

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



**“EVALUACIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL PARA  
IMPLEMENTAR UN PLAN DE MEJORAS PARA UNA  
MUNICIPALIDAD DEL DEPARTAMENTO DE GUATEMALA”**

**FRANCISCO JAVIER CUMAR CULAJAY**

**ADMINISTRADOR DE EMPRESAS**

**GUATEMALA, JUNIO DE 2018**

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



**“EVALUACIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL PARA  
IMPLEMENTAR UN PLAN DE MEJORAS PARA UNA  
MUNICIPALIDAD DEL DEPARTAMENTO DE GUATEMALA”**

TESIS

PRESENTADA A LA JUNTA DIRECTIVA  
DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

POR

**FRANCISCO JAVIER CUMAR CULAJAY**

PREVIO A CONFERÍRSELE EL TÍTULO DE

**ADMINISTRADOR DE EMPRESAS**

EN EL GRADO ACADÉMICO DE

**LICENCIADO**

GUATEMALA, ABRIL DE 2018

**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 PRIMERO	Lic. Carlos Alberto Hernández Gálvez
VOCAL SEGUNDO	MSc. Byron Giovani Mejía Victorio
VOCAL TERCERO	Vacante
VOCAL CUARTO	P.C. Marlon Geovani Aquino Abdalla
VOCAL QUINTO	P.C. Carlos Roberto Turcios Pérez

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

Área Matemática – Estadística	Licda. Thelma Marina Soberanis de Monterroso
Área Administración – Finanzas	Lic. Jaime René Ocampo Muralles
Área Mercadotecnia – Operaciones	Lic. Vicente Freixas Pérez

**JURADO QUE PRACTICÓ EL EXAMEN PRIVADO DE TESIS**

PRESIDENTE:	Licda. Nancye Dorothy Brown Méndez
SECRETARIA:	Licda. Olivia Concepción Cortez Girón
EXAMINADOR:	Lic. Alvaro David Reyes Hernández

Guatemala, 12 de octubre de 2017.

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

Señor Decano:

De conformidad al nombramiento emitido por ese Decanato, de fecha veintitrés de marzo del dos mil diecisiete, le informo que he realizado las actividades de asesoría, revisión y discusión del contenido del trabajo de tesis denominado **“EVALUACIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL PARA IMPLEMENTAR UN PLAN DE MEJORAS PARA UNA MUNICIPALIDAD DEL DEPARTAMENTO DE GUATEMALA”**, elaborado por el estudiante Francisco Javier Cumar Culajay.

La tesis cumple con las normas y requisitos académicos necesarios y constituye un aporte valioso para la facultad.

Con base en lo anterior, emito dictamen favorable a efecto que se realicen los trámites correspondientes, previo a obtener el título de Administrador de Empresas en el grado académico de Licenciado.

Atentamente,



Licda. Lorena Ileana Hernández García  
Administradora de Empresas  
Colegiada No. 7328



FACULTAD DE CIENCIAS  
ECONOMICAS

EDIFICIO 'S-8'  
Ciudad Universitaria zona 12  
GUATEMALA, CENTROAMERICA

**DECANATO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS, GUATEMALA  
VEINTITRÉS DE ABRIL DE DOS MIL DIECIOCHO.**

Con base en el Punto QUINTO, inciso 5.1 subinciso 5.1.1 del Acta 12-2018 de la sesión celebrada por la Junta Directiva de la Facultad el 12 de abril de 2018, se conoció el Acta ADMINISTRACIÓN 299-2017 de aprobación del Examen Privado de Tesis, de fecha 20 de noviembre de 2017 y el trabajo de Tesis denominado: "EVALUACIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL PARA IMPLEMENTAR UN PLAN DE MEJORAS PARA UNA MUNICIPALIDAD DEL DEPARTAMENTO DE GUATEMALA", que para su graduación profesional presentó el estudiante **FRANCISCO JAVIER CUMAR CULAJAY**, autorizándose su impresión.

Atentamente,

**"ID Y ENSEÑAD A TODOS"**



LIC. CARLOS ROBERTO CABRERA MORALES  
SECRETARIO

LIC. LUIS ANTONIO SUÁREZ ROLDÁN  
DECANO

m.ch



## **AGRADECIMIENTOS**

### **A MIS ABUELOS**

Rafael Cumar Guerra e Inocenta Cumar Guerra por su cariño, apoyo económico y afectivo por el que siempre se caracterizaron y recordaré siempre.

### **A MIS PADRES**

Miguel Ángel Cumar García y María Victoria Culajay Guinac por educarme, cuidarme y enseñarme valores y principios éticos que son la base de mis acciones.

### **A MIS HERMANOS**

Andrés Rafael Cumar y Miguel Ángel Cumar por el apoyo económico y moral que me brindaron cuando lo necesité.

### **A MI FAMILIA**

Abuelos maternos, tíos, primos, cuñadas y sobrinos por su cariño y apoyo en todo sentido.

### **A MIS AMIGOS**

De la familia, de trabajo, de estudios, de colonia y de deporte por sus consejos y atención brindada.

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

Por ser el Alma Mater que me proveyó del alimento intelectual y donde me forjé profesionalmente.

### **AL PUEBLO DE GUATEMALA**

Porque con sus impuestos han contribuido a financiar mi formación académica.

### **A LOS LICENCIADOS**

Por su carácter, independencia, objetividad, comprensión, dedicación y esfuerzo implícito en este logro académico.

### **A MI ASESORA DE TESIS**

Lic. Lorena Hernández por su tiempo, sentido de urgencia y conocimiento compartido en el proyecto de tesis desarrollado.

### **A LA MUNICIPALIDAD DE CHINAUTLA**

Por brindarme la oportunidad de realizar mi proyecto de tesis dentro de sus instalaciones.

## ÍNDICE

<b>Contenido</b>	<b>Página</b>
Introducción	i
<b>CAPÍTULO I</b> <b>MARCO TEÓRICO</b>	
1.1 Administración pública	1
1.1.1 Gobierno local	1
1.1.1.1 Municipalidad	2
1.2 Administración	2
1.2.1 Proceso administrativo	2
1.2.1.1 Planeación	3
a. Elementos de la planeación	3
b. Instrumentos de la planeación	5
1.2.1.2 Organización	6
a. Elementos de la organización	6
b. Instrumentos de la organización	7
1.2.1.3 Integración	8
1.2.1.4 Dirección	8
a. Elementos de la dirección	8
b. Cultura organizacional	10
c. Satisfacción laboral	10
d. Clima organizacional	11
e. Productividad	20

**CAPÍTULO II**  
**DIAGNÓSTICO DE CLIMA ORGANIZACIONAL DE UNA MUNICIPALIDAD DEL**  
**DEPARTAMENTO DE GUATEMALA**

<b>Contenido</b>	<b>Página</b>
2.1 Metodología de la investigación	21
2.2 Antecedentes	25
2.2.1 Marco legal	25
2.2.2 Filosofía institucional	27
2.2.2.1 Misión	27
2.2.3 Objetivos	28
2.2.4 Productividad	29
2.2.5 Estructura organizacional	30
a. Nivel estratégico	32
b. Nivel táctico	32
c. Nivel técnico	32
2.2.6 Información general de los servidores públicos	33
a. Género	33
b. Edad	34
c. Nivel académico	34
d. Tiempo de laborar en la institución	35
e. Filosofía institucional y objetivos	36
2.3 Situación actual del clima organizacional	38
2.3.1 Factores higiénicos o de insatisfacción	40
2.3.1.1 Comunicación	40
2.3.1.2 Condiciones físicas y ambientales	42
2.3.1.3 Estabilidad laboral	44
2.3.1.4 Liderazgo	46

<b>Contenido</b>	<b>Página</b>
2.3.1.5 Políticas	48
2.3.1.6 Relaciones interpersonales	50
2.3.1.7 Supervisión	52
2.3.1.8 Trabajo en equipo	54
2.3.2 Factores motivacionales o satisfactorios	56
2.3.2.1 Capacitación	56
2.3.2.2 Delegación de autoridad	58
2.3.2.3 Desarrollo profesional	60
2.3.2.4 Orgullo e identificación	62
2.3.2.5 Reconocimientos	64
2.4 Análisis de resultados	66

### **CAPÍTULO III**

#### **PLAN PROPUESTO PARA MEJORAR EL CLIMA ORGANIZACIONAL DE UNA MUNICIPALIDAD DEL DEPARTAMENTO DE GUATEMALA**

3.1 Justificación de la propuesta	69
3.2 Alcance	70
3.3 Objetivos	71
3.3.1 Objetivo general	71
3.3.2 Objetivos específicos	71
3.4 Metodología	71
3.5 Recursos	73
3.6 Contenido de la propuesta	74
3.6.1 Programa de sensibilización	74
3.6.1.1 Alcance	75
3.6.1.2 Objetivo	75

<b>Contenido</b>	<b>Página</b>
3.6.1.3 Metodología	75
3.6.1.4 Recursos	81
3.6.2 Programa de comunicación	82
3.6.2.1 Alcance	83
3.6.2.2 Objetivos	83
3.6.2.3 Subprogramas	83
3.6.3 Programa de portafolio de estudios	105
3.6.3.1 Alcance	105
3.6.3.2 Objetivos	105
3.6.3.3 Metodología	105
3.6.3.4 Recursos	109
3.6.4 Programa de reconocimientos	110
3.6.4.1 Alcance	110
3.6.4.2 Objetivos	110
3.6.4.3 Subprogramas	111
3.7 Evaluación de programas y subprogramas	123
3.8 Costo total del plan de mejoras propuesto	126
3.9 Beneficios del plan propuesto	126
3.10 Retroalimentación	127
Conclusiones	129
Recomendaciones	130
Bibliografía	131

## ÍNDICE DE CUADROS

<b>No.</b>	<b>Título</b>	<b>Página</b>
1	Total de servidores públicos por puestos	22
2	Estructura del cuestionario de Clima Organizacional	23
3	Ponderaciones del cuestionario de Clima Organizacional	24
4	Parámetros establecidos por las autoridades de la Institución	25
5	Ejecución presupuestaria anual	29
6	Diagnóstico de clima organizacional	66
7	Cronograma general de implementación del plan propuesto	72
8	Plan de acción del programa de sensibilización	77
9	Recursos humanos del programa de sensibilización	81
10	Recursos físicos del programa de sensibilización	81
11	Recursos financieros del programa de sensibilización	82
12	Plan de acción del subprograma de comunicación efectiva	85
13	Recursos humanos del subprograma de comunicación efectiva	88
14	Recursos físicos del subprograma de comunicación efectiva	88
15	Recursos financieros del subprograma de comunicación efectiva	89
16	Plan de acción del subprograma de reuniones informativas	91
17	Recursos humanos del subprograma de reuniones informativas	93
18	Recursos físicos del subprograma de reuniones informativas	93
19	Recursos financieros del subprograma de reuniones informativas	94
20	Plan de acción del subprograma de comunicación interna	96
21	Recursos humanos del subprograma de comunicación interna	104
22	Recursos físicos del subprograma de comunicación interna	104
23	Recursos financieros del subprograma de comunicación interna	105
24	Plan de acción del programa de portafolio de estudios	107
25	Recursos humanos del subprograma de portafolio de estudios	109
26	Recursos financieros del subprograma de portafolio de estudios	109

<b>No.</b>	<b>Título</b>	<b>Página</b>
27	Recursos financieros del subprograma de portafolio de estudios	110
28	Parámetros de evaluación del servidor público del mes	112
29	Plan de acción del subprograma del servidor público del mes	113
30	Recursos humanos del subprograma servidor público del mes	117
31	Recursos físicos del subprograma servidor público del mes	117
32	Recursos financieros del subprograma servidor público del mes	118
33	Plan de acción del subprograma de reconocimiento a la trayectoria	120
34	Recursos humanos del subprograma reconocimiento a la trayectoria	122
35	Recursos físicos del subprograma reconocimiento a la trayectoria	122
36	Recursos financieros del subprograma reconocimiento a la trayectoria	123
37	Evaluación del desarrollo de implementación del plan propuesto	124
38	Costo total de implementación del plan propuesto	126
39	Beneficios del plan propuesto	127

## ÍNDICE DE FIGURAS

<b>No.</b>	<b>Título</b>	<b>Página</b>
1	Organigrama general actual	31

## ÍNDICE DE GRÁFICAS

<b>No.</b>	<b>Título</b>	<b>Página</b>
1	Servidores públicos por género	33
2	Servidores públicos por rango de edad	34
3	Servidores públicos por nivel académico	35
4	Servidores públicos por tiempo de laborar en la institución	36
5	Conocimiento de la filosofía institucional y objetivos	37
6	Situación actual del clima organizacional	39
7	Porcentaje de satisfacción de comunicación	41
8	Porcentaje de satisfacción de condiciones físicas y ambientales	43
9	Porcentaje de satisfacción de estabilidad laboral	45
10	Porcentaje de satisfacción de liderazgo	47
11	Porcentaje de satisfacción de políticas	49
12	Porcentaje de satisfacción de relaciones interpersonales	51
13	Porcentaje de satisfacción de supervisión	53
14	Porcentaje de satisfacción de trabajo en equipo	55
15	Porcentaje de satisfacción de capacitación	57
16	Porcentaje de satisfacción de delegación de autoridad	59
17	Porcentaje de satisfacción de desarrollo profesional	61
18	Porcentaje de satisfacción de orgullo e identificación	63
19	Porcentaje de satisfacción de reconocimientos	65

## INDICE DE FORMATOS

No.	Título	Página
1	Programación de la conferencia de clima organizacional	78
2	Afiche de la conferencia de clima organizacional	79
3	Evaluación de comprensión de la conferencia de clima organizacional	80
4	Programación del taller de comunicación efectiva	86
5	Evaluación de comprensión del taller de comunicación efectiva	87
6	Minuta de reuniones informativas	92
7	Planificación anual de comunicados internos	97
8	Comunicado interno de "cumpleañeros del mes"	98
9	Comunicado interno: "servidor público del mes"	99
10	Comunicado interno: "reconocimiento a la trayectoria"	100
11	Comunicado interno: "comunicados importantes"	101
12	Comunicado interno: "asuetos y feriados"	102
13	Comunicado interno: "plazas vacantes"	103
14	Afiche de portafolio de estudios	108
15	Diploma del servidor público del mes	114
16	Certificado de regalo para el servidor público del mes	115
17	Afiche del servidor público del mes	116
18	Diploma de reconocimiento a la trayectoria	121
19	Evaluación del plan propuesto	125

## ÍNDICE DE ANEXOS

<b>No.</b>	<b>Título</b>	<b>Página</b>
1	Boleta de encuesta de clima organizacional	134

## INTRODUCCIÓN

El clima organizacional se refiere al conjunto de percepciones que tienen los colaboradores de una determinada institución respecto a los factores de: comunicación, condiciones físicas y ambientales de trabajo, estabilidad laboral, liderazgo, políticas, relaciones interpersonales, supervisión, trabajo en equipo, capacitación, delegación de autoridad, desarrollo profesional, orgullo e identificación con la institución y reconocimientos. Estos factores influyen directamente en el comportamiento de los colaboradores y son medidos a través de la satisfacción laboral y productividad.

