

2. ¿Los colaboradores son objetivos al momento de aportar nuevas ideas?

Sí No

3. De los cuatro aspectos trabajados ¿Cuál ha tenido la mayor cantidad de cambios?

_____ **colaboración** _____

4. ¿Los cambios efectuados se han mantenido hasta el momento?

Sí No

¿Por qué? **Porque han sido funcionales**

5. ¿Qué tipo de beneficios ha observado como resultado de haber efectuado cambios?

Mayor motivación en cuanto a colaboración se refiere

6. ¿Considera favorable continuar con la ejecución de la actividad?

Sí No

¿Por qué? **Porque ha habido cambios notables**

Módulo II

Colaboración			
Descripción	Avance	Acciones para reforzar	observaciones
Se buscaron alternativas de recompensar	Las personas muestran mayor interés en colaborar	Continuar motivando a colaborar	
Divisiones entre compañeros/departamentos			
Descripción	Avance	Acciones para reforzar	observaciones
Se identificaron las causas de las divisiones	Se hicieron ver las inconformidades de algunos colaboradores	Hacer saber una inconformidad en cuanto se presente	
Trabajo en equipo			
Descripción	Avance	Acciones para reforzar	observaciones
Se definió el papel de cada departamento en los procesos.	Cada departamento tiene claro su papel en los proceso	Mantener el trabajo en equipo entre departamentos que se ha logrado	
Manejo de conflictos			
Descripción	Avance	Acciones para reforzar	observaciones
Se estableció la forma de resolver conflictos	Se han manejado de manera profesional y efectiva	Evitar en la medida de lo posible los conflictos	
Otros			
Descripción	Avance	Acciones para reforzar	observaciones
Se organizaron las tareas de la persona encargada de limpieza	Todas las áreas son atendidas con la misma frecuencia	Mantener la organización establecida	

Observaciones:

Fuente: Elaboración propia. Año 2015

VI. Fase de evaluación

Esta es la última fase de la actividad y se puede decir que es la más importante, porque dará a conocer los resultados finales, se analizará y se tomará la decisión sobre continuar con la actividad, si es de beneficio hacerle modificaciones con el fin de mejorarla o si lo mejor es sustituirla por otra actividad, la llevará a cabo el

comité del programa y usará como base los resultados de la segunda y tercera reunión. Para ello se propone usar el siguiente formato:

Formato 9
**Boleta de evaluación final del “Tablero de acciones de mejoras”
Municipalidad objeto de análisis**

Instrucciones: Llène de forma objetiva la siguiente boleta con base en los resultados observados.
1. ¿Los colaboradores se mantuvieron interesados en aportar sugerencias, ideas o comentarios durante todo el año? Sí <input checked="" type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>
2. ¿Los colaboradores fueron objetivos al momento de aportar nuevas ideas? Sí <input checked="" type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>
3. De los cuatro aspectos trabajados ¿Cuál tuvo mayor cantidad de cambios? Trabajo en equipo
4. ¿Los cambios efectuados se han mantenido hasta el momento? Sí <input checked="" type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/> ¿Por qué? Porque han funcionado bien
5. ¿Qué tipo de beneficios se observaron de la aplicación de la actividad? Mayor productividad de los colaboradores
6. ¿Es favorable continuar con la ejecución de la actividad el próximo año? Sí <input checked="" type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/> ¿Por qué? Porque se observaron avances en todos los aspectos trabajados
Observaciones:

Fuente: Elaboración propia. Año 2015

A continuación se presenta por medio de un cronograma la forma en que será distribuido el tiempo de cada trimestre para la aplicación de los cambios implementados.

Esquema 13
Cronograma de actividades de reuniones trimestrales del “Tablero de acciones de mejoras”
Municipalidad objeto de análisis

Tarea	Reuniones trimestrales											
	Semanas											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Reunión de colaboradores y jefes de departamentos												
Reunión de comité y jefes de departamentos												
Notificación a cada departamento												
Aplicar los cambios												

Fuente: Elaboración propia. Año 2015

Con el fin de facilitar la ejecución de la actividad, se propone el siguiente plan de acción

Cuadro 11
Plan de acción
“Tablero de acciones de mejoras”
Municipalidad objeto de análisis

Objetivo: Dar a conocer, 20 días antes, en qué consiste la actividad, creando en los colaboradores expectativa y entusiasmo de participación.						
No.	Actividad	Meta	Responsable	Tiempo Inicial	Tiempo Final	Presupuesto Total
Fase de comunicación						
1	Reunión de comité con jefes de departamento. Formatos 7 al 9	Dar a conocer de forma verbal y escrita el 100% de lo relacionado a la actividad y entregar copias de los formatos, en una hora.	Presidente del comité	*Día 10 9:00	*Día 10 10:00	Horas hombre: Q. 108.00 Útiles de oficina: Q. 20.00
2	Reunión de jefes de departamento con su equipo de trabajo	Trasladar la información de la actividad y solventar dudas en 1/2 hora	Jefe de departamento	*Día 9 9:00	*Día 9 10:00	Horas hombre: Q.690.00
Fase de desarrollo (primera reunión trimestral)						
3	Reunión trimestral de departamentos. Formato 7	Analizar la situación actual del departamento y Municipalidad aportando ideas de fortalezas y debilidades en 4 horas.	Jefe de departamento	Semana 1	Semana 1	Horas hombre: Q.2,585.00 Útiles de oficina: Q.25.00
4	Reunión de jefes de departamentos y comité	Presentar las propuestas de su equipo de trabajo de cada departamento y en conjunto seleccionar las de mayor objetividad y viabilidad de aplicación en 1 1/2 horas	Presidente del comité	Semana 2	Semana 2	Horas hombre: Q.110.00 Útiles de oficina: Q.20.00
5	Notificación de cambios	Poner en práctica los cambios acordados en la reunión	Presidente del comité	Semana 3	Semana 12	Impresiones: Q.5.00
Fase de seguimiento (segunda y tercera reunión trimestral)						
6	Reunión trimestral de departamentos. Formato 7 y 8	Evaluar los resultados de los cambios implementados aportando nuevas ideas de fortalezas y debilidades en 4 horas	Jefe de departamento	Semana 1	Semana 1	Horas hombre: Q.2,585.00 Útiles de oficina: Q.25.00
7	Reunión de jefes de departamentos y comité	Evaluar resultados del período anterior y decidir continuar con los cambios aplicados o modificarlos en 1 1/2 horas	Presidente del comité	Semana 2	Semana 2	Horas hombre: Q.110.00 Útiles de oficina: Q.20.00
8	Notificación de cambios	Poner en práctica los cambios acordados en la reunión	Presidente del comité	Semana 3	Semana 12	Impresiones: Q.5.00
Fase de evaluación final (cuarta reunión trimestral)						
9	Reunión trimestral de departamentos. Formato 8	Evaluar resultados del período anterior en 45 minutos	Jefe de departamento	Semana 1	Semana 1	Horas hombre: Q.2,585.00 Útiles de oficina: Q.25.00
10	Reunión de jefes de departamentos y comité. Formato 9	Tomar la decisión de continuar o no con las modificaciones.	Presidente del comité	Semana 2	Semana 2	Horas hombre: Q.110.00 Útiles de oficina: Q.20.00
11	Notificación de cambios	Poner en práctica lo acordado en la reunión	Presidente del comité	Semana 3	Semana 12	Impresiones: Q.5.00
						Costo total Q.3,678.00

Nota: los costos de horas hombre se trabajaron con base al salario mínimo Q.9.85 la hora diurna ordinaria

Fuente: Elaboración propia. Año 2015

3.3.2 Programa de crecimiento integral

Tiene los siguientes objetivos:

3.3.2.1 Objetivo general

Lograr la aplicación del valor de la responsabilidad en relación al cumplimiento de horarios en un 50 % durante el primer mes del programa y aumente la posibilidad de que se interesen por su superación personal.