Con el objetivo de identificar el nivel de satisfacción de los factores que conforman el clima organizacional e implementar medidas correctivas para optimizarlos, se realizó el trabajo de tesis titulado: “EVALUACIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL PARA IMPLEMENTAR UN PLAN DE MEJORAS PARA UNA MUNICIPALIDAD DEL DEPARTAMENTO DE GUATEMALA”.

El presente informe está integrado por tres capítulos y estos se describen a continuación: Capítulo I, comprende el marco referencial que sirvió de base para el desarrollo de la evaluación del clima organizacional y el plan de mejoras propuesto. En el Capítulo II se describen los resultados obtenidos del diagnóstico de clima organizacional, estableciendo la situación actual de la institución objeto de análisis. El Capítulo III contiene el plan de mejoras propuesto basado en los resultados obtenidos en la evaluación de clima organizacional.

Por último se presentan las conclusiones, recomendaciones, bibliografía consultada y los anexos.

## **CAPÍTULO I**

### **MARCO TEORICO**

A continuación se definen los temas y subtemas que sirven de referencia para el diagnóstico de clima organizacional, aplicado en la institución objeto de análisis y sobre los cuales radica la metodología de investigación utilizada.

#### **1.1 Administración pública**

“La administración pública es el conjunto de Órganos Administrativos que desarrollan una actividad para el logro de un fin (bienestar general), a través de los servicios públicos (que es el medio de que dispone la administración pública para lograr el bienestar general)”. (1:6)

La administración pública es el medio por el cual el gobierno central ejecuta sus programas, es una entidad de servicio que se rige bajo la filosofía política del estado y que contempla al Gobierno desde un ángulo institucional y de acción dinámica, la cual abarca a los organismos que prestan los servicios públicos como los ministerios y entidades descentralizadas (entre estas las Municipalidades).

##### **1.1.1 Gobierno local**

“La autoridad legislativa, judicial y ejecutiva de una unidad de gobierno local, se limita a las zonas geográficas más pequeñas (municipios) en las que puede dividirse a un país con fines políticos o administrativos. Suelen depender en gran parte de transferencias de la Administración Central”. (8:23)

La sectorización pública guatemalteca considera al gobierno local como un subsector que comprende a las municipales departamentales, entidades públicas municipales no empresariales, entidades públicas municipales de seguridad social y mancomunidades de municipalidades.

### **1.1.1.1 Municipalidad**

“La municipalidad es el ente del Estado responsable del gobierno del municipio, es una institución autónoma, es decir, no depende del gobierno central. Se encarga de realizar y administrar los servicios que necesita una ciudad o un pueblo”. (14:s.p.)

La municipalidad es la institución de máxima autoridad en un municipio, se encarga de planificar, controlar y evaluar el crecimiento y desarrollo de su ciudad o comunidad, haciendo énfasis en mejorar la calidad de vida de los vecinos. Está integrada por el alcalde, los síndicos y concejales, quienes conforman el Consejo Municipal.

## **1.2 Administración**

“La administración es un proceso a través del cual se coordinan y optimizan los recursos de un grupo social, con el fin de lograr la máxima eficacia, calidad, productividad y competitividad en la consecución de sus objetivos”. (10:3)

La administración es un proceso sistemático y lógico, cuyo fin es alcanzar la máxima eficiencia en el logro de los objetivos de un grupo social, por medio de la adecuada coordinación de recursos.

### **1.2.1 Proceso administrativo**

“El proceso administrativo es el conjunto de fases o etapas sucesivas a través de las cuales se efectúa la administración”. (10:26)

El proceso administrativo es un método sistemático para llevar a cabo actividades interrelacionadas o funciones administrativas, con el propósito de alcanzar un fin. Consta de cinco fases las cuales son: planeación, organización, integración, dirección y control. Para la presente investigación se consideran las siguientes:

### **1.2.1.1 Planeación**

“La planeación es la determinación del rumbo hacia el que se dirige la organización y los resultados que se pretende obtener mediante el análisis del entorno y la definición de estrategias para minimizar riesgos tendientes a lograr la misión y visión organizacional con una mayor probabilidad de éxito”. (10:41)

La fase de planeación es el proceso para fijar un curso alternativo de acción, en el cual se establecen los objetivos organizacionales, así como determinar los medios para alcanzar el fin deseado, lo cual permite el logro de los resultados y adaptación al medio ambiente en el que se desenvuelve.

#### **a. Elementos de la planeación**

Los elementos que integran la planeación son: misión, visión, valores, objetivos, metas, estrategias, políticas, procedimientos, programas, presupuestos, normas, reglas y tácticas. Para la presente investigación se analizarán los siguientes:

- **Misión**

“La misión de una empresa es su razón de ser, es el propósito o motivo por el cual existe. La misión es de carácter permanente”. (10:42)

La misión de una organización consiste en especificar su actividad principal que la distingue de otras similares y el motivo por el cual fue creada. Responde a tres preguntas básicas: ¿Quiénes somos? ¿Qué hacemos? ¿Por qué lo hacemos?. Es imprescindible que los colaboradores conozcan la misión de una organización, para orientar sus actividades hacia un mismo fin.

➤ **Visión**

“La visión es el enunciado del estado deseado en el futuro para la organización. Provee dirección y forja el futuro de la organización estimulando acciones concretas en el presente”. (10:42)

La visión expresa las aspiraciones fundamentales de una organización, como se visualiza en el futuro y las acciones que establecen para conseguirlo. Responde a la pregunta: ¿Qué queremos llegar a ser?. La importancia de la visión radica en que los colaboradores conocen las expectativas de la institución y saben hacia donde ir y cómo hacerlo.

➤ **Valores**

Los valores son “pautas de conducta o principios que orientan el comportamiento de los individuos en la organización. Los valores deben compartirse y practicarse por todos los miembros de la empresa”. (9:46)

Los valores dentro de una organización funcionan como un marco de referencia para la actuación individual y colectiva, dado que se fijan criterios que caracterizan a cada una de estas. Ejercen dirección, integridad y autodisciplina a los colaboradores.

• **Objetivos**

“Los objetivos representan los resultados que la empresa espera obtener, son fines por alcanzar, establecidos cuantitativamente a un tiempo específico”. (10:46)

Los objetivos son los resultados que una organización desea alcanzar dentro de un periodo determinado, se caracterizan por ser realizables, medibles, cuantificables y plantearse en función de una unidad de tiempo. Permiten evaluar productividad y eficacia al compararlos con los logros obtenidos.

- **Programas**

“Un programa es el documento en el que se plasman el tiempo requerido y la secuencia de actividades específicas que habrán de realizarse para alcanzar los objetivos, así como los responsables de los mismos”. (10:46)

Para la presente investigación se considera que un programa es un documento que está conformado por alcance, objetivos, metodología, plan de acción, formatos y recursos. Generalmente se desarrolla a largo plazo y es elaborado en función de las estrategias organizacionales.

- **Presupuestos**

“El presupuesto es un documento en el que se determina por anticipado, en términos cuantitativos (monetarios y/o no monetarios), el origen y asignación de los recursos, para un periodo específico”. (10:47)

El presupuesto es un instrumento en el cual se estima el capital, los costos, los ingresos y las unidades o productos requeridos para lograr los objetivos. Estos se elaboran en base a los pronósticos y datos numéricos de los resultados obtenidos anteriormente por la organización. En su elaboración participan los responsables de las áreas funcionales, departamentos o secciones involucradas.

**b. Instrumentos de planeación**

Los instrumentos de planeación más usuales son: la matriz FODA, gráfica de Gantt y plan de acción, este último se analizará en la presente investigación.

- **Plan de acción**

“El documento impreso que abarca la proyección de la acción en un periodo amplio se le denomina plan de acción, hoy conocido como estrategia de acción”. (5:72)

Un plan de acción es un documento que se utiliza para implementar las estrategias y alcanzar los objetivos planteados, se detalla cada actividad a desarrollarse e identifica a los responsables, tiempos y costos.

### **1.2.1.2 Organización**

“La organización consiste en el diseño y determinación de las estructuras, procesos, sistemas, métodos y procedimientos tendientes a la simplificación y optimización del trabajo”. (10:61)

La organización define límites a los que el trabajador se ajusta, establece autoridad y obligaciones para que cada quien desarrolle sus tareas. Se definen las áreas funcionales, las estructuras, los procesos, sistemas y jerarquías para lograr los objetivos de la organización, así como los sistemas y procedimientos para efectuar el trabajo.

#### **a. Elementos de la organización**

Los elementos que integran el proceso de organización son: funciones, jerarquías y puestos. Para la presente investigación se consideran los siguientes:

- **Funciones**

“Consiste en agrupar las actividades análogas según su función primordial para lograr la especialización y, con ello, una mayor eficiencia del personal”. (10:62)

Las funciones establecidas en el proceso de organización, consisten en realizar una departamentalización basada en la especialización del trabajo que ayuda a las instituciones a desempeñar con eficiencia sus diversas actividades.

- **Jerarquías**

“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”. (10:62)

También denominada jerarquización, radica en definir dentro de la estructura organizacional, niveles jerárquicos, líneas de autoridad y responsabilidad, con el objetivo que los colaboradores identifiquen su papel dentro de la organización.

- **Puestos**

“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 definida su nivel jerárquico, la subordinación (ante quien es responsable), los subordinados (sobre quien ejerce autoridad) y el departamento o la división donde se localiza”. (10:62)

Después de haber definido las funciones y jerarquías dentro de la organización, se establecen los puestos, esta actividad corresponde a la definición de las actividades, obligaciones y requisitos propios de cada unidad de trabajo.

## **b. Instrumentos de la organización**

Los instrumentos de organización que se utilizan son: organigramas, manuales, diagramas de proceso y cuadros de distribución del trabajo o de actividades. Para la presente investigación, se analizará el siguiente:

- **Organigrama**

“Un organigrama es una representación gráfica de la estructura formal de una organización, muestra las interrelaciones, las funciones, los niveles jerárquicos, las obligaciones y las líneas de autoridad”. (10:69)

Un organigrama representa de forma gráfica, las áreas funcionales de una organización, delimita funciones, responsabilidades y jerarquías. Determina las áreas que conforman la institución y los colaboradores identifican con claridad los niveles de autoridad y responsabilidad que poseen.

### **1.2.1.3 Integración**

“La integración es la función a través de la cual se eligen y obtienen los recursos necesarios para poner en marcha las decisiones requeridas para ejecutar los planes de acuerdo con la arquitectura organizacional”. (10:85)

El proceso de integración radica en identificar las necesidades de personal dentro de la organización, ubicar el mercado de talento humano, reclutar, seleccionar, integrar, promover, evaluar, desarrollar y capacitar a las personas, con el fin de aumentar la efectividad, eficiencia y productividad de la institución.

### **1.2.1.4 Dirección**

“La dirección es la ejecución de los planes de acuerdo con la estructura organizacional, mediante la guía de los esfuerzos del grupo social a través de la motivación, la comunicación y el ejercicio del liderazgo”. (10:105)

La dirección es la parte esencial y central de la administración, ya que por medio de un liderazgo efectivo, motivación adecuada del personal, establecimiento de los canales de comunicación formales y una supervisión adecuada, influye positivamente en los colaboradores para la realización de sus actividades.

#### **a. Elementos de la dirección**

Los elementos que conforman la dirección son: motivación, liderazgo, comunicación y supervisión. A continuación se define la motivación:

- **Motivación**

“La motivación es una de las labores más importantes de la dirección, a la vez que la más compleja, pues por medio de esta se logra que los empleados ejecuten el trabajo con responsabilidad y agrado, de acuerdo con los estándares establecidos, además de que es posible obtener el compromiso y la lealtad del factor humano”.  
(10:107)

La motivación consiste en influir en la conducta de los colaboradores para que realicen sus actividades de forma eficiente, impactando directamente en la productividad de los mismos. La motivación es generada por los procesos organizacionales de capacitación, delegación de autoridad, reconocimientos, entre otros.

Se conocen varias teorías de la motivación, dentro de las cuales se mencionan: jerarquía de las necesidades (Abraham Maslow), de los dos factores (Frederick Herzberg), teoría X y teoría Y (Douglas McGregor), teoría ERG (Alderfer), teoría de las expectativas (Víctor Vroom), teoría de las necesidades de la motivación (McClelland). Para la presente investigación se considera la teoría de los dos factores expuesta por Frederick Herzberg y se define a continuación:

➤ **Teoría de los dos factores de Herzberg**

La teoría de los dos factores de Frederick Herzberg, indica que la satisfacción de las personas depende de dos factores: higiénicos o insatisfactores y motivacionales o satisfactores.

✓ **Factores higiénicos o de insatisfacción**

Estos factores son el conjunto de condiciones extrínsecas (contexto laboral de los colaboradores), cuando estas no existen o no son adecuadas, generan

insatisfacción. Sin embargo cuando si existen condiciones, no necesariamente motivan a los empleados, únicamente mantienen un nivel de no insatisfacción.

Dentro de estos factores están: comunicación, condiciones físicas y ambientales de trabajo, estabilidad laboral, liderazgo, políticas, relaciones interpersonales, supervisión y trabajo en equipo.

### ✓ **Factores motivacionales o satisfactorios**

Estos factores son el conjunto de condiciones intrínsecas (contenido de trabajo), cuando existen las condiciones adecuadas crea niveles de motivación solidos que pueden derivar en un buen desempeño laboral. Si estas condiciones no se dan, el trabajo no resulta satisfactorio.

Dentro de estos factores se incluyen: capacitación, delegación de autoridad, desarrollo profesional, orgullo e identificación con la institución y reconocimientos.

Los factores indicados anteriormente, serán definidos en el clima organizacional.

### **b. Cultura organizacional**

“La cultura organizacional es un conjunto de hábitos y creencias establecido por medio de normas, valores, actitudes y expectativas compartidos por todos los miembros de una organización”. (3:124)

La cultura organizacional es el conjunto de símbolos, tecnologías, rituales, creencias, valores y expectativas que perciben los colaboradores y que se transmiten hacia los nuevos miembros de la organización.

### **c. Satisfacción laboral**

“La satisfacción laboral se define como una sensación positiva sobre el trabajo propio, que surge de la evaluación de sus características”. (12:79)

La satisfacción laboral es considerada una variable dependiente del clima organizacional, ya que en ella se evalúan las percepciones de los colaboradores respecto a los factores que integran este último.

#### **d. Clima organizacional**

“Se refiere a las percepciones compartidas por los miembros de una organización respecto al trabajo, el ambiente físico en que este se da, las relaciones interpersonales que tienen lugar en torno a él y las diversas regulaciones formales que afectan a dicho trabajo”. (13:161)

El clima organizacional, también llamado ambiente laboral, comprende las percepciones colectivas e individuales que existen entre los colaboradores respecto a su organización. Dentro de una institución pueden existir varios climas diferentes, como departamentos o unidades posea y se les denomina microclimas, que en su conjunto conforman un clima laboral global o general.

- **Fases del análisis del clima organizacional**

Las fases del estudio del clima organizacional son las siguientes:

- **Fase de alineamiento**

“En esta fase se obtiene un compromiso por parte de la alta dirección sobre la importancia del clima organizacional, se obtiene un profundo conocimiento de la organización y se construye el instrumento de medición”. (19:s.p.)

También llamada fase de diseño, en esta se definen los factores del clima organizacional que se evaluarán, las preguntas, el tipo de escala de respuestas, la población o muestra (si es necesario) y el formato de los instrumentos.

➤ **Fase de sensibilización**

“En la fase de sensibilización se definen los conceptos de medición, se realiza una campaña de publicidad y comunicación interna, se integran los recursos humanos con el estudio de clima”. (19:s.p.)

También llamada fase de comunicación, en esta se define e implementa la estrategia de comunicación a todos los colaboradores de la institución sobre el diagnóstico de clima organizacional que se llevará a cabo.

➤ **Fase de medición**

“En esta fase se realiza la convocatoria de los colaboradores y se aplica la metodología de medición seleccionada para el estudio de clima organizacional haciendo énfasis en el anonimato y confidencialidad de la información”. (19:s.p.)

También llamada fase de aplicación, en esta se aplican las técnicas de recolección de información cualitativa y cuantitativa (censo, entrevista y observación), ya sea en papel o vía electrónica.

✓ **Técnicas de medición del clima organizacional**

Para evaluar el clima organizacional se utilizan varias técnicas, entre las cuales está el censo, entrevista, observación y análisis de indicadores de la organización.

Las técnicas utilizadas varían de acuerdo a las características de la organización que se evalúe y los objetivos que se persigan; para la presente investigación, se aplicará la entrevista, el censo y la observación.

Se entrevistará al Alcalde Municipal y Jefe de Recursos Humanos con el objetivo de identificar y analizar las políticas y prácticas de gestión del personal, asimismo se realizará un censo tomando en cuenta a todos los colaboradores de las unidades administrativas, con el fin de analizar los factores higiénicos y

motivacionales que inciden en el clima organizacional; por medio de la observación se identificarán comportamientos y actitudes de los colaboradores en cuanto al liderazgo, comunicación, relaciones interpersonales, trabajo en equipo, orgullo e identificación con la institución, asimismo se verificarán las condiciones físicas y ambientales de trabajo, ayudando al análisis de los resultados.

#### **i. Censo**

“Es la técnica mediante la cual se adquiere información de un grupo o parte de la población, a la que se le denomina muestra. Consiste en indagar o interrogar a determinadas personas, a través de un cuestionario”. (11:85)

El censo es una técnica, que utiliza como instrumento el cuestionario, en este se plantean preguntas o afirmaciones que permiten evaluar los factores que conforman el clima organizacional. Se llena de forma anónima y es suministrado a todos los colaboradores para que el análisis sea eficaz y con resultados confiables. Cabe mencionar que para la presente investigación, el censo de clima organizacional será estructurado bajo la escala de Likert.

#### **ii. Entrevista**

“La entrevista es el proceso por medio del cual dos o más personas entran en estrecha relación verbal, con el objetivo de obtener información fidedigna y confiable sobre todo a algún aspecto del fenómeno que se estudia”. (11:82)

La entrevista es un encuentro concertado entre dos o más personas para tratar un asunto específico, se realiza por medio de una boleta o guía que permite recopilar información que ayude a alcanzar los objetivos de la investigación.

### **iii. Observación**

“Observar, en investigación, significa fijar los sentidos sobre un determinado aspecto, total o parcial, de la realidad del fenómeno que se estudia, y registrar mental, gráfica y descriptivamente éste, para su análisis posterior”. (11:79)

La técnica de observación es la acción de verificar personalmente el comportamiento del fenómeno que se investiga, con el objetivo de establecer un conocimiento claro y conciso del mismo; como instrumento se utiliza una guía de observación.

### **iv. Encuesta**

“Consiste en indagar o interrogar a determinadas personas, a través de un cuestionario previamente preparado, calificado y sometido a prueba, según los objetivos que se pretenden alcanzar por medio de esta técnica”. (11:85)

Una encuesta es un procedimiento propio de una investigación descriptiva, permite recopilar datos cuantitativos y cualitativos por medio del planteamiento de preguntas cerradas o abiertas respectivamente. Se suministra a toda la población o a una muestra representativa. Se utiliza el cuestionario como instrumento.

### **v. Investigación bibliográfica**

“Este tipo de investigación como su nombre lo indica, se basa en fuentes documentales o bibliográficas (fuentes secundarias) que son los textos o documentos. Es importante señalar que los documentos no necesariamente son escritos, estos pueden ser videos, grabaciones o páginas electrónicas”. (11:15)

La investigación bibliográfica se caracteriza por la utilización de los datos secundarios como fuente de información, siendo estos físicos o digitales: libros, revistas, investigaciones previas, documentales, entre otros. El instrumento que se utiliza son las fichas bibliográficas.

## **vi. Muestreo**

“La categoría muestreo se deriva de muestra y, en técnicas de investigación, una muestra es una fracción o una parte de un grupo poblacional (universo) que reúne ciertas características que las hace compatibles y por tanto representativas de ese grupo”. (11:86)

Muestreo es la técnica de seleccionar una parte representativa de la población que se pretende analizar y se le denomina muestra. Debe caracterizarse por ser extrapolable a la población. Entre las ventajas de utilizar el muestreo se menciona: ahorro en recursos financieros, humanos y tiempo.

### **➤ Fase de análisis y entrega de los resultados**

“Los resultados del estudio del clima organizacional deben ser entregados inmediatamente después de su evaluación por medio de un informe, asimismo se entregan las recomendaciones y pasos a seguir, estos resultados se entregan a la alta dirección de la organización”. (19:s.p.)

Esta fase implica entregar los resultados obtenidos, posterior al análisis correspondiente para cada factor. Asimismo se genera un informe con la segmentación de los factores evaluados. Es conveniente comunicar los resultados globales a toda la organización.

### **• Factores del clima organizacional**

Para el diagnóstico de clima organizacional en la institución objeto de análisis, se consideran trece factores que son clasificados según la teoría de los dos factores de Frederick Herzberg y quedan establecidos de la siguiente forma:

### **➤ Factores higiénicos**

Los factores higiénicos son los siguientes:

### ✓ **Comunicación**

“La comunicación es un elemento clave, porque los administradores no trabajan con cosas, sino con información acerca de ellas. Además, todas las funciones administrativas, como la planeación, la organización, la dirección y el control, solo pueden funcionar en la práctica mediante la comunicación. Ésta es indispensable para el funcionamiento de la organización”. (3:308)

La comunicación es un medio que sirve a los miembros de una organización para alcanzar las metas individuales y colectivas, dado que a través de ella, se transmite información de forma oral y escrita. La comunicación puede darse de forma vertical (ascendente y descendente) y horizontal por medio de canales formales o informales dentro de la organización.

### ✓ **Condiciones físicas y ambientales de trabajo**

“Las condiciones ambientales de trabajo son las circunstancias físicas en las que el empleado se encuentra cuando ocupa un cargo en la organización”. (2:482)

Las condiciones físicas se refieren a las herramientas y mobiliario que está a disposición de los colaboradores para la realización de sus tareas, asimismo el entorno ambiental se basa en la iluminación, ventilación, temperatura y ruidos a los que están sometidos los trabajadores en sus puestos de trabajo.

### ✓ **Estabilidad laboral**

“La estabilidad laboral es la percepción que tiene todo trabajador de conservar un puesto de forma permanente, dicha estabilidad garantiza los ingresos en forma directa para satisfacer las necesidades propias del individuo”. (18:s.p.)

La estabilidad laboral es considerada como la seguridad que perciben los colaboradores de permanecer en su puesto de trabajo en un mediano y largo plazo. Este factor incide directamente en la satisfacción de las necesidades de los

trabajadores, dado que por su relación laboral con la institución, perciben un salario que es utilizado como un medio para comprar bienes y servicios.

### ✓ **Liderazgo**

“El liderazgo se refiere a enfrentar el cambio. El líder desarrolla una visión de futuro, define el rumbo a seguir, comunica esta idea a los demás, logra que se comprometan y los inspira a superar obstáculos”. (3:339)

El liderazgo es el conjunto de características y habilidades propias de una persona que influyen en la forma de pensar y actuar de los colaboradores, logrando que se alcancen los objetivos y metas trazadas.

### ✓ **Políticas**

“Representa la percepción que tiene los miembros de la organización acerca de la cantidad de políticas, reglas, procedimientos, trámites y otras limitaciones a que se ven enfrentados en el desarrollo de su trabajo”. (15:s.p.)

Las políticas radican en los procedimientos, normas y trámites que conforman los procesos organizacionales de las instituciones, estas pueden ser flexibles o rígidas, según la naturaleza de la institución y el tipo de liderazgo que prevalezca en las mismas.

### ✓ **Relaciones interpersonales**

“Es la percepción por parte de los miembros de la empresa acerca de la existencia de un ambiente de trabajo grato y de buenas relaciones sociales tanto entre pares como entre jefes y subordinados”. (16:s.p.)

Las relaciones interpersonales se refieren a las interacciones sociales recíprocas entre dos o más colaboradores de la misma organización y se utiliza la comunicación como el medio de expresión.

### ✓ **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, maquinarias, herramientas, dinero, entre otros elementos que en forma directa o indirecta intervienen en la consecución de bienes, servicios y productos.” (6:415)

La supervisión tiene como actividad primordial, verificar que las actividades que realizan los trabajadores son correctas o no. La supervisión también radica en proveer a los colaboradores de herramientas y suministros para que realicen sus tareas de forma óptima.