3.3.2.2 Objetivos específicos

- ❖ Establecer trato equitativo a los colaboradores en relación a medidas disciplinarias.
- ❖ Fomentar la disciplina de cumplimiento de horarios.
- ❖ Apoyar a los colaboradores en la superación personal por medio de horarios flexibles.
- ❖ Mostrar apoyo organizacional por medio de permisos especiales para trámites personales.
- ❖ Estimular el crecimiento personal dando diferentes propuestas de aprendizaje.
- ❖ Reconocer el esfuerzo y la perseverancia de los colaboradores en su crecimiento personal.

A continuación se describen las actividades que conforman el presente programa:

3.3.2.3 Estandarización y control de horarios

Con base en los resultados del capítulo dos se tiene conocimiento que una de las razones de la falta de satisfacción que presentan los colaboradores es el trato desigual que obtienen con relación al cumplimiento del horario laboral, por ello se propone una “Estandarización de horarios”, consiste en la implementación de un reloj biométrico, por medio del cual será posible registrar la hora de entrada y salida de la jornada laboral y periodo de almuerzo de cada colaborador del área

administrativa, no así del área operativa ya que estos últimos manejan un horario laboral diferente y no desempeñan sus funciones dentro de las instalaciones de la Municipalidad, sin embargo, sí podrán gozar de los beneficios que se describen más adelante. Esta medida será estricta y existe la probabilidad de que exista resistencia al cambio, por ello se implementarán ciertos beneficios dándoles el apoyo organizacional necesario y así establecer un equilibrio entre lo que se obtiene y lo que se ofrece, cuando los colaboradores sienten que la organización se preocupa por su bienestar automáticamente mejora la satisfacción laboral, por ello este programa busca brindar el apoyo organizacional necesario, para llevarlo a cabo el encargado de Recursos Humano asignará a una persona que será encargada de llevar el control de horarios de cada colaborador. A continuación se describen las propuestas de acción:

❖ Permisos para trabajadores universitarios

Los estudiantes universitarios tendrán un horario de 8:00 a 16:00 para ello deberán acreditar al encargado del control de horarios ser estudiantes universitarios, por medio de constancia de inscripción en la universidad o bien constancia de asignación de cursos, una vez concluido el semestre deberán presentar constancia de cursos aprobados. En caso de no presentar constancia de haber concluido el semestre o no mostrar avance en el pensum de estudios, queda a discreción del encargado de Recursos Humanos autorizar nuevamente el permiso para el próximo semestre. Para el periodo de escuela de vacaciones se seguirá el mismo proceso.

❖ Permisos para asuntos personales

Los colaboradores tendrán cuatro horas al bimestre con goce de salario para asuntos personales, previa autorización por escrito de jefe inmediato quien dará aviso al encargado de Recursos Humanos.


❖ Permisos para padres de familia en edad escolar

Los colaboradores que tengan hijos en edad escolar tendrán dos horas de licencia de forma bimestral para asistir a reuniones del establecimiento educativo, al momento de ingresar a sus labores deberán acreditarlo. Para ello se propone el uso del siguiente formato.

Formato 10

Constancia de visita a centro educativo de la “Estandarización y control de horarios” Municipalidad objeto de análisis

Constancia de visita a centro educativo



Nombre del colaborador: José Santos

Nombre del establecimiento: Colegio Los Olivos

Motivo de la visita: Informe de calificaciones

Fecha: 15 de Marzo 2017

F. colaborador _____

Vo. Bo. Jefe inmediato _____

Firma y sello de persona que atención en el establecimiento _____

Firma y sello de RHH _____

Fuente: Elaboración propia. Año 2015

❖ Periodo de ventaja

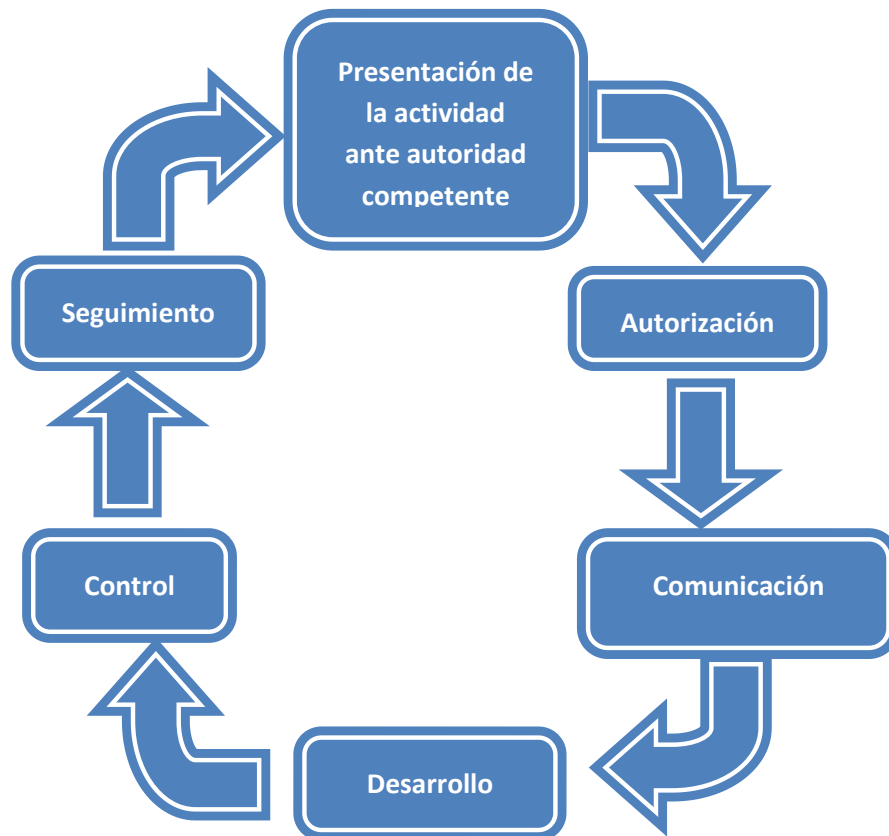
Los colaboradores tendrán 30 minutos de ventaja al mes, es decir que en caso de sufrir un atraso al momento de la entrada esta no será penalizada, siempre y cuando no exceda de 30 minutos en el mes; para el control de estos minutos se utilizará el reporte que genera de forma automática el reloj biométrico.

Con los beneficios anteriores se espera que los colaboradores estén dispuestos a asimilar el cambio sin mayor dificultad. Al contar con esta herramienta será posible

mantener control individual, de las faltas en que se incurran y aplicar las medidas correctivas necesarias, esto implica el trato equitativo para todos, asimismo será posible medir el tiempo extra que está trabajando cada uno para poder dar la recompensa que corresponda.

Los pasos para llevar a cabo la actividad se describen por medio de la siguiente gráfica:

Gráfica 5
**Pasos de la “Estandarización y control de horarios”
Municipalidad objeto de análisis**



Fuente: Elaboración propia. Año 2015

I. Fase de presentación

El comité presentará la propuesta de la actividad a la autoridad competente para su aprobación; en esta fase expondrán aspectos de la actividad tales como:

nombre de la actividad, objetivo, descripción, fecha, horario, quiénes participarán y costo que implica su ejecución, para ello se propone utilizar el siguiente formato:

Formato 11
**Presentación de la “Estandarización y control de horarios”
Municipalidad objeto de análisis**

Guatemala **02** de **Septiembre** de **2017**

Sr. Miguel Ruíz
Alcalde Municipal

Me dirijo a usted deseando que todas sus actividades se desarrollen con éxito. Por este medio presento a su consideración la propuesta de la “Estandarización y control de horarios”.

1	Actividad:	“Estandarización y control de horarios”
2	Objetivo:	Reforzar el valor de la responsabilidad.
3	Descripción:	Implementar el uso de un reloj biométrico para marcar hora de ingreso y salida a labores así como del periodo de almuerzo.
4	Fecha:	Durante todo el año
5	Horario:	08:00 - 16:30
6	Participantes:	Todos
7	Costo total:	Q. 4,600.00

Sin otro particular, agradeciendo de antemano su atención y colaboración a la presente se suscribe de usted su seguro servidor.

Atte.

Nombre
Cargo

Fuente: Elaboración propia. Año 2015

II. Fase de autorización

La autoridad dará una respuesta al comité sobre si autoriza o no llevar a cabo la actividad, esta respuesta deberá ser por medio escrito para formalizar el proceso.