### ✓ **Trabajo en equipo**

“Genera una sinergia positiva a través del esfuerzo coordinado. Los esfuerzos de sus individuos dan como resultado un nivel de rendimiento superior a la suma de los aportes individuales”. (4:323)

El trabajo en equipo es una técnica que se utiliza en las organizaciones que consiste en integrar un grupo estructurado de colaboradores alrededor de criterios de productividad y eficiencia orientados al logro de metas. Este ayuda a que se desarrolle una cultura de compañerismo, solidaridad y sentido de pertenencia. Dentro de cada equipo existen reglas y normas, bajo las cuales se rigen los integrantes del mismo.

### ➤ **Factores motivacionales**

Los factores motivacionales son los siguientes:

### ✓ **Capacitación**

“Otorga a los trabajadores conocimientos más profundos para el correcto desempeño de tareas específicas”. (7:89)

La capacitación es el proceso mediante el cual se brindan conocimientos y herramientas a los trabajadores que permiten desempeñar sus funciones correctamente. Son beneficiosas tanto para los colaboradores, como para las organizaciones, derivado que desarrolla las competencias de las personas para que puedan ser más productivas, creativas e innovadoras, a efecto de que contribuyan mejor a los objetivos organizacionales.

✓ **Delegación de autoridad**

“La delegación de la autoridad parte de la idea de otorgar a las personas el poder, la libertad y la información que necesitan para tomar decisiones y participar activamente en la organización”. (3:288)

La delegación de autoridad y responsabilidad consiste en facultar a los colaboradores para que tomen decisiones importantes sobre aspectos propios de sus actividades diarias, esto fomenta la administración participativa, los módulos de trabajo orientado al equipo y la autonomía.

✓ **Desarrollo profesional**

“El desarrollo profesional está más enfocado hacia el crecimiento personal del empleado y se orienta hacia la carrera futura y no se fija solo en el puesto actual. Todas las personas, sin importar sus diferencias individuales se pueden y se deben desarrollar”. (2:415)

El desarrollo profesional es parte del crecimiento personal y radica en apoyar a los colaboradores para alcanzar las metas profesionales planteadas, generando un aumento en la motivación y por ende en su productividad.

✓ **Orgullo e identificación con la institución**

“Se refiere al sentimiento de identificación y orgullo de los empleados por pertenecer a la institución”. (17:s.p.)

El orgullo e identificación de los colaboradores hacia su organización, corresponde a la medida en que cada empleado se siente orgulloso por su trabajo, analizando sus sentimientos con respecto a su tarea, a su equipo de trabajo y a la propia institución.

### ✓ **Reconocimientos**

“Los reconocimientos son las prestaciones e incentivos que las personas esperan como recompensa de su desempeño. Esto sirve de esfuerzo positivo para que ellas perfeccionen su desempeño y para que se sientan satisfechas con lo que hacen”. (3:30)

Un sistema de reconocimientos proporciona una manera eficaz de estimular a los colaboradores para que logren niveles altos de productividad, estos se caracterizan por ser monetarios y no monetarios.

### **e. Productividad**

“Implica la obtención de los máximos resultados con el mínimo de recursos. En este sentido, la productividad es la relación que existe entre la cantidad de insumos necesarios para producir un determinado bien o servicio y los resultados obtenidos”. (10:23)

La productividad es un índice de eficiencia, dado que permite evaluar la relación entre los recursos invertidos y los bienes producidos o servicios prestados en un periodo de tiempo establecido.

## **CAPÍTULO II**

### **DIAGNÓSTICO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL DE UNA MUNICIPALIDAD DEL DEPARTAMENTO DE GUATEMALA**

En el presente capítulo se describe la metodología utilizada para la investigación, los antecedentes de la institución objeto de análisis y los resultados obtenidos del diagnóstico de clima organizacional, determinados por los factores higiénicos: comunicación, condiciones físicas y ambientales de trabajo, estabilidad laboral, liderazgo, políticas, relaciones interpersonales, supervisión y trabajo en equipo; así como los factores motivacionales: capacitación, delegación de autoridad, desarrollo profesional, orgullo e identificación con la institución y reconocimientos.

#### **2.1 Metodología de la investigación**

Se aplicó el método científico en sus tres fases, en la fase indagadora, se obtuvo información de fuentes primarias y secundarias, es decir, la información proporcionada directamente por los servidores públicos de la institución sobre las percepciones de los factores evaluados que integran el clima organizacional y las consultas que se realizaron en los diferentes textos, informes, páginas web e investigaciones previas; en la fase demostrativa se comprobó la hipótesis uno y en la fase expositiva, se presentan los resultados obtenidos en el informe final de tesis. Se utilizó el método deductivo derivado que se aplicaron los conceptos y teorías de lo general a lo particular.

Las técnicas utilizadas fueron: la investigación bibliográfica, entrevista, censo y observación. La investigación bibliográfica fue desarrollada por medio de las consultas realizadas a los textos, leyes, ensayos, memorias de labores, presupuestos, documentales y páginas web. El censo fue suministrado al total de servidores públicos de las unidades administrativas, siendo 27 personas y distribuidas de la siguiente forma:

**Cuadro 1**  
**Total de servidores públicos por puestos**  
**Municipalidad del departamento de Guatemala**  
**Año 2017**

Unidad administrativa	Puesto	Servidores públicos
Dirección de Administración Financiera Municipal (DAFIM)	Jefe de DAFIM	1
	Asistente de contabilidad	2
	Oficial de receptoría	1
	Asistente de tesorería	2
	Asistente de compras	1
	Asistente de nóminas	1
Impuesto Único Sobre Inmuebles (IUSI)	Jefe del IUSI	1
	Oficial del IUSI	1
	Inspector	1
Informática	Jefe de Informática	1
Juzgado Municipal	Juez	1
Policía Municipal de Tránsito (PMT)	Inspector	1
Recursos Humanos	Jefe de recursos humanos	1
Relaciones Públicas	Jefe de relaciones públicas	1
Secretaría Municipal	Secretaria Municipal	1
	Oficial de Secretaría	2
Servicios Públicos	Jefe de Servicios Públicos	1
	Oficial de Servicios Públicos	4
Trabajo Social	Jefe de la Oficina de la Mujer	1
	Oficial de Trabajo Social	2
<b>TOTAL</b>		<b>27</b>

Fuente: elaboración propia. Año 2017.

La observación fue aplicada en las visitas realizadas en las instalaciones de la institución, donde se identificaron comportamientos y actitudes de los servidores públicos en cuanto al liderazgo, comunicación, relaciones interpersonales, trabajo en equipo, orgullo e identificación con la institución, asimismo se verificaron las condiciones físicas y ambientales de trabajo, ayudando al análisis de los resultados.

Los instrumentos utilizados para la recolección de la información fueron: fichas bibliográficas, guía de entrevista, cuestionario y guía de observación. A través de un cuestionario estructurado bajo la escala de Likert y con un espacio para anotar comentarios, se obtuvo información cuantitativa y cualitativa de los factores higiénicos y motivacionales que influyen en el clima organizacional de la institución objeto de análisis, los cuales se describen a continuación:

**Cuadro 2**  
**Estructura del cuestionario de Clima Organizacional**  
**Municipalidad del departamento de Guatemala**  
**Año 2017**

No.	Descripción	Total preguntas
	Conocimiento de la filosofía institucional y objetivos	4
	<b>Factores higiénicos</b>	
1	Comunicación	8
2	Condiciones físicas y ambientales de trabajo	5
3	Estabilidad laboral	5
4	Liderazgo	5
5	Políticas	5
6	Relaciones interpersonales	6
7	Supervisión	5
8	Trabajo en equipo	5
	<b>Factores motivacionales</b>	
9	Capacitación	4
10	Delegación de autoridad	5
11	Desarrollo profesional	7
12	Orgullo e identificación con la institución	4
13	Reconocimientos	5
	<b>Total</b>	<b>73</b>

Fuente: elaboración propia. Año 2017.

Las ponderaciones que fueron asignadas a las cuatro posibles respuestas del cuestionario de clima organizacional suministrado a los servidores públicos de la institución son las siguientes:

**Cuadro 3**  
**Ponderaciones del cuestionario de Clima Organizacional**  
**Municipalidad del departamento de Guatemala**  
**Año 2017**

Respuesta	Pregunta positiva	Pregunta negativa
Totalmente de acuerdo	4 puntos	1 punto
De acuerdo	3 puntos	2 puntos
En desacuerdo	2 puntos	3 puntos
Totalmente en desacuerdo	1 punto	4 puntos

Fuente: elaboración propia. Año 2017.

La guía de observación fue estructurada en base a los trece factores analizados y utilizada en las visitas a las instalaciones de la institución.

Con las autoridades de la institución se estableció un porcentaje de satisfacción laboral mínimo aceptado del 75%. Este porcentaje fue definido considerando que el promedio de las respuestas serán de 3 puntos. A continuación se define por medio de la siguiente formula:

$$\left( \frac{C(P)}{C(4)} \right) 100 \quad \longrightarrow \quad \left( \frac{27(3)}{27(4)} \right) 100 = 75\%$$

Donde:

C = cantidad de servidores públicos

P = ponderación según respuesta

4 = constante que representa la máxima ponderación de las respuestas

Asimismo se definieron los siguientes rangos para identificar el nivel de satisfacción laboral de los servidores públicos de la municipalidad analizada:

**Cuadro 4**  
**Parámetros establecidos por las autoridades de la Institución**  
**Municipalidad del departamento de Guatemala**  
**Año 2017**

Rango en porcentaje	Nivel de satisfacción
=< 50%	Deficiente
51% - 74%	Oportunidad de mejora
75% - 90%	Aceptable
=> 91%	Óptimo

Fuente: elaboración propia. Año 2017.

## **2.2 Antecedentes**

La Municipalidad objeto de análisis fue creada en el año 1945, durante el gobierno del Doctor Juan José Arévalo Bermejo y es una institución pública que goza de un régimen autónomo en su administración. La administración del gobierno municipal, está a cargo del Consejo Municipal, integrado por el Alcalde, los Síndicos y Concejales. El Alcalde Municipal es el encargado de ejecutar las políticas, planes, programas y proyectos aprobados por el Consejo. Actualmente está afiliada a la Asociación Nacional de Municipalidades (ANAM), que es una entidad privada que apoya la descentralización y autonomía de las municipalidades asociadas y tiene como objetivo estimular el desarrollo social y económico de las mismas.

### **2.2.1 Marco legal**

Las leyes y manuales que reconocen y establecen las líneas de acción de la institución analizada son los siguientes:

- Constitución Política de la República de Guatemala, capítulo VII, Régimen Municipal.
- Ley Electoral y de Partidos Políticos.
- Código Municipal, decreto 12-2002, y sus reformas en el decreto 22-2010.
- Ley de Servicio Municipal, decreto 1-87.
- Ley de lo Contencioso Administrativo.

- Ley de Contrataciones del Estado
- Manual de Clasificaciones Presupuestarias para el Sector Público de Guatemala

Del artículo 68 del Código Municipal se extraen las competencias de las municipalidades, siendo las siguientes:

- “Abastecimiento domiciliario de agua potable debidamente clorada; alcantarillado, alumbrado público; mercados; rastros; administración de cementerios y la autorización y control de cementerios privados; limpieza y ornato; formular y coordinar políticas, planes y programas relativos a la recolección, tratamiento y disposición final de desechos y residuos sólidos hasta su disposición final.
- Pavimentación de las vías públicas urbanas y mantenimiento de las mismas.
- Regulación del transporte de pasajeros y carga, y sus terminales locales.
- La autorización de megáfonos o equipos de sonido a exposición al público en la circunscripción del municipio.
- Administrar la biblioteca pública del municipio.
- Promoción y gestión de parques, jardines y lugares de recreación.
- Gestión y administración de farmacias municipales populares.
- La prestación del servicio de policía municipal.
- Cuando su condición financiera y técnica se los permita, generar la energía eléctrica necesaria para cubrir el consumo municipal y privado.
- Delimitar el área o áreas que dentro del perímetro de sus poblaciones puedan ser autorizadas para el funcionamiento de los siguientes establecimientos: expendio de alimentos y bebidas, hospedaje, higiene o arreglo personal, recreación, cultura y otros que por su naturaleza estén abiertos al público.
- Desarrollo de viveros forestales municipales permanentes, con el objetivo de reforestar las cuencas de los ríos, lagos, reservas ecológicas y demás áreas

de su circunscripción territorial para proteger la vida, salud, biodiversidad, recursos naturales, fuentes de agua y luchar contra el calentamiento global.

- Las que por mandato de ley, le sea trasladada la titularidad de la competencia en el proceso de descentralización del Organismo Ejecutivo”.

## **2.2.2 Filosofía institucional**

La filosofía institucional de la Municipalidad objeto de análisis comprende misión, visión y valores, los cuales están descritos en la página web de la Municipalidad y son comunicados en el proceso de inducción del personal, estos se describen a continuación:

### **2.2.2.1 Misión**

“Somos una institución pública que trabaja por el desarrollo integral del municipio con la ejecución de buenas políticas, programas de desarrollo urbano y rural, en el que se incluyen a los más necesitados, implementamos proyectos sostenibles, que son dirigidos a promover la salud y el desarrollo, la cultura, los deportes y el bienestar común para todos los que habitamos en este hermoso municipio”.

- **Visión**

“Ser la institución que impulse permanentemente el desarrollo integral del Municipio, a través de la cobertura total de las necesidades demandadas por las comunidades”.

- **Valores**

Los valores que se practican en la institución son los siguientes:

- “Responsabilidad en brindar un servicio útil y eficiente a los vecinos con el objetivo de satisfacer sus necesidades.
- Respeto hacia los vecinos y compañeros de trabajo.

- Honestidad es la base sobre la cual se basan todas las actividades que se realizan.
- Rapidez en el servicio para resolver los problemas que aquejan a los vecinos de este municipio.”

### **2.2.3 Objetivos**

La institución objeto de análisis define sus objetivos en el Plan Operativo Anual (POA). El POA es una herramienta en la cual se ordena lógicamente las acciones que se proponen realizar para un periodo no mayor a 1 año y lograr las metas trazadas por el gobierno local, alineado con el Plan Nacional de Desarrollo (PND).

El POA del presente periodo define los siguientes objetivos:

- “Apoyar al sistema educativo del municipio de Chinautla con personal humano para beneficiar a 28,150 familias.
- Dotar de insumos avícolas a 1,500 familias del área urbana y rural del municipio de Chinautla.
- Conservar, mantener y mejorar el pozo de la aldea Concepción Sacojito.
- Dragar y nivelar el cauce del río las vacas de la colonia Tecún Umán, sector 2, colonia Joya Senahú.
- Conservar la calidad de la infraestructura de la cancha polideportiva del asentamiento San Julián, Sector 8.
- Conservar la calidad de la infraestructura en un centro de estudio del municipio para beneficiar a 4,000 personas.
- Construir un centro de salud en el Sector B4 de Tierra Nueva II.
- Conservar, mantener y mejorar la instalación de drenajes sanitarios en sectores de Tierra Nueva I.
- Conservar y mejorar la calidad de las calles pavimentadas desde la colonia Anita a Los Encuentros.

- Mejorar la calidad de las instalaciones de los cementerios municipales de cuatro lugares del municipio de Chinautla.
- Mejorar la infraestructura habitacional a 125 familias de Tierra Nueva I y II.”

#### **2.2.4 Productividad**

La productividad de la Municipalidad analizada se calculó por medio de la ejecución presupuestaria anual, dado que el presupuesto de egresos se basa en el Plan Operativo Anual (POA) y por ende, al lograr el 100% de ejecución se puede inferir que se realizaron las metras trazadas en el POA.

A continuación se presentan los porcentajes de ejecución presupuestaria para los años 2016 y 2017, periodos en los cuales las autoridades actuales son las responsables de los mismos:

**Cuadro 5**  
**Ejecución presupuestaria anual**  
**Municipalidad del departamento de Guatemala**  
**Año 2017**

<b>Año</b>	<b>Porcentaje de ejecución presupuestaria</b>
2016	39%
2017	50%

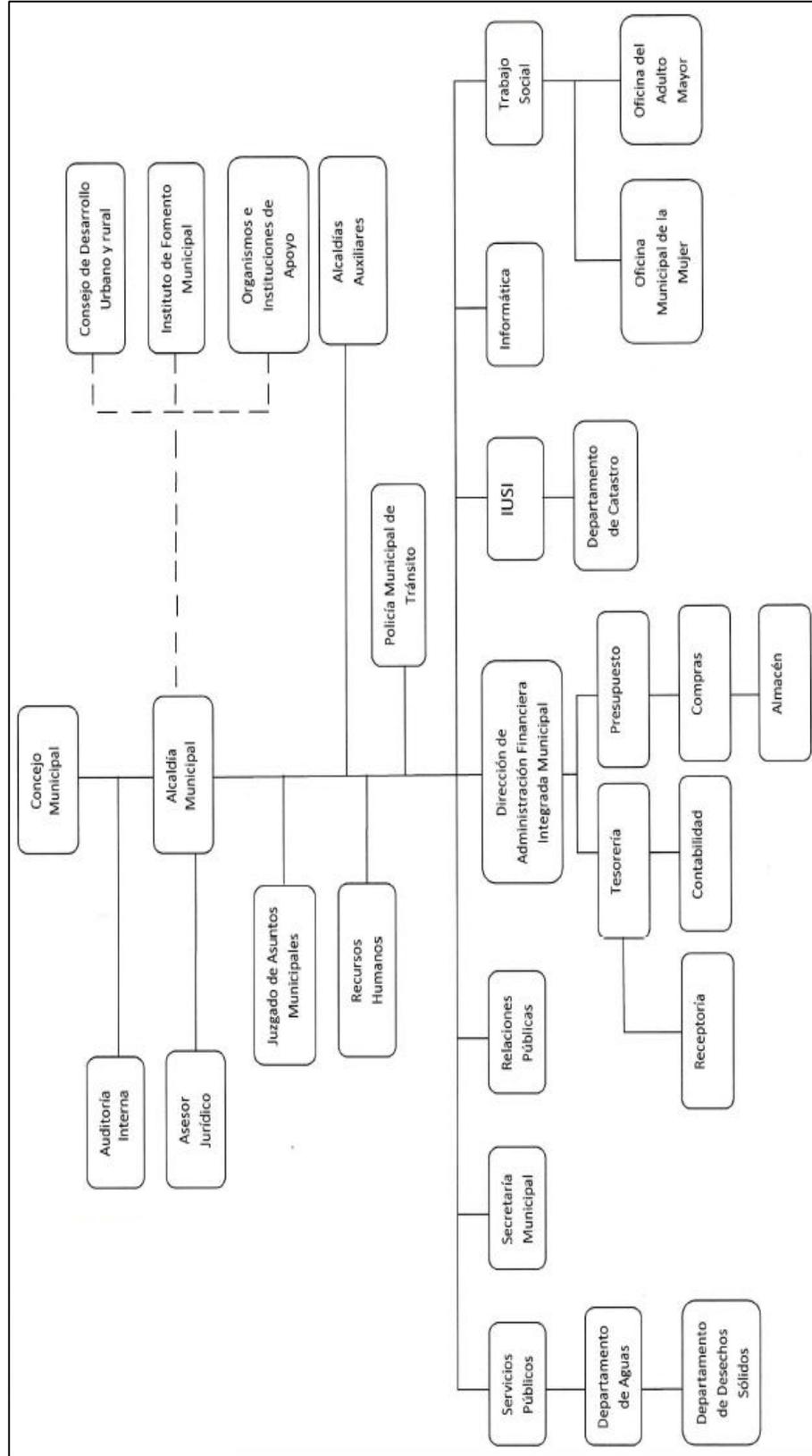
Fuente: Secretaría Municipal de la institución objeto de análisis. Año 2017.

Es importante mencionar que no lograr un 100% de la ejecución presupuestaria depende de varios factores como lo son: procesos burocráticos de contrataciones y compras, productividad de los servidores públicos, retrasos en los proveedores, entre otros.

### **2.2.5 Estructura organizacional**

La estructura organizacional de la Municipalidad analizada está representada en un organigrama general, en el que se establecen las diferentes unidades administrativas, los niveles jerárquicos, líneas de autoridad y responsabilidad:

**Figura 1**  
**Organigrama general actual**  
**Municipalidad del departamento de Guatemala**  
**Año 2017**



Fuente: Secretaría Municipal de la institución objeto de análisis. Año 2017.

Los niveles jerárquicos representados en el organigrama indicado son los siguientes:

**a. Nivel estratégico**

Correspondiente al Consejo Municipal, integrado por el Alcalde, los Síndicos y Concejales, quienes fueron elegidos democrática y popularmente; en este nivel se aprueban políticas, programas, planes y proyectos municipales.

**b. Nivel táctico**

Integrado por las unidades administrativas ejecutoras que dirigen, ordenan e implementan políticas y acciones relacionadas a los programas, planes y proyectos aprobados por el Consejo Municipal. Las unidades ejecutoras mínimas consideradas en el Código Municipal, son las siguientes:

- Secretaría Municipal
- Administración Financiera
- Oficina Municipal de Planificación
- Juzgado de Asuntos Municipales
- Oficina de Servicios Públicos
- Administración general y de Recursos Humanos
- Otras unidades como Policía Municipal, Relaciones Públicas, entre otras.

**c. Nivel técnico**

Conformado por las distintas áreas de trabajo que realizan las labores y acciones establecidas por los niveles superiores.

La estructura organizacional actual de la institución analizada es vertical, funcional y de tramo estrecho de control, lo cual es positivo dado que muestra las interrelaciones entre cada unidad administrativa, jerarquías, mejores controles de personal y cumple con lo establecido en el Código Municipal de Guatemala.

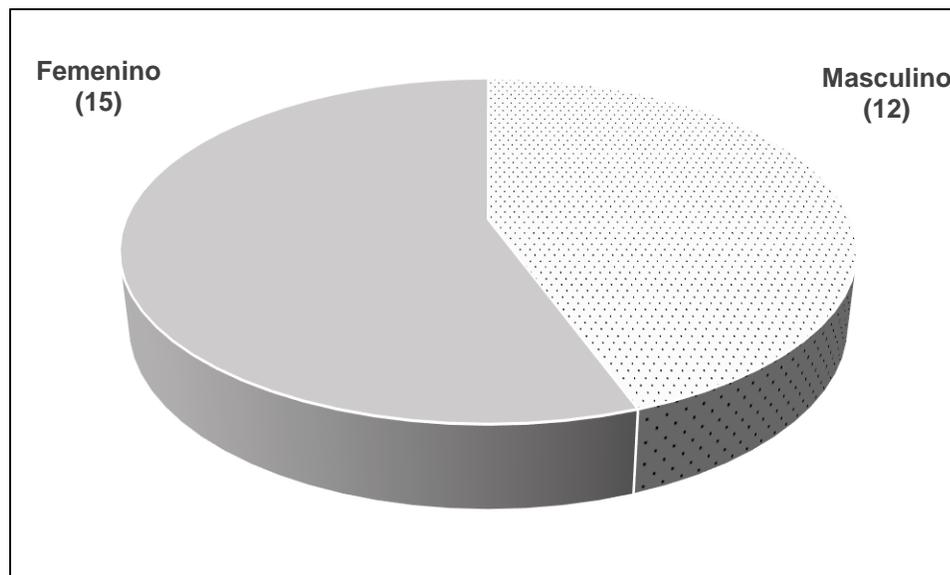
### 2.2.6 Información general de los servidores públicos

Con el objetivo de identificar características propias de los servidores públicos de la institución objeto de análisis, comprender sus comportamientos y considerarlos en la propuesta del siguiente capítulo, se recabó información en cuanto al género, edad, escolaridad, antigüedad en la institución y conocimiento de la filosofía institucional y objetivos, los resultados son los siguientes:

#### a. Género

Los resultados obtenidos en cuanto a la cantidad de servidores públicos por género de la institución analizada son los siguientes:

**Gráfica 1**  
**Servidores públicos por género**  
**Municipalidad del departamento de Guatemala**  
**Año 2017**



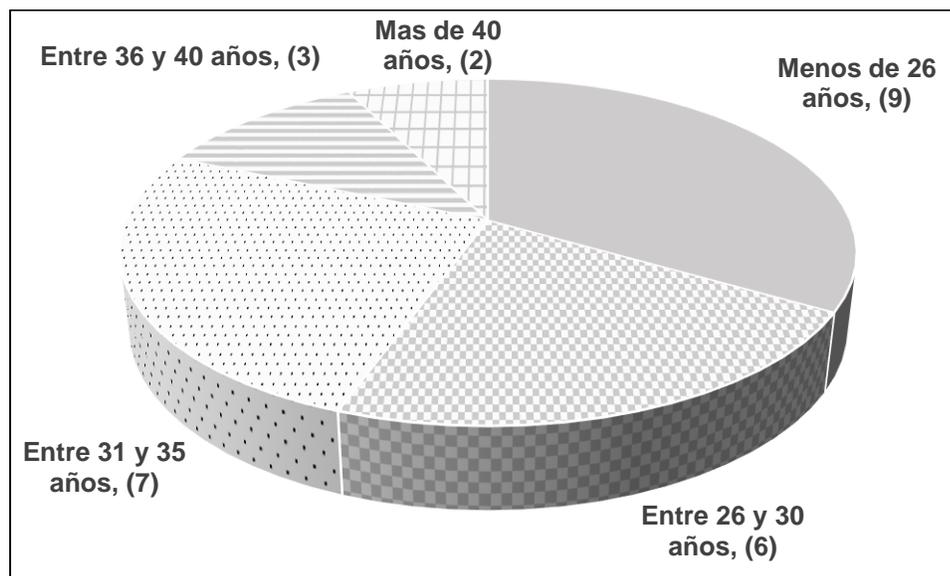
Fuente: elaboración propia. Año 2017.

Se evidencia que las políticas de reclutamiento y selección del personal de la Municipalidad practican la inclusión de género, asimismo se observa representatividad de mujeres en todos los niveles jerárquicos de la institución, siendo positivo, dado que no se discriminan a las personas por su género.