III. Fase de comunicación

La llevará a cabo el departamento de Recursos Humanos, dará a conocer a los colaboradores los cambios en el control del cumplimiento de horario laboral, las políticas de flexibilidad de horario, las razones que llevaron a implementar los cambios, las medidas disciplinarias en caso de ser necesario y el proceso a seguir para realizarla; también se hará mención del apoyo organizacional que brindará la Municipalidad mediante ciertos beneficios relacionados con el horario. Aquí deben quedar solventadas todas las dudas, de lo contrario puede ser causa de inconvenientes que afecte tanto a los colaboradores como a la Municipalidad.

IV. Fase de desarrollo

Consiste en implementar del reloj biométrico descrito con anterioridad, de esa manera existirá un control de horarios para todos los colaboradores, permitirá que en caso necesario se tomen las medidas correctivas que las autoridades consideren, esto implica que todos los colaboradores recibirán un trato equitativo y no existirán ventajas para unos y desventajas para otros, que es una de las situaciones que ha provocado insatisfacción.

A diferencia de las actividades anteriores, en este caso, la fase de ejecución no será realizada por el comité del programa sino por el encargado de Recursos Humanos junto a la persona que sea seleccionada como encargada de control de horarios, cabe mencionar que no se trata de un nuevo puesto de trabajo, debido a que las tareas que debe desempeñar no consumen las cuarenta horas semanales de una jornada laboral, sus atribuciones serán las siguientes:

- ❖ Imprimir reporte mensual de cada colaborador el cual es generado por el reloj, tomando en cuenta los minutos de ventaja que hayan usado durante el mes.
- ❖ Llenar ficha de control mensual de horario de cada colaborador (descrita más adelante).
- ❖ Llenar ficha de control anual de horario de cada colaborador (descrita más adelante).
- ❖ Trasladar informe mensual al encargado de Recursos Humanos.
- ❖ Trasladar informe anual al encargado Recursos Humanos.

Para la presente fase se presenta una cotización del reloj para la implementación de la actividad:

COMPUTIEMPO 9ª .CALLE 10-78 ZONA 1 TELEFAX 2251 6780 Y 251 6794

www.computiempogt.com ventas@computiempogt.com

COTIZACIÓN DE RELOJ BIOMÉTRICO DE HUELLA HERZEIT* H 38

NIT 7229781-6

Guatemala, de de 2015

Señores de:

Atendiendo su solicitud de cotización, tenemos el agrado de ofrecerles la siguiente información acerca de nuestros relojes para **CONTROL DE PERSONAL O CONTROL DE ACCESOS BIOMÉTRICOS DE HUELLA DIGITAL, MARCA HERZEIT MODELO "H 38". RESPALDADOS POR TALLER DE SERVICIO, ATENDIDO POR TÉCNICOS ESPECIALIZADOS Y RESPUESTOS ORIGINALES DE FÁBRICA.**

¿CÓMO MARCA EL EMPLEADO? ¡Aquí es donde el "H 38" se diferencia de cualquier lector biométrico usado como sistema de control de personal! Basta que el empleado coloque el dedo en el lector de huellas, para que sea reconocido **PERMITE UNA ROTACION DE HASTA 45 GRADOS DEL DEDO** y el microcomputador ingrese a su memoria el día, la hora y los minutos a los que el empleado entró o salió de su trabajo *sin tener que presionar botones de in u out, o tener que marcar códigos de hasta 5 dígitos. El "H 38" reconoce al empleado, y si se golpeó una mano o tiene un dedo lastimado, desde la instalación se le asignan "dos dedos diferentes" para que con su mismo código, el reloj lo reconozca. Y TIENE OTRAS VENTAJAS: Si el empleado marca mal, en la pantalla le pide que **pulse de nuevo**, y si no lo ve, **lo oye**, pues el reloj le dirá en español que **"repita identificación"**. Si marca bien, en la pantalla se verá el código y el reloj le dirá **"registro valido"** el encargado de personal podrá trasladar la información del reloj hacia la computadora cuando lo desee. Además, en cualquier momento se podrá visualizar en la computadora, el record personal de cada empleado, quiénes están laborando horas extras, quiénes no han llegado a trabajar a la hora, etc. etc..*

El reloj H 38 PUEDE TOCAR TIMBRES (HASTA 10 VECES DIARIAS) PUEDE UTILIZARSE COMO CONTROL DE ACCESOS ABRIENDO LA PUERTA DE INGRESO, SÓLO A QUIENES TENGAN HUELLA REGISTRADA EN EL RELOJ, DEJANDO CONSTANCIA DE TODAS LAS VECES QUE ENTRAN EN EL DÍA, visualizando su información por medio de un reporte de marcas múltiples.

Los **"H 38"** funcionan conectados a la corriente de 115 voltios, sólo para recargar sus pilas. La reserva de energía es total para controlar ingresos y salidas y guarda hasta 50,000 registros. Su memoria no volátil guardar información hasta por 3 años, **LA RESERVA DE ENERGÍA PARA REGISTROS ES DE 6 HORAS.**

¿CÓMO SE COMUNICAN ENTRE EL RELOJ Y COMPUTADORA? La casi totalidad de los más de 1500 relojes instalados, utilizan como forma de descarga de datos el puerto **USB**, pero también puede conectarse como punto de red **TCP/IP** en el lugar donde se instalará el reloj. Todos los **HERZEIT* "H 38"** funcionan en ambientes **Windows 2000, XP, VISTA, WINDOWS 7 O WINDOWS 8.** Si se conecta como punto de red, **COMPUTIEMPO** entregará el **CD con el software de comunicaciones.** El precio del reloj incluye un cursillo de adiestramiento acerca del manejo del programa básico de reportes **NOVA 2** desarrollado por nuestra sección de ingeniería para las condiciones obrero-patronales de Guatemala, que se instala sin costo y que ofrece la siguiente información.

DÍAS LABORADOS, DÍAS DE AUSENCIA, HORAS NORMALES TRABAJADAS, HORAS EXTRAORDINARIAS TRABAJADAS MINUTOS U HORAS LLEGADAS TARDE, PERMISOS, VACACIONES Y SUSPENSIONES ORDENADAS POR EL IGSS. TODA LA INFORMACIÓN SE PUEDE VISUALIZAR POR EMPLEADO O POR GRUPO DE EMPLEADOS. TODOS LOS REPORTES SE PUEDEN EXPORTAR A HOJA DE EXCEL.

El valor del programa **NOVA 2** es de Q.2972.00, pero **Computiempo** lo instalara sin costo hasta en dos computadoras al momento de concretarse la compra del reloj y podemos hacer una reinstalación posterior sin costo si fuera necesario. Como cualquier aparato fabricado de manera eficiente, los **HERZEIT* H 38** vienen preparados para que el usuario no compre capacidad instalada que no le

HERZEIT* H 38 2

será útil, sino el equipo adecuado a sus necesidades. **LOS SIGUIENTES PRECIOS SON AL CONTADO, PARA ENTREGA INMEDIATA E INCLUYEN EL IVA.**

HERZEIT* "H 38-1" (PARA CONTROLAR HASTA 30 EMPLEADOS)	Q. 3179.00
HERZEIT* "H 38-2" (PARA CONTROLAR HASTA 100 EMPLEADOS)	Q. 3500.00
HERZEIT* "H 38-3" (PARA CONTROLAR HASTA 300 EMPLEADOS)	Q. 4000.00
HERZEIT* "H 38-4" (PARA CONTROLAR HASTA 800 EMPLEADOS)	Q. 4500.00
HERZEIT* "H 38-5" (PARA CONTROLAR HASTA 1500 EMPLEADOS)	Q. 5500.00
HERZEIT* "H 38-6" (PARA CONTROLAR HASTA 3000 EMPLEADOS)	Q. 6500.00

Los HERZEIT* H 38 gozarán de 12 Meses de garantía standard. Para su mantenimiento contamos con personal especializado en EE.UU así como los repuestos y equipo necesarios. **No solicitamos anticipos. El pago se hará contra entrega del reloj, conectado o no. En la ciudad capital podemos ofrecer demostraciones sin compromiso.**