**b. Edad**

La cantidad de servidores públicos por rango de edad de la institución analizada son los siguientes:

**Gráfica 2**  
**Servidores públicos por rango de edad**  
**Municipalidad del departamento de Guatemala**  
**Año 2017**



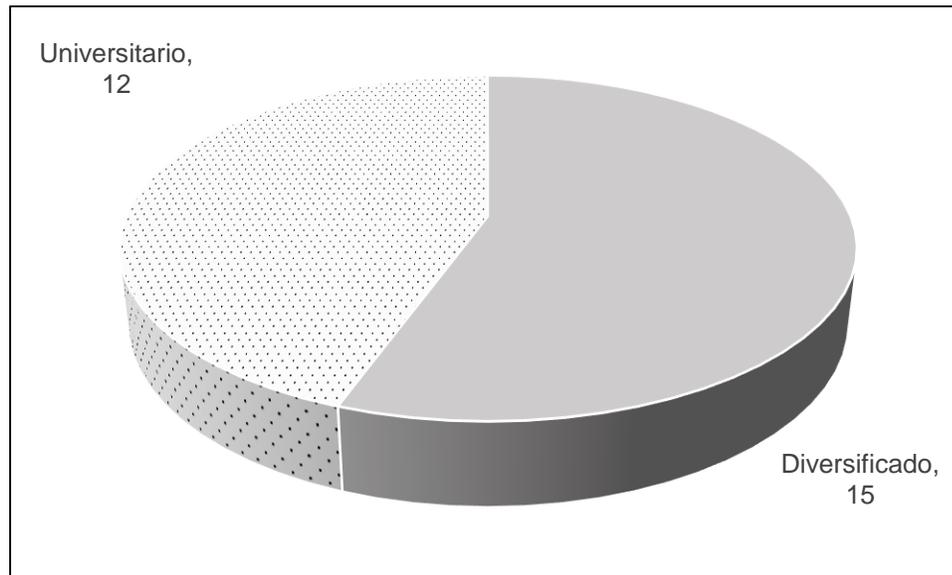
Fuente: elaboración propia. Año 2017.

Se establece que la mayoría de servidores públicos no superan los 35 años de edad, esto indica que son personas influenciadas por la tecnología y la consideran como una necesidad cotidiana, son más sociables y les gusta compartir con los demás, estas características son positivas para la institución porque se adaptan rápido a los cambios y se les facilita la utilización de sistemas informáticos.

**c. Nivel académico**

El nivel académico de los servidores públicos de la institución analizada se describe a continuación:

**Gráfica 3**  
**Servidores públicos por nivel académico**  
**Municipalidad del departamento de Guatemala**  
**Año 2017**



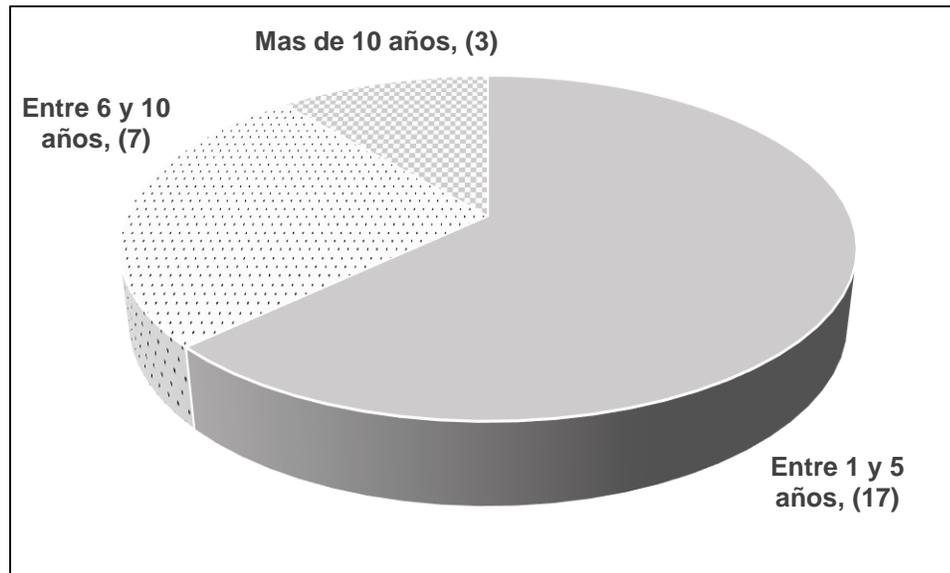
Fuente: elaboración propia. Año 2017.

El nivel académico evidenciado por los servidores públicos es positivo para la Municipalidad, derivado que poseen conocimientos en áreas especializadas y utilizan técnicas y criterios de decisión profesional para el desempeño de sus actividades.

**d. Tiempo de laborar en la institución**

La cantidad de servidores públicos respecto a los años de estabilidad laboral dentro de la institución analizada, son los siguientes:

**Gráfica 4**  
**Servidores públicos por tiempo de laborar en la institución**  
**Municipalidad del departamento de Guatemala**  
**Año 2017**



Fuente: elaboración propia. Año 2017.

La institución analizada cambia de autoridades cada 4 años y por ende, la mayoría de servidores públicos de las unidades administrativas también. Es importante mencionar que hay personas con más de 5 años de laborar en la institución y es derivado a su crecimiento dentro de la misma, así como la continuidad de las autoridades al frente de la Municipalidad.

Los resultados evidenciados anteriormente respaldan la confiabilidad de las opiniones de los servidores públicos plasmadas en el cuestionario de clima organizacional suministrado, dado que todos poseen 1 año o más de estabilidad laboral.

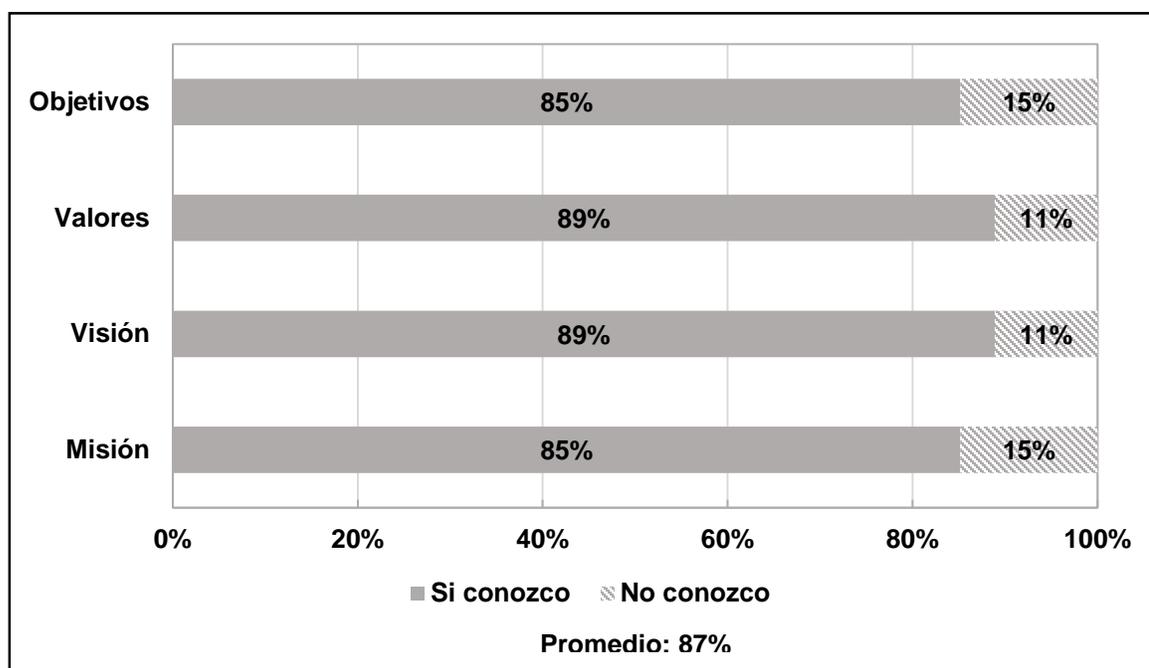
#### **e. Filosofía institucional y objetivos**

La filosofía institucional y objetivos se refieren a las bases sobre las cuales se rigen y coordinan las actividades de toda institución enfocadas hacia un mismo fin, por

lo cual, es primordial que los servidores públicos conozcan la misión, visión, valores y objetivos de la Municipalidad.

Por lo anterior, se consultó a los servidores públicos de la institución si conocen la filosofía institucional y objetivos, obteniendo los siguientes resultados:

**Gráfica 5**  
**Conocimiento de la filosofía institucional y objetivos**  
**Municipalidad del departamento de Guatemala**  
**Año 2017**



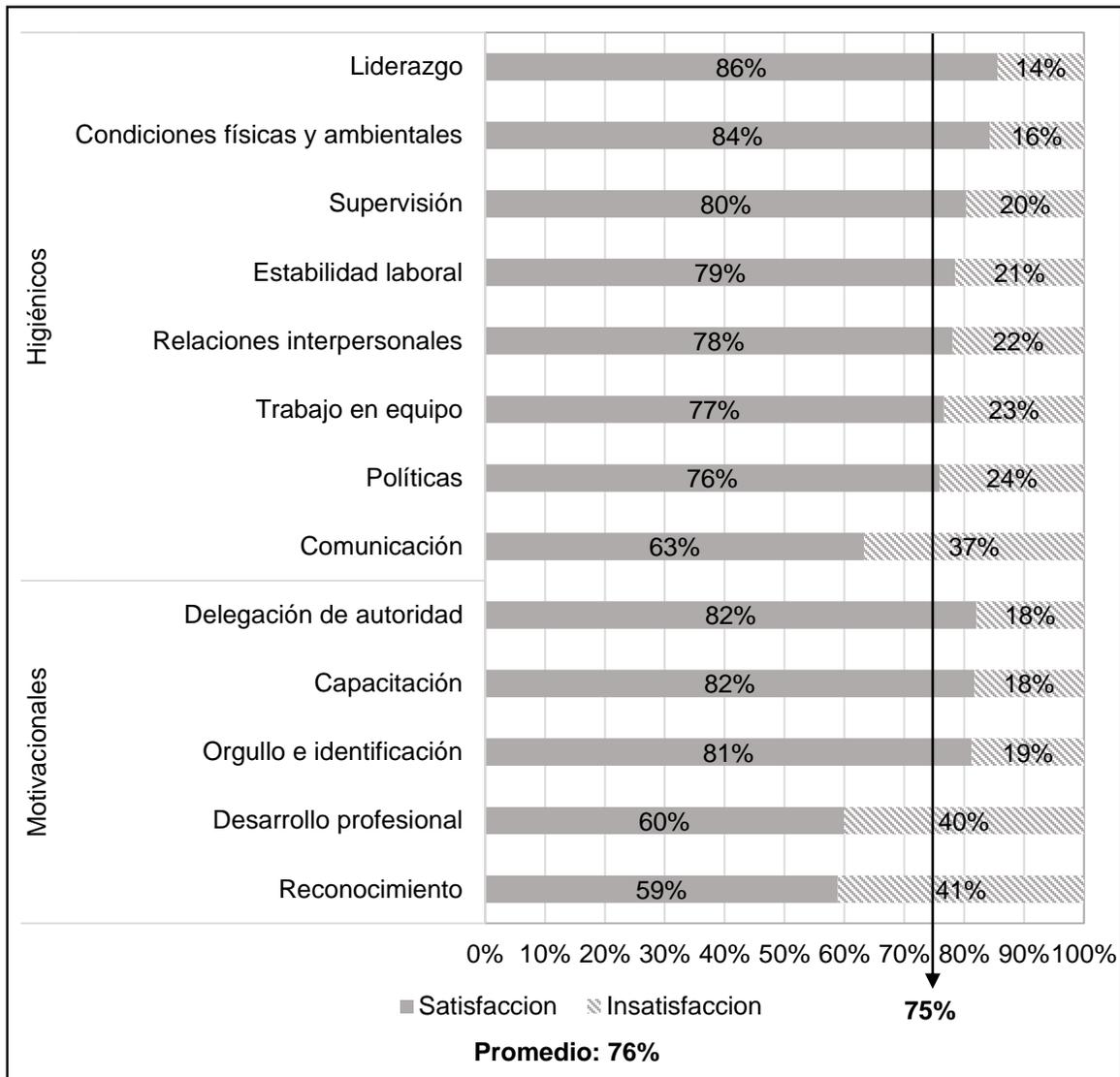
Fuente: elaboración propia. Año 2017.

Se establece que el 87% de los servidores públicos conocen la filosofía institucional y los objetivos, y por ende, sus tareas son enfocadas hacia un objetivo en común derivado que conocen la razón de ser de la institución, hacia donde se proyecta, los valores practicados y los objetivos establecidos. Asimismo los servidores públicos indican que la filosofía institucional se da a conocer en el proceso de inducción y es publicada en el sitio web de la Municipalidad.

### **2.3 Situación actual del clima organizacional**

A continuación se presentan los resultados obtenidos del diagnóstico de clima organizacional de la institución objeto de análisis, a través de la evaluación de los factores higiénicos: comunicación, condiciones físicas y ambientales de trabajo, estabilidad laboral, liderazgo, políticas, relaciones interpersonales, supervisión y trabajo en equipo; así como los factores motivacionales: capacitación, delegación de autoridad, desarrollo profesional, orgullo e identificación con la institución y reconocimientos.