LOS PRECIOS ANOTADOS INCLUYEN: EL RELOJ **HERZEIT H 38**, LA COLOCACIÓN DEL RELOJ ATORNILLADO A UNA PARED DE BLOCK O DE LADRILLO (**SOLO EN EL PERÍMETRO DE LA CIUDAD CAPITAL**) Y LA INSTALACIÓN DE LOS PROGRAMAS DE REPORTE Y COMUNICACIÓN EN UNA O DOS COMPUTADORAS EN UN SOLO VIAJE Y SI ES NECESARIO SE HARÁ UNA REINSTALACIÓN POSTERIOR SIN COSTO. **DURANTE EL PERÍODO DE GARANTÍA OFRECEMOS ASISTENCIA TELEFÓNICA INMEDIATA PARA RESOLVER DUDAS.**

Los precios anotados NO incluyen: Cableado entre el reloj y el Router, pero si se desea, podemos efectuarlo de manera superficial a razón de Q.35.00 el metro ya instalado (no hacemos instalaciones ocultas) Si la computadora asignada no satisface los requisitos mínimos indicados, cualquier trabajo en ella, si fuera posible de efectuarse, tendrá un costo adicional. **TRABAJAMOS EN SERIO, PARA CLIENTES SERIOS.** Precios Validos 10 días

Atentamente

,Homero Morales González
Asesor de informática

DIMENSIONES:
ALTO: 13.3 CMS
ANCHO: 18.6 CMS
GRUESO: 4.7 CMS






LO INVITAMOS A VISITARNOS EN
NUESTRA PAGINA WEB
www.computiempogt.com

V. Fase de control

Es fundamental llevar el control adecuado para obtener un resultado satisfactorio. Al momento de brindar el apoyo organizacional se espera que los colaboradores adquieran compromiso organizacional, por ello también se implementarán medidas disciplinarias en caso de ser necesario, debido a que la Municipalidad no cuenta con un reglamento interno, deberá basarse en los artículos 57 al 63 de la Ley del Servicio Municipal, (régimen de sanciones y de remoción). El control se realizará una vez al mes y al final del año se analizarán los resultados de las evaluaciones mensuales, será el encargado de control de horarios quien rendirá un informe al encargado de Recursos Humanos por medio del reporte automático que genera el reloj, en caso de que el colaborador haya tenido ausencias deberá llenar el siguiente formato:

Formato 12
Ficha de control de ausencias de colaboradores de la Estandarización y control de horarios”
Municipalidad objeto de análisis

Control mensual de ausencias del personal		Mes Julio Año 2016	
<p>La presente boleta tiene como objetivo detallar las ausencias del colaborador indicando si presentó o no la justificación correspondiente. Para ello, deberá llenar cada casilla de la siguiente manera: FJ= Falta justificada FI= Falta injustificada</p> <p>La segunda parte de la boleta debe indicar cómo califica la productividad del colaborador, anotando las observaciones pertinentes del caso.</p>			
<p>Nombre del colaborador: José Gutiérrez Departamento al que pertenece: Dirección de Administración Financiera Jefe inmediato: Andrés Pérez</p>			
Día	Tipo de falta (FJ o FI)	Observaciones	
1.			
2.	FI		
3.			
4.			
5.			
6.	FJ		
7.			
8.			
9.			
10.			
11.			
12.			
13.			
14.	FJ		
15.			
16.			
17.			
18.			
19.			
20.	FI		
21.			
22.			
Total			
Calificación de la productividad Alta  Media  Baja 		Observaciones:	

Fuente: Elaboración propia. Año 2015

Una vez entregado el informe será el encargado de Recursos Humanos quien tome la decisión de las acciones a seguir en caso de incumplimiento de horario, las faltas justificadas tales como: asistencias al seguro social, citas médicas u otras faltas que presenten constancia, no serán tomadas en cuenta para aplicar las medidas correctivas. Asimismo se llevará un control anual de faltas, para ello se propone el uso del siguiente formato:

Formato 13
Boleta de control anual de cumplimiento de horarios de la “Estandarización y control de horarios”
Municipalidad objeto de análisis

Instrucciones: En caso de que el colaborador haya tenido una o más faltas. Indique la cantidad en la casilla que corresponda siguiendo los lineamientos detallados en el capítulo III.			
Nombre del colaborador: José Gutiérrez Departamento al que pertenece: Dirección de Administración Financiera Jefe inmediato: Andrés Pérez			
Mes	Faltas injustificadas	Faltas justificadas	Faltas en el mes
Enero			
Febrero			
Marzo	1		1
Abril			
Mayo			
Junio			
Julio	1		1
Agosto			
Septiembre	1		1
Octubre		1	1
Noviembre			
Diciembre			
Total de faltas en el año			5

Fuente: Elaboración propia. Año 2015

Para llevar a cabo la fase de comunicación, desarrollo y control se propone el siguiente plan de acción:

Cuadro 12
Plan de acción
“Estandarización y control de horarios”
Municipalidad objeto de análisis

Objetivo: Dar a conocer, 20 días antes, en qué consiste la actividad, creando en los colaboradores expectativa y entusiasmo de participación.							Presupuesto Total
No.	Actividad	Meta	Responsable	Tiempo Inicial	Tiempo Final	Costos	Presupuesto Total
Fase de comunicación							
1	Reunión de comité con jefes de departamento	Dar a conocer el 100% de lo relacionado a la actividad forma verbal y escrita en una hora	Presidente del comité	*Día 10 9:00	*Día 10 10:00	Horas hombre: Q. 108.00 Útiles de oficina Q. 20.00	Q. 128.00
2	Reunión de jefes de departamento con su equipo de trabajo	Trasladar la información de la actividad y solventar dudas en media hora	Jefe de departamento	*Día 9 10:00	*Día 10 10:30	Horas hombre: Q. 690.00	Q. 690.00
Fase de desarrollo							
3	Asignar encargado de control de horarios	Delegar la responsabilidad de llevar el control de horarios	Encargado de Recursos Humanos	9:00	9:30	Horas hombre: Q. 10.00 Impresiones: Q. 2.00	Q. 12.00
4	Compra e instalación del reloj biométrico	Contar con la herramienta adecuada para la actividad	Encargado de compras	*Día 15	*Día 13	Reloj: Q. 3,500.00	Q. 3,500.00
5	Capacitación al encargado del control de horarios	Usar de forma adecuada el reloj	Empresa proveedora	10:00	10:30	Hora hombre: Q. 5.00	Q. 5.00
6	Capacitación a los colaboradores	Hacer buen uso de la herramienta	Empresa proveedora	11:00	11:30	Hora hombre: Q. 5.00 (Area administrativa)	Q. 195.00
Fase de control							
7	Imprimir reporte del reloj, Formato 12	Llevar control de cumplimiento de horario de cada colaborador.	Encargado de control de horarios	8:00	9:00	Hora hombre: Q. 9.85 Impresiones: Q. 10.00	Q. 25.00
8	Elaboración de informe	Informar al encargado de Recursos Humanos acerca del cumplimiento de horarios de los colaboradores	Encargado de control de horarios	9:00	10:30	Hora hombre: Q. 15.00 Impresiones y útiles: Q. 10.00	Q. 25.00
9	Reunión de encargado Recursos Humanos y Jefes de departamentos	Tomar las medidas correctivas en caso de que un colaborador haya incumplido con el horario laboral	Encargado de Recursos Humanos	11:00	12:00	Horas hombre: Q. 19.70	Q. 20.00
Costo total							Q. 4.600.00

Nota: los costos de horas hombre se trabajaron con base en el salario mínimo Q.9.85 la hora diurna ordinaria

*Días previos a la actividad

Fuente: Elaboración propia. Año 2015

VI. Fase de seguimiento

Tiene como objetivo analizar el record de cada colaborador y premiar la excelencia, para esta fase se tomará como base la boleta de control anual de cumplimiento de horarios; el encargado de control de horarios presentará al encargado de Recursos Humanos una copia de las boletas anuales de cada uno, este último deberá seleccionar a quienes no hayan incumplido con el horario laboral durante un año o en su defecto a quienes tengan las menores faltas, además se reunirá con el jefe inmediato de las personas elegidas para calificar la productividad de estos colaboradores, pues ésta será de vital importancia para otorgar el reconocimiento, es decir, que aunque el colaborador haya cumplido el horario establecido pero no mostró eficiencia en su trabajo, no podrá ser tomado en cuenta. La premiación se realizará en el acto de clausura anual que forma parte del programa, la cual se detallará más adelante. Para efectos de premiación, se proponen los siguientes lineamientos:

- ❖ Se premiarán los primeros tres lugares que además de haber cumplido con los horarios presenten alta productividad, en caso de existir empate entre dos o más personas, el premiado será el colaborador que haya mostrado mayor diligencia en sus funciones durante el periodo de tiempo evaluado.
- ❖ Cuatro faltas justificadas serán el equivalente a una falta sin justificación, esto con el fin de que exista en la medida de lo posible trato equitativo entre los colaboradores que no se ausentan y quienes lo hacen con frecuencia.
- ❖ Las faltas que sean parte de los beneficios brindados por el programa (apoyo organizacional) no serán tomadas como “falta justificada” sino como “sin falta” por lo tanto no serán incluidas como parte del lineamiento anterior.