**Gráfica 6**  
**Situación actual del clima organizacional**  
**Municipalidad del departamento de Guatemala**  
**Año 2017**



Fuente: elaboración propia. Año 2017.

El promedio actual de satisfacción laboral de la institución analizada es del 76%, ubicándose un punto porcentual arriba del parámetro establecido como aceptable por las autoridades de la misma (75%), sin embargo se evidencian tres factores

evaluados por debajo de este porcentaje, siendo la comunicación, desarrollo profesional y reconocimientos.

A continuación se describen los resultados obtenidos por cada factor y el análisis correspondiente:

### **2.3.1 Factores higiénicos o de insatisfacción**

Los factores higiénicos o de insatisfacción, se refieren al contexto laboral de los servidores públicos, cuando las condiciones relacionadas a estos no son las adecuadas, generan insatisfacción, sin embargo, cuando son percibidas como favorables, únicamente se mantiene un nivel de no insatisfacción.

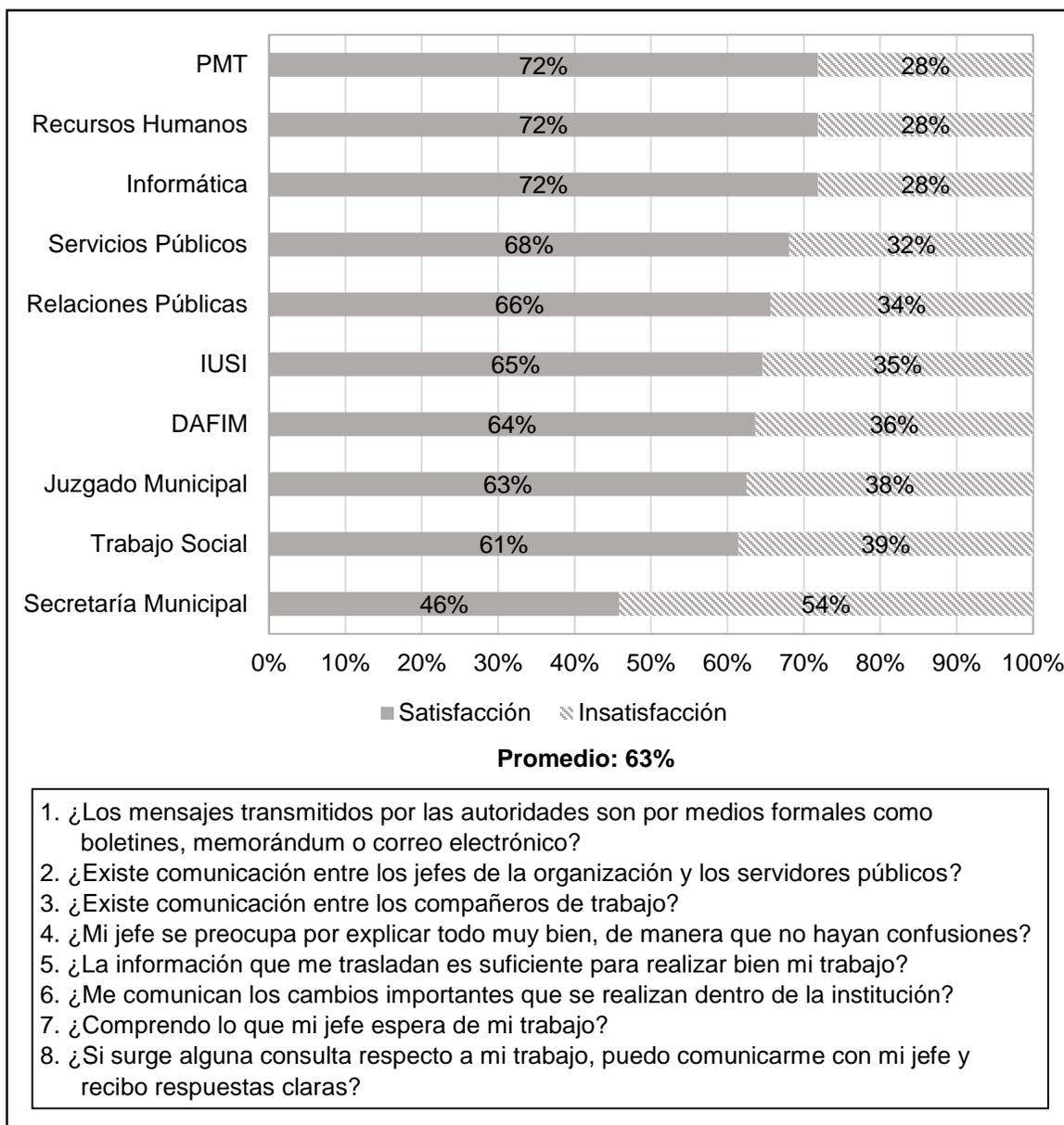
Los factores higiénicos evaluados son: comunicación, condiciones físicas y ambientales, estabilidad laboral, liderazgo, políticas, relaciones interpersonales, supervisión y trabajo en equipo.

#### **2.3.1.1 Comunicación**

La comunicación desempeña un papel importante dentro de los factores que conforman el clima organizacional, se establece en los procesos organizacionales con las siguientes características: clara, concisa, oportuna, objetiva, completa, concreta y específica. También es vertical y horizontal.

Los resultados obtenidos del factor de comunicación son los siguientes:

**Gráfica 7**  
**Comunicación**  
**Municipalidad del departamento de Guatemala**  
**Año 2017**



Fuente: elaboración propia. Año 2017.

Según los resultados obtenidos, la comunicación que se da entre los compañeros de trabajo del mismo departamento es percibida positivamente por los servidores

públicos, indicando que la misma es efectiva para intercambiar información que les ayuda a cumplir con sus tareas asignadas.

Entre los aspectos negativos indican que la comunicación entre los jefes y personal a su cargo es débil, no se dan a conocer los cambios importantes y que no se realizan reuniones, no se utiliza el correo electrónico para trasladar información institucional, asimismo mencionan que cuando los jefes explican las tareas siempre resultan dudas e inquietudes, la información que se traslada es incompleta e impacta en la realización de las actividades. Los términos que utilizan los jefes para comunicarse con sus trabajadores no son comprensibles y brindan respuestas ambiguas cuando se realiza alguna consulta.

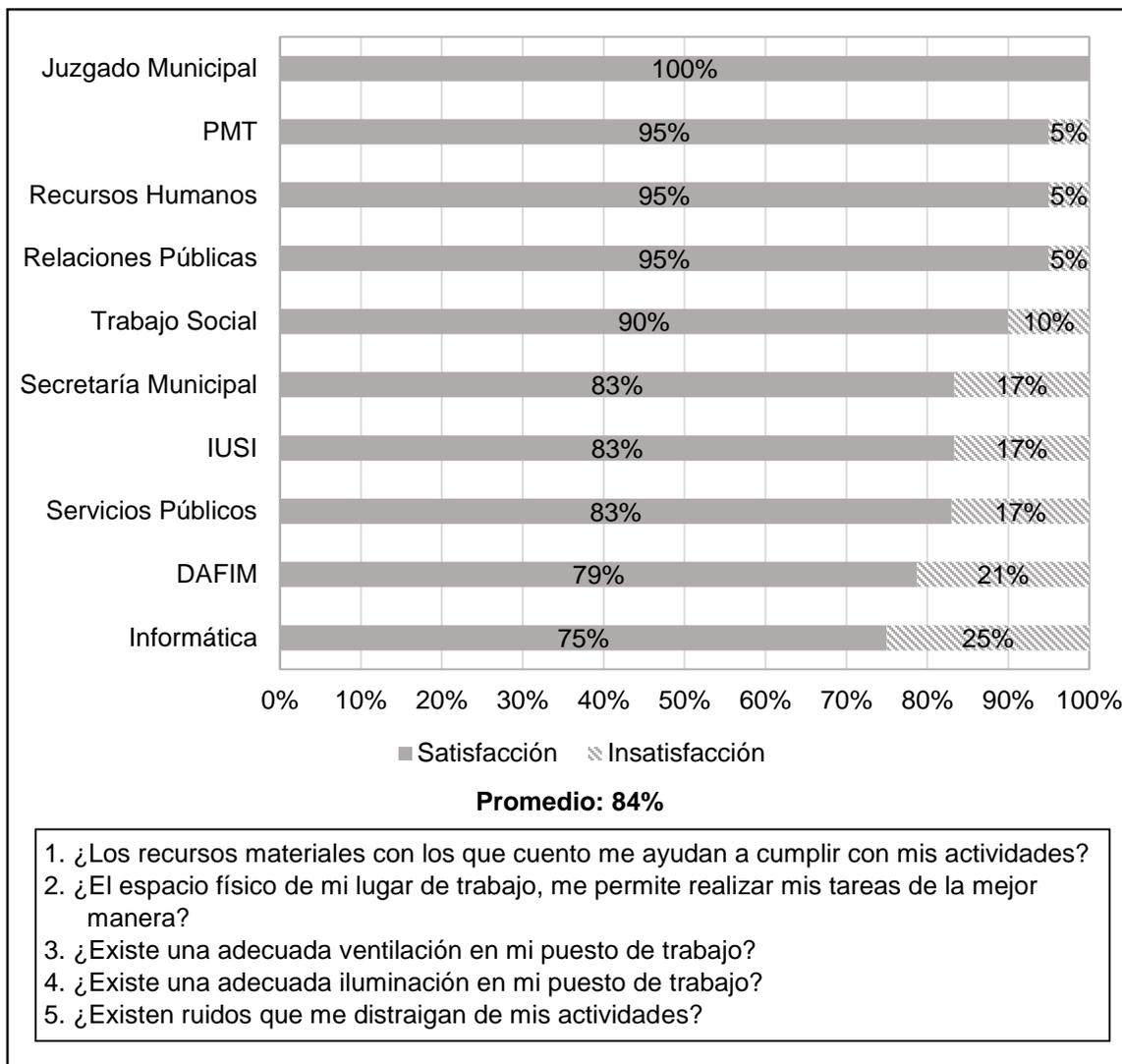
El promedio de satisfacción laboral del factor de comunicación es del 63%, situado en el área de mejora, afectando directamente la productividad de los servidores públicos de la institución, dado que la información que se traslada por parte de los jefes, no es clara, oportuna y completa.

### **2.3.1.2 Condiciones físicas y ambientales**

Las condiciones físicas y ambientales se refieren al entorno en el cual los servidores públicos se desempeñan, estos incluyen las herramientas que le son suministradas y que son vitales para sus actividades, así como la iluminación, ruidos y ventilación que predomina en las diferentes áreas de la institución.

A continuación se presentan los resultados obtenidos del factor de condiciones físicas y ambientales:

**Gráfica 8**  
**Condiciones físicas y ambientales**  
**Municipalidad del departamento de Guatemala**  
**Año 2017**



Fuente: elaboración propia. Año 2017.

Los servidores públicos indicaron que perciben que los recursos materiales que tienen a su disponibilidad para realizar sus actividades son suficientes, tales como: mobiliario, equipo de computación y papelería; consideran que el espacio físico les permite realizar sus tareas de la mejor manera, la ventilación en su puesto de trabajo es adecuada, al igual que la iluminación.

Mencionan que existen ruidos en sus lugares de trabajo, pero estos son atribuidos a personas externas a la institución, por ejemplo: tránsito vehicular, talleres cercanos y colegios.