- ❖ En caso de que el colaborador sea suspendido por situaciones de salud, será tomada como una “falta justificada” sin importar el tiempo que dure la suspensión.

Como premios otorgados a los colaboradores se propone la entrega de diplomas como se muestra a continuación:

Formato 14
**Diploma de premio a la excelencia de la “Estandarización y control de horarios”
Municipalidad objeto de análisis**




Fuente: Elaboración propia. Año 2015

Además se otorgará cierta cantidad de vales por tiempo libre según el lugar que ocupe en la premiación.

Formato 15

**Vale de premio a la excelencia de la “Estandarización y control de horarios”
Municipalidad objeto de análisis**

 <h2 style="text-align: center;">Vale por una hora libre</h2> <hr/>	
Este vale autoriza a:	<u>Rosario Jiménez</u>
a gozar de una hora libre	Firma y sello de Recursos Humanos
Autorizado por:	Antonio Herrera Jefe inmediato
Expira :	31 de Enero de 2017
Número de vale:	1

Fuente: Elaboración propia. Año 2015

- ❖ Primer lugar: diploma y ocho vales por una hora libre durante el primer mes del año siguiente.
- ❖ Segundo lugar: diploma y seis vales por una hora libre durante el primer mes del año siguiente.
- ❖ Tercer lugar: diploma y cuatro vales por una hora libre durante el próximo año.

Las horas libres otorgadas mediante los vales podrán ser distribuidas de la manera que el colaborador lo prefiera, siempre y cuando cuente con la autorización del jefe inmediato, el colaborador dará aviso al encargado del control de horarios quien llevará un registro del tiempo utilizado y el restante.

Es necesario observar la tendencia, para que conforme vaya en aumento el cumplimiento de horarios, esta actividad se modifique o se sustituya por otra que

de igual manera refuerce los aspectos positivos de los colaboradores con relación a los horarios.

Formato 16

**Boleta para selección de colaboradores a premiar de la “Estandarización y control de horarios”
Municipalidad objeto de análisis**

Instrucciones: Llene la siguiente boleta con la información que se le solicita.				
Nombre del colaborador	Departamento	Faltas	Productividad	Observaciones
Juan López	Mercado Municipal	1	Alta	
Ana Guzmán	SOSEA	2	Alta	
Julio Juárez	Servicios Públicos	3	Alta	
Ángela Jiménez	Dirección de Administración Financiera	0	Media	
Gustavo Mendoza	Secretaría Municipal	2	Baja	
Colaboradores seleccionados para otorgar reconocimiento: 1. Juan López 2. Ana Guzmán 3. Ángela Jiménez Observaciones:				

Fuente: Elaboración propia. Año 2015

3.3.2.4 Plan de estudios

La segunda actividad del programa consiste en un plan de estudios, ya que en la mayoría de los colaboradores se observa conformismo en cuanto a superación personal, esto repercute en el desempeño de sus funciones, ya que únicamente se limitan a aplicar los conocimientos que poseen y no están en la capacidad de innovar o implementar nuevas técnicas, lo anterior provoca que exista monotonía y aumenta la insatisfacción; por el contrario una persona que se encuentra en constante aprendizaje desea aplicar los conocimientos que adquiere, implementar nuevos métodos que hacen que su trabajo sea más eficiente y eficaz, a la vez lo mantiene motivado para seguir aprendiendo y aplicar lo aprendido.

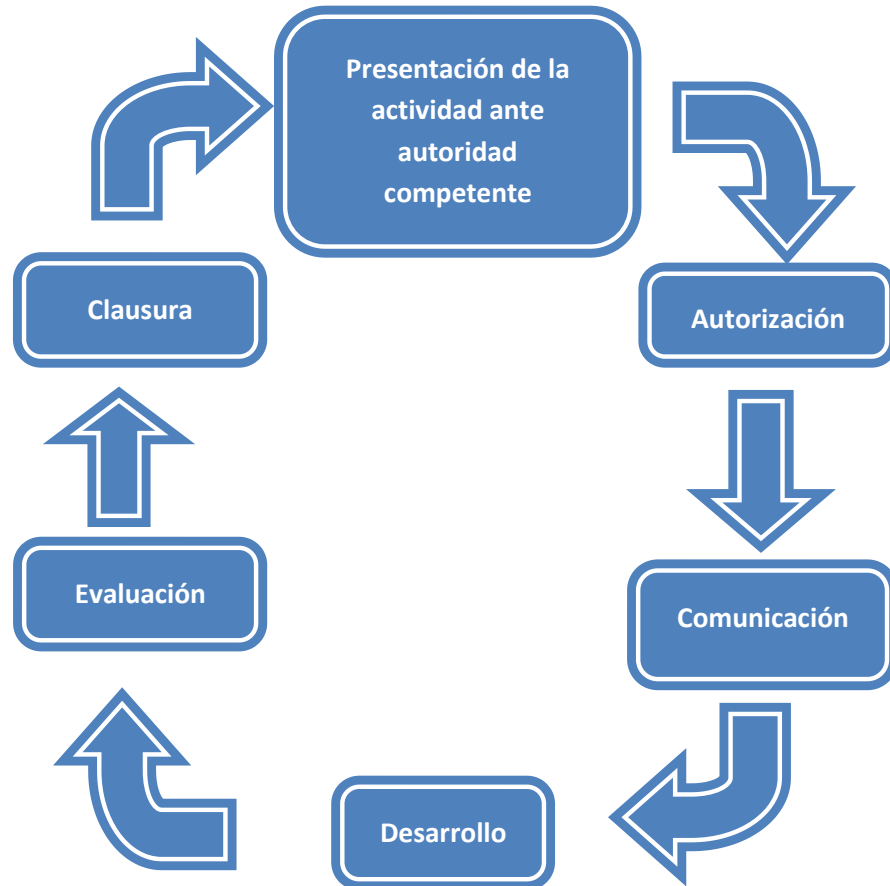
Cuando la Municipalidad implemente el apoyo que el colaborador necesita para poder optar a su crecimiento personal, se beneficiará al contar con colaboradores capacitados quienes manifestarán mayor satisfacción laboral, pues sentirán que son importantes para la organización a la que pertenecen y se logrará el alcance de objetivos personales e institucionales.

Busca promover en los colaboradores la superación personal, por medio de estudios universitarios, cursos libres y cursos técnicos. Para llevar a cabo esta actividad será necesaria la colaboración de dos personas integrantes del personal de la Municipalidad, estas personas deberán ser ejemplo de superación personal y perseverancia en la búsqueda de su crecimiento; su función será motivar a los demás colaboradores de la Municipalidad para que busquen crecimiento personal. Serán seleccionadas por el Alcalde Municipal.

Dará inicio en el último trimestre del año, debido a que por lo general los ciclos para los cursos inician en enero, fecha en la que se debe contar con todo lo necesario para poner a funcionar la actividad.

Los pasos a seguir se describen por medio de la siguiente gráfica:

Gráfica 6
Pasos del “Plan de estudios”
Municipalidad objeto de análisis



Fuente: Elaboración propia. Año 2015

I. Fase de presentación

En esta fase el comité encargado del programa presentará la actividad ante la autoridad correspondiente para su aprobación. Para ello se propone utilizar el siguiente formato:

Formato 17
**Presentación del “Plan de estudios”
Municipalidad objeto de análisis**

Guatemala **20 de septiembre de 2016**

Sr. Miguel Ruíz
Alcalde Municipal

Me dirijo a usted deseando que todas sus actividades se desarrollen con éxito. Por este medio presento a su consideración la propuesta del “Plan de estudios”.

1	Actividad:	“Plan de estudios”
2	Objetivo:	Fomentar en los colaboradores el deseo de superación personal.
3	Descripción:	Motivar al personal a participar y apoyarlo con búsqueda de alternativas y horarios flexibles.
4	Fecha:	Inicia 20 de septiembre 2017
5	Horario:	
6	Participantes:	Todos
7	Costo total:	Q. 2,973.00

Sin otro particular, agradeciendo de antemano su atención y colaboración a la presente se suscribe de usted su seguro servidor.

Atte.

Nombre

Cargo

II. Fase de autorización

Consiste en la aprobación o desaprobación de la actividad, la autoridad a quien se le haya presentado la propuesta dará una respuesta al comité por medio escrito.

III. Fase de comunicación

Se dará a conocer la actividad a los colaboradores, además de informar es acá donde se busca el entusiasmo de participación, por ello las personas motivadoras tendrán participación, su función será realizar una reunión con todos los colaboradores de la Municipalidad con el fin de promover en ellos la importancia del crecimiento integral y los beneficios que pueden obtener de ello. Se debe realizar al inicio del último trimestre del año, con el fin de contar con el tiempo suficiente para todas las tareas que forman parte de la actividad.

Para conocer los intereses de los colaboradores, brindar la orientación necesaria relacionada a los beneficios que obtendrá el colaborador y la Municipalidad así como llevar un control interno de los colaboradores que desean participar se propone el uso del siguiente formato:

Formato 18
**Ficha de inscripción interna del “Plan de estudios”
Municipalidad objeto de análisis**

Instrucciones: Llene la presente ficha con la información que se solicita.

Nombre: **Esteban Hernández**
Edad: **28**
Departamento al que pertenece: **Mercado Municipal**
Último grado aprobado: **6º. Primaria**
¿Por qué motivo no pudo continuar sus estudios? **Por mala situación económica**
Área que desea continuar estudiando:

Primaria	<input type="checkbox"/>	Curso técnico	<input checked="" type="checkbox"/>
Básicos	<input type="checkbox"/>	Curso libre	<input type="checkbox"/>
Diversificado	<input type="checkbox"/>	Idiomas	<input type="checkbox"/>
Universidad	<input type="checkbox"/>	Otros _____	

Especifique: **Curso de computación**

¿Qué impacto tendrán en su trabajo los nuevos conocimientos que usted adquiera?
Poder apoyar al jefe en asuntos que necesite hacer por medio de la tecnología.

Vo.Bo. Jefe inmediato

Fuente: Elaboración propia. Año 2015

IV. Fase de desarrollo

Por medio de la información proporcionada, el comité tendrá una base para trabajar en la búsqueda de contactos y alternativas de estudio, se harán las diligencias necesarias y en la medida de lo posible buscará obtener beneficios para los colaboradores, tales como medias becas o becas completas, también se

considerará el otorgar horario flexible que no exceda de dos horas y media a la semana, además se pondrá a disposición la biblioteca municipal.

Aunque la Municipalidad otorgará dicho apoyo, no es responsabilidad total de ésta, en caso de no lograr beneficios en instituciones externas, será el colaborador el encargado de buscar alternativas, de igual manera se le apoyará con horarios flexibles.

Para las fases de comunicación y desarrollo se propone el uso del siguiente plan de acción:

Cuadro 13
Plan de acción
“Plan de estudios”
Municipalidad objeto de análisis

Objetivo: Dar a conocer, 30 días antes, en qué consiste la actividad, creando en los colaboradores expectativa y entusiasmo de participación.						
No.	Actividad	Meta	Responsable	Tiempo Inicial	Tiempo Final	Presupuesto Total
Fase de comunicación						
1	Reunión de comité con jefes de departamento	Dar a conocer la actividad de forma verbal y escrita el 100% de lo relacionado a la actividad, en una hora	Presidente del comité	*Día 20 9:00	*Día 20 10:00	Horas hombre: Q. 108.00 Útiles de oficina Q. 20.00 Q. 128.00
2	Reunión de jefes de departamento con su equipo de trabajo	Trasladar la información de la actividad y solventar dudas en media hora	Jefe de departamento	*Día 19 10:00	*Día 19 10:30	Horas hombre: Q. 690.00 Q. 690.00
3	Charla de personas motivadoras	Motivar a los colaboradores a participar en la actividad en una hora	Personas motivadoras	*Día 18 9:00	*Día 18 10:00	Horas hombre: Q.690.00 Q.690.00
Fase de desarrollo						
4	Llenar fichas de inscripción interna. Formato 18	Tener control interno de los colaboradores interesados en participar	Presidente del comité	9:00	11:00	Horas hombre: Q. 1,380.00 Impresiones: Q.15.00 Q. 1,395.00
5	Revisar fichas de inscripción	Conocer los intereses de los colaboradores	Vicepresidente del comité	11:00	12:00	Horas hombre (integrantes del comité): Q.70.00 Q.70.00
6	Búsqueda de alternativas	Contar con opciones según los intereses de los interesados	Vicepresidente del comité	*Día 15	*Día 15	
Costo total						Q.2,973.00

Nota: Los costos de horas hombre se trabajaron con base en el salario mínimo Q.9.85 la hora diurna ordinaria

*Días previos a la actividad

Fuente: Elaboración propia. Año 2015

V. Fase de evaluación

Consiste en evaluar los resultados obtenidos de la actividad, esta información estará a cargo de los jefes de departamento, debido a que son las personas que tienen mayor contacto con los participantes y pueden informar de forma fehaciente lo necesario para que sea posible registrar el avance de beneficios de la actividad, para considerar la continuación del mismo o no. En esta fase se propone utilizar el siguiente formato:

Formato 19
**Boleta de evaluación del “Plan de estudios”
Municipalidad objeto de análisis**

Nombre del colaborador: Esteban Hernández Departamento al que pertenece: Mercado Municipal
Curso que tomó: Microsoft Word Fecha de inicio: 20 de Enero Fecha de culminación: 22 de Febrero Grado/título/diploma obtenido: Constancia de haber concluido curso de “Microsoft Word” Jornada: Sábado Horario: 08:00 – 12:00
¿Aplicó los conocimientos adquiridos al puesto de trabajo? Sí <input checked="" type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>
¿Cómo? Apoyando al jefe en tareas relacionadas al uso de Word
¿Considera que el nivel de satisfacción laboral ha mejorado luego de haber participado en la presente actividad? Sí <input checked="" type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>
¿Por qué? Considera que se siente capaz de realizar tareas que antes no podía Observaciones : _____
Nota: a la presente ficha debe adjuntarse copia de diplomas o constancias obtenidas durante el presente año.

Fuente: Elaboración propia. Año 2015

VI. Fase clausura

En esta fase se culminará un año de la ejecución de la actividad, consiste en realizar un acto de clausura, con todos los colaboradores que hayan participado en la actividad, esto implica haber culminado satisfactoriamente el ciclo o bien el curso que haya iniciado; estará invitada la familia para hacerlos parte de los logros obtenidos; el número de invitados variará según la cantidad de participantes, por ello quedará a discreción de las autoridades de la Municipalidad establecer el número de invitados por cada persona.

Como espacio físico a utilizar se sugiere el polideportivo del Municipio, realizarla día sábado por la tarde durante el mes de diciembre con el fin de que la familia de los colaboradores puedan asistir a dicho evento.

Lo anterior se hará por medio de invitaciones formales, las cuales hay que considerar semanas previas a la actividad; también se invitará a los colaboradores que no hayan participado o bien no hayan culminado, con el fin de que dicha actividad funcione como motivación y puedan participar en el año siguiente. A continuación se muestra la propuesta de las invitaciones.

Formato 20

Invitación para la fase de clausura del “Plan de estudios” Municipalidad objeto de análisis

El éxito en la vida no se mide por lo que se logra, sino por los obstáculos que se superan

La Municipalidad tiene el agrado de invitar a usted y familia al acto de

Clausura anual

Donde se premiará la excelencia y la perseverancia de los colaboradores participantes.

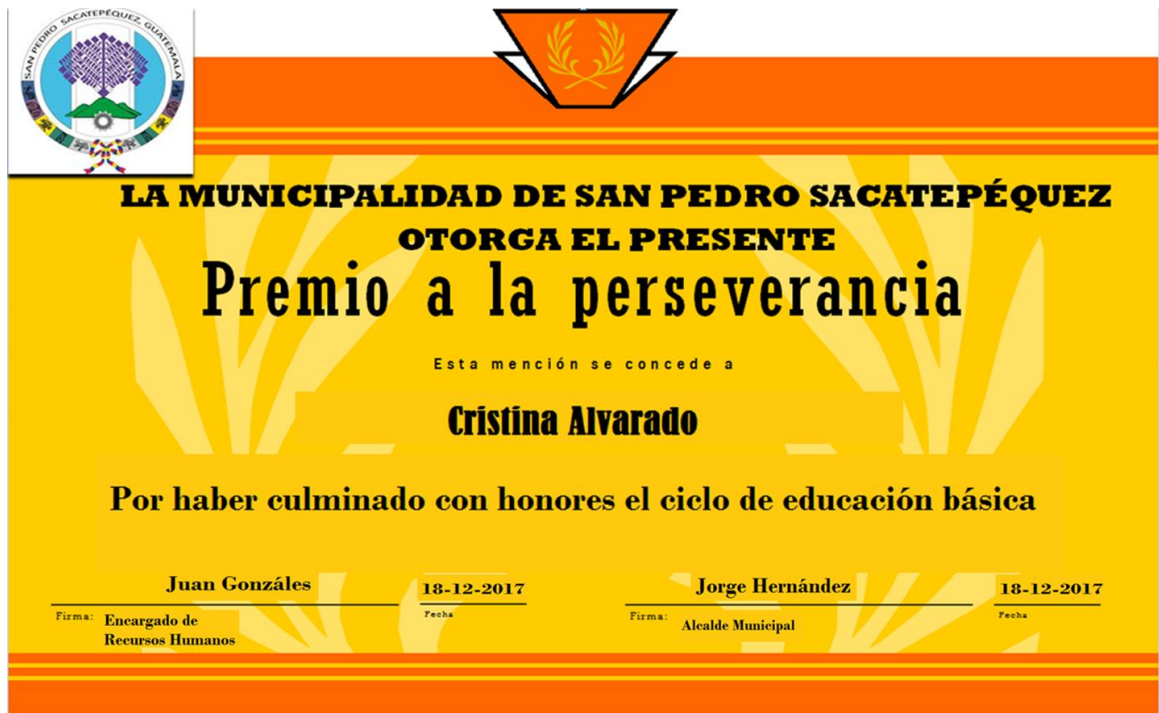
Lugar: Polideportivo
Fecha: 18-12-2017
Hora: 16:00 Hrs.

Válido para **4** personas

Fuente: Elaboración propia. Año 2015

Durante la clausura se premiará la perseverancia de los colaboradores que participaron en la actividad y que además hayan sobresalido de alguna manera, se propone utilizar el siguiente diploma:

Formato 21
**Premio a la perseverancia del “Plan de estudios”
Municipalidad objeto de análisis**



Fuente: Elaboración propia. Año 2015

Como se mencionó antes, en esta fase también se incluirá la premiación de la “Estandarización y control de horarios” de los colaboradores seleccionados.

Para la ejecución de la actividad se propone el uso de la agenda

Formato 22

**Agenda de la fase de clausura del “Plan de estudios”
Municipalidad objeto de análisis**

MUNICIPALIDAD OBJETO DE ANÁLISIS DE SAN PEDRO SACATEPÉQUEZ

AGENDA DE LA ACTIVIDAD “CLAUSURA ANUAL”

DICIEMBRE 2017



Agenda de la actividad “Clausura anual”		
Hora	Actividad	Responsable
16:00	Palabras de bienvenida	Maestro de ceremonia
16:15	Entonación del Himno Nacional	Todos
16:25	Explicación de la actividad realizada durante el año y motivo de la clausura	Autoridad competente
16:35	Premios a la excelencia	Autoridad y colaboradores
16:50	Palabras de uno de los colaboradores premiados	Colaborador
16:55	Premios a la perseverancia	Autoridad y colaboradores
17:10	Palabras de uno de los premiados	Colaborador
17:15	Espacio para dos personas invitadas ajenas a la Municipalidad objeto de análisis que deseen expresarse	Invitados
17:30	Palabras de despedida	Maestro de ceremonia
17:35	Tiempo de refrigerio	todos

Fuente: Elaboración propia. Año 2015

Cuadro 14
Plan de acción
Clausura del “Plan de estudios”
Municipalidad objeto de análisis

Objetivo: Dar a conocer, 20 días antes, en qué consiste la actividad, creando en los colaboradores expectativa y entusiasmo de participación.							Presupuesto Total
No.	Actividad	Meta	Responsable	Tiempo Inicial	Tiempo Final	Costos	
Fase de comunicación							
1	Reunión de comité con jefes de departamento	Informar el 100 % de lo relacionado a la actividad, en una hora	Presidente del comité	*Día 20 09:00	*Día 20 10:00	Horas hombre: Q. 108.00 Útiles de oficina: Q. 20.00 Impresiones: Q.3.00	Q. 131.00
2	Reunión de jefes de departamento con su equipo de trabajo	Trasladar la información de la actividad y solventar dudas, en media hora	Jefe de departamento	*Día 19 10:00	*Día 19 10:30	Horas hombre: Q. 690.00	Q. 690.00
Fase de desarrollo							
3	Enviar invitaciones. Formato 20	Promocionar el evento a participantes y familia	Secretario del comité	*Día 15	*Día 15	60 invitaciones: Q.0.50 c/u	Q.30.00
4	Alquilar mobiliario	Tener un espacio cómodo para los invitados durante la actividad	Vicepresidente del comité	*Día 14	*Día 14	Mesas: Q.300.00 Sillas: Q.300.00 Manteles: Q.160.00	Q.860.0
5	Imprimir premios. Formatos 14, 15 y 21	Reconocer la perseverancia de los colaboradores que se destacaron a lo largo de la actividad	Secretario del comité	*Día 13	*Día 13	Impresión de 10 diplomas: Q.5.00 c/u	Q.50.00
6	Comprar alimentos	Degustar un platillo agradable a la vez que se comparte con los participantes y familias	Vicepresidente del comité	*Día 10	*Día 10	Cena por persona: Q.30.00	Q.4,500.00
7	Decoración	Contar con un ambiente agradable a la vista de los invitados	Secretario del comité	*Día 1	*Día 1	Centros de mesa: Q.150.00 800 globos: Q.200.00	Q.350.00
Costo total							Q.6.611.00

Nota: los costos indicados son aproximados, se hicieron sobre un estimado de 150 personas incluyendo a los colaboradores, a dicho presupuesto deberán aumentar o disminuir costos según la cantidad de participantes.
Los costos de horas hombre se trabajaron con base en el salario mínimo Q.9.85 la hora diurna ordinaria.
*Días previos a la actividad

Fuente: Elaboración propia. Año 2015

Una vez concluido el detalle de los programas, se muestra la delegación de las responsabilidades de las personas involucradas, la tarea de cada uno y la frecuencia con que debe hacerse, esto con la finalidad de hacer ver que la propuesta no requiere la contratación de nuevo personal, sino solamente organizar el tiempo de las personas que participarán en los programas, para no descuidar el desempeño y a la vez cubrir las nuevas atribuciones.

Habrán casos en los que solamente se requiere hacer modificaciones en la metodología del trabajo, como es el caso de la actividad del “Tablero de acciones de mejoras”.

Esquema 14
**Delegación de responsabilidad en la ejecución de los programas
Municipalidad objeto de análisis**

Programa de relaciones interpersonales			
Actividad	Tarea	Responsable	Frecuencia
Celebración del día del empleado municipal	Presentación	Presidente del comité	1 vez al año
	Autorización	Autoridad competente	1 vez al año
	Comunicación	Presidente del comité	1 vez al año
	Desarrollo	Presidente del comité	1 vez al año
	Evaluación	Presidente del comité	1 vez al año
	Seguimiento	Jefes de departamento Comité	1 vez al año
Tablero de acciones de mejoras	Presentación	Presidente del comité	1 vez al año
	Autorización	Autoridad Competente	1 vez al año
	Comunicación	Presidente del comité	1 vez al año
	Ejecución	Colaboradores	Durante el año
	Seguimiento	Colaboradores	4 veces al año
	Evaluación	Colaboradores Jefes de departamento Comité (como facilitador)	1 vez al año
Programa de crecimiento integral			
Actividad	Tarea	Responsable	Frecuencia
Estandarización de horarios	Presentación	Presidente del comité	1 vez al año
	Autorización	Autoridad competente	1 vez al año
	Comunicación	El encargado de Recursos Humanos	1 vez al año
	Ejecución	El encargado de Recursos Humanos	Durante el año
	Control	El encargado de Recursos Humanos	Durante el año
	Seguimiento	El encargado de Recursos Humanos	Durante el año
Plan de estudios	Presentación	Presidente del comité	1 vez al año
	Autorización	Autoridad competente	1 vez al año
	Comunicación	Presidente del comité	1 vez al año
	Ejecución	Colaboradores	Durante el año
	Evaluación	Presidente del comité	1 vez al año
	Clausura	Presidente del comité	1 vez al año

Fuente: Elaboración propia. Año 2015

Ya detallados los programas y asignadas las responsabilidades se presenta el consolidado de los costos aproximados de la propuesta:

Cuadro 15
Consolidación de costos de la propuesta
Municipalidad objeto de análisis

Programa de relaciones interpersonales		Costo
Actividad 1	Celebración del día del empleado municipal	Q. 11,656.00
Actividad 2	Tablero de acciones de mejoras	Q. 3,678.00
Programa de crecimiento integral		
Actividad 1	Estandarización de horarios	Q. 4,600.00
Actividad 2	Plan de estudios	Q. 9,404.00
TOTAL		Q. 29,338.00

Fuente: Elaboración propia. Año 2015

Como se observa en el cuadro anterior, el costo de la propuesta es considerable, sin embargo, si se toma en cuenta que estas acciones tendrán efecto no sólo en los dos factores trabajados sino que se extiende hacia los demás; la autorrealización se verá beneficiada al aplicar el plan de estudios, asimismo, al momento que el colaborador obtenga más conocimientos y habilidades estará en la capacidad de manejar de forma adecuada la responsabilidad que le sea asignada e incluso será posible delegar un mayor grado de ésta. El tipo de liderazgo también será modificado por medio de la actividad “Tablero de acciones de mejoras” ya que se estará dando importancia a la opinión de los colaboradores y el líder fungirá como facilitador en el proceso. Al momento de implementar la propuesta, se irá modificando gradualmente el clima organizacional, modificando así el comportamiento organizacional y la cultura organizacional, esto contribuirá significativamente a minimizar la insatisfacción y aumentar la satisfacción laboral, así mejorará la productividad de los colaboradores y por ende el servicio a la comunidad.

CONCLUSIONES

1. La insatisfacción laboral ha dañado las relaciones interpersonales, esta situación se manifiesta en la falta de trabajo en equipo y la división entre departamentos.
2. No ha habido crecimiento constante de los colaboradores, por lo que experimenta una monotonía y conformismo, causando insatisfacción laboral.
3. Los colaboradores consideran que su trabajo es importante, se esfuerzan por cumplir los objetivos y brindar un buen servicio al vecino.
4. Existen dos tipos de liderazgo: el líder medio camino, y el líder de autoridad y cumplimiento.
5. En los últimos cuatro años no se han dado cambios significativos en la forma de administrar la organización.

RECOMENDACIONES

1. Aplicar el programa de relaciones interpersonales incluido en la propuesta, con la finalidad de crear relaciones interpersonales saludables entre los colaboradores.
2. Llevar a cabo el programa de crecimiento integral, ya que este implica un crecimiento constante para los colaboradores, además de impulsar logros personales que pueden ser de beneficio para la Municipalidad.
3. Reforzar el sentimiento positivo que poseen los colaboradores hacia el trabajo, resaltando su importancia para la comunidad.
4. Adoptar el tipo de liderazgo de “líder de equipo” para equilibrar la importancia del trabajo y las personas.
5. Hacer los cambios con un intervalo de tiempo prudencial para evitar en lo posible la resistencia al cambio

BIBLIOGRAFÍA

1. Chiavenato Idalberto. 2009. **Gestión del talento humano**. 3a.Ed. México. McGraw Hill. 575 p.
2. Congreso de la República de Guatemala. 2002. **Código Municipal**. Decreto 12-2002. Guatemala. 48 p.
3. Congreso de la República de Guatemala. 1994. **Ley orgánica del plan de prestaciones del empleado municipal**. Decreto 44-94. Guatemala. 32p.
4. Congreso de la República de Guatemala. 1987. **Ley de servicio municipal**. Decreto 1-87. Guatemala. 23p.
5. Koontz Harold. Et. Al. 2008. **Administración Una perspectiva global y empresarial**. 13a.Ed. México. McGraw Hill. 624 p.
6. Lussier Robert, Achua Christopher.2010. **Liderazgo, teoría, aplicación y desarrollo de habilidades**. 4a.Ed. México. CENGAGE Learning. 479 p.
7. Newstrom John. W. 2011.**Comportamiento humano en el trabajo**.13a. Ed. México. McGraw Hill. 495 p.
8. **Nivel básico de prevención en la construcción**.2010. 4a. Ed. España. Lex Nova. 385 p.
9. Reyes Ponce Agustín. 2004. **Administración de empresas: teoría y práctica primera parte**. México. Grupo Noriega Editores. 193 p.
10. Reyes Ponce Agustín. 2004. **Administración moderna**. México. Limusa noriega editores. 480 p.

11. Robbins Stephen, Coulter Mary. 2000. **Administración**.6a. Ed. México. Prentice Hall. 645 p.
12. Robbins Stephen, Timothy a. Judge. 2013. **Comportamiento organizacional**, 15a. Ed. México. Pearson. 636 p.
13. Sánchez González, José Juan.2001. **La administración pública como ciencia: su objeto y estudio**. 1a.Ed. México. Plaza y Valdéz Editores.302 p.
14. Tejada José, Et. Al. 2007. **Formación de formadores, escenario institucional**. Tomo 2. España. Grupo Cifo. 717 p.

EGRAFÍA

15. **Clima organizacional**. Enciclopedia financiera. 2014. Recuperado el 22 de Noviembre de 2014. Disponible en <http://www.encyclopediainanciera.com/organizaciondeempresas/clima-organizacional.htm>
16. **Concepto de desarrollo**. Deconceptos.com. 2014. Recuperado el 20 de Noviembre 2014. Disponible en <http://www.deconceptos.com/general/desarrollo.php>
17. **Concepto de empresa de servicio**. Deconceptos.com. 2014. Recuperado el 23 de Noviembre de 2014. Disponible en <http://deconceptos.com/ciencias-sociales/empresa-de-servicio>

18. **Definición de empresa.** Definiciónde. 2008. Recuperado el 18 de Noviembre de 2014. Disponible en<http://definicion.de/empresa/>
19. **Definición de empresa gubernamental.** Definiciónde. 2008. Recuperado el 20 de Noviembre de 2014. Disponible en <http://definicion.de/organismo-gubernamental/>
20. **El proceso administrativo.** Aulafacil.com. 2009. Recuperado el 19 de Noviembre 2014. Disponible en <http://www.aulafacil.com/cursos/119664/empresa/administracion/administracion-de-empresas/el-proceso-administrativo>
21. **Municipalidad.** Wikipedia. 2014. Recuperado el 18 de Noviembre de 2014. Disponible en<http://es.wikipedia.org/wiki/Municipalidad>