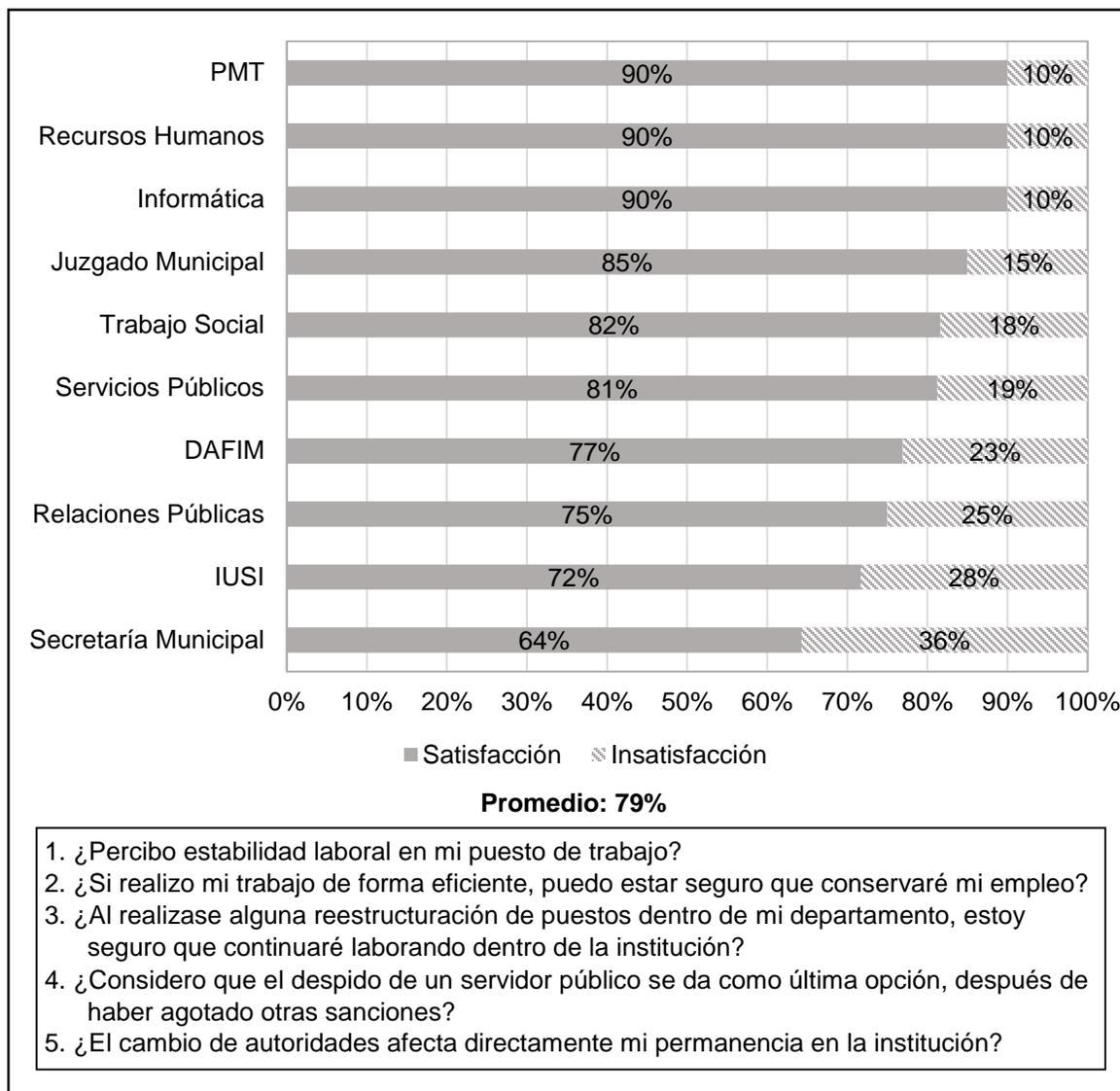
El promedio de satisfacción laboral del factor de condiciones físicas y ambientales es del 84%, situado en el rango de aceptación y siendo positivo para la productividad de los servidores públicos de la institución, dado que poseen los elementos físicos y ambientales necesarios para el desempeño de sus actividades.

### **2.3.1.3 Estabilidad laboral**

La estabilidad laboral consiste en la percepción que tienen los servidores públicos sobre la seguridad de conservar el empleo actual. Este factor tiene relación directa con la satisfacción de las necesidades. Si un servidor público percibe estabilidad laboral en su puesto de trabajo, este se desempeña eficientemente e impacta directamente en la productividad de la organización.

Los resultados obtenidos del factor de estabilidad laboral se describen a continuación:

**Gráfica 9**  
**Estabilidad laboral**  
**Municipalidad del departamento de Guatemala**  
**Año 2017**



Fuente: elaboración propia. Año 2017.

Los servidores públicos de la institución demostraron que perciben positivamente los siguientes aspectos: consideran que al realizar su trabajo de forma eficiente, conservaran su empleo; en dado caso se realice alguna reestructuración,

continuaran laborando en la institución y confirman que el despido de un servidor público es la última opción después de haber agotado otras sanciones.

Asimismo perciben temor durante la temporada de elecciones, dada la posibilidad del cambio de autoridades. Lo anterior es derivado a que la institución, por ser una Municipalidad, las autoridades son electas popularmente cada cuatro años y la mayoría de servidores públicos son removidos de sus cargos.

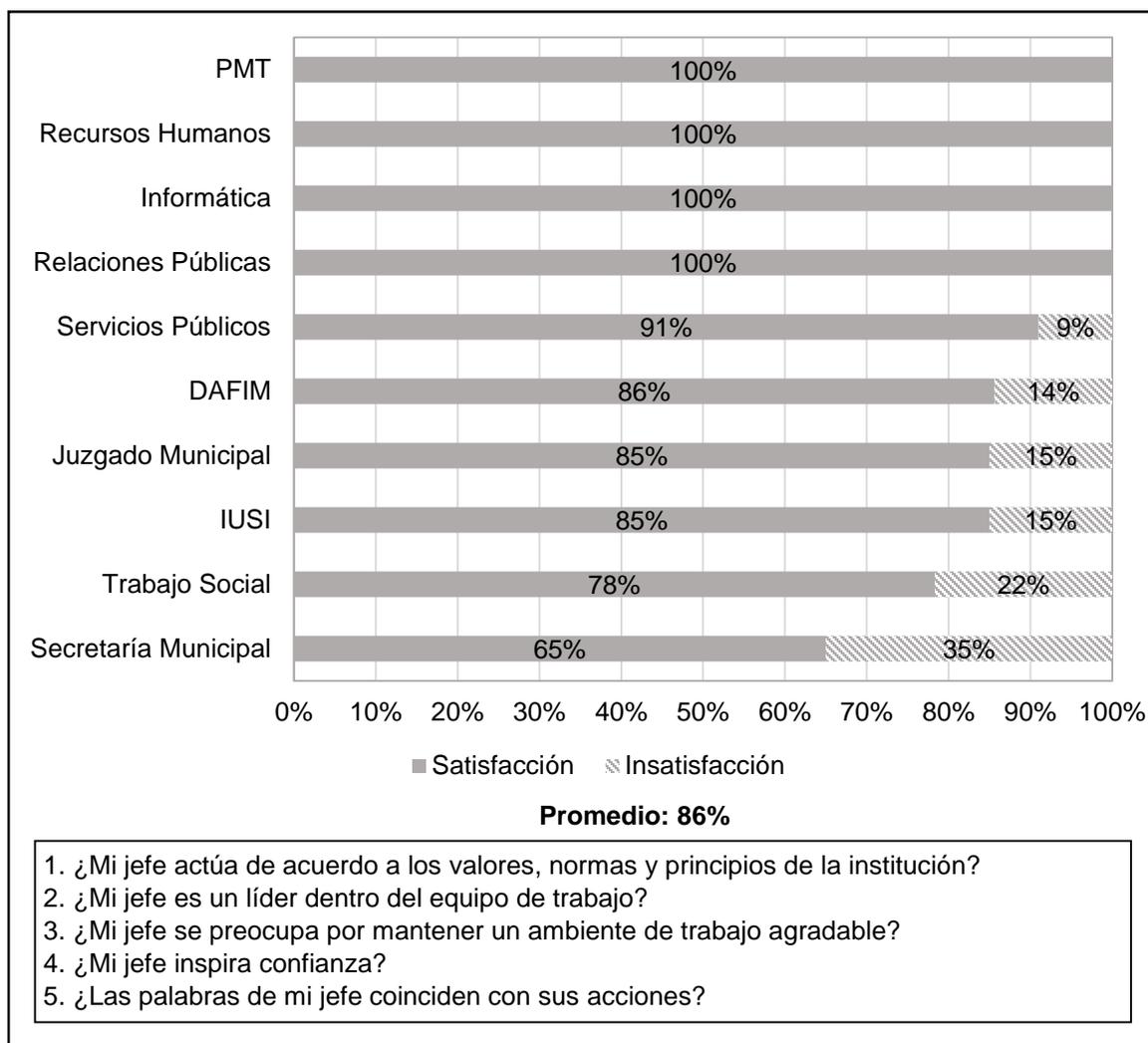
El promedio de satisfacción del factor de estabilidad laboral es del 79% situado en el intervalo de aceptación establecido, siendo positivo para el desempeño y productividad de los servidores públicos quienes perciben estabilidad en sus puestos de trabajo durante un periodo mínimo de cuatro años.

#### **2.3.1.4 Liderazgo**

Uno de los factores que ayudan al logro de metas y objetivos institucionales y por ende al aumento de la productividad, es el liderazgo. El líder desarrolla una visión, define el rumbo a seguir, comunica las estrategias a su personal a cargo, logra que se comprometan y los inspira.

A continuación se describen los resultados obtenidos del factor de liderazgo:

**Gráfica 10**  
**Liderazgo**  
**Municipalidad del departamento de Guatemala**  
**Año 2017**



Fuente: elaboración propia. Año 2017.

Los servidores públicos perciben que los jefes actúan de acuerdo a los valores, normas y principios de la institución, son personas éticas, consideradas líderes y guías dentro de su equipo de trabajo, tienen experiencia, se preocupan por mantener un ambiente de trabajo agradable dado que realizan actividades de integración como celebraciones de cumpleaños, inspiran confianza y motivan por

medio de su ejemplo para cumplir con las metas establecidas y las palabras y comentarios que emiten coinciden con sus acciones.

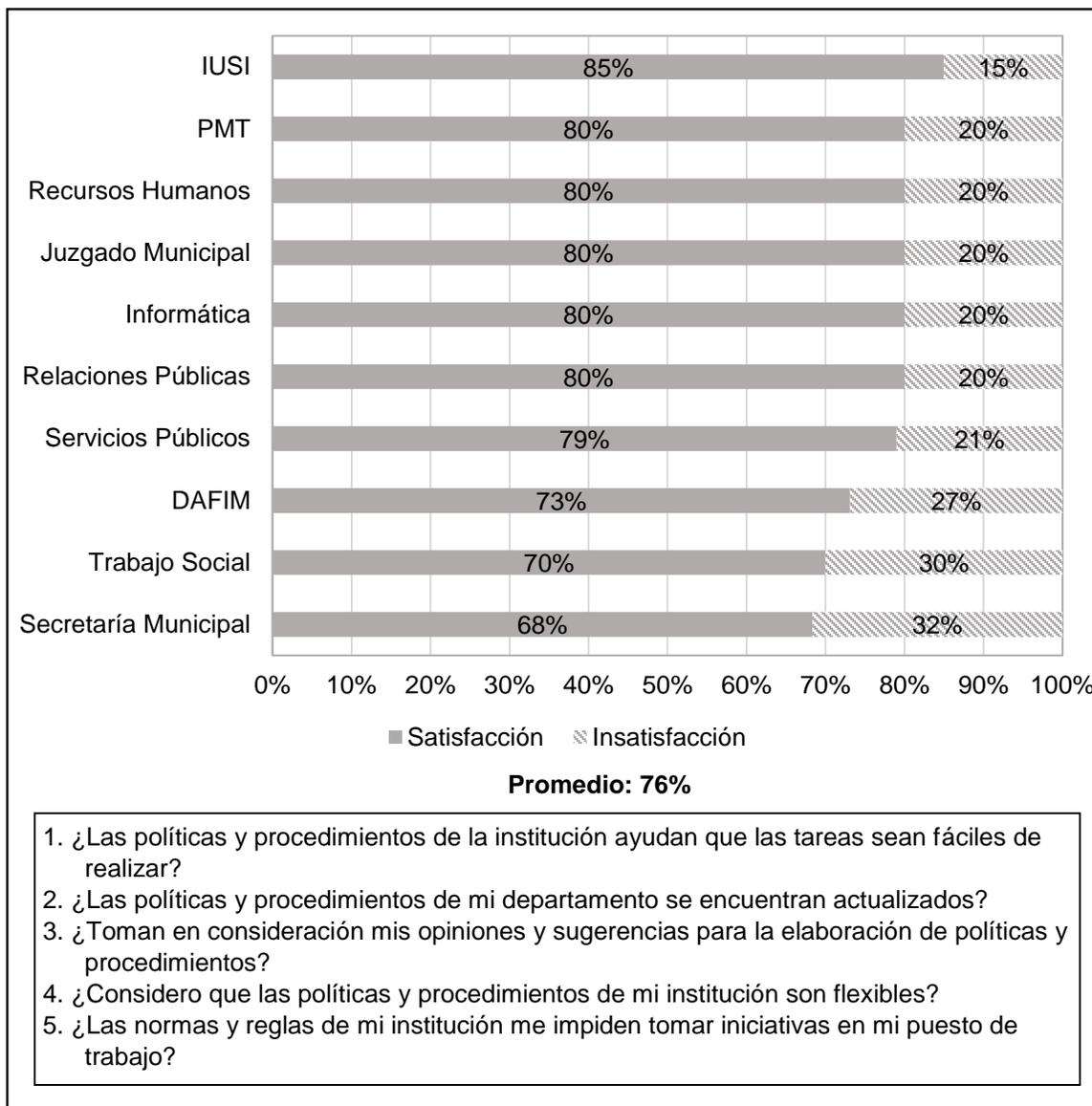
El promedio de satisfacción del factor de liderazgo es del 86%, estableciéndose en el rango de aceptación, resultando positivo para la institución derivado que los líderes son visionarios, definen metas y motivan a los servidores públicos para cumplirlas.

#### **2.3.1.5 Políticas**

Las políticas, reglas, procedimientos, normas y trámites forman parte de la estructura y procesos institucionales que conforman el entorno en el cual se desenvuelven los servidores públicos.

La información obtenida de la evaluación del factor de políticas, se describe a continuación:

**Gráfica 11**  
**Políticas**  
**Municipalidad del departamento de Guatemala**  
**Año 2017**



Fuente: elaboración propia. Año 2017.

Los servidores públicos aducen que perciben positivamente las políticas y procedimientos, en cuanto a que estas se encuentran actualizadas dentro de su unidad administrativa y los jefes son los encargados de esta actividad. Indican que las políticas internas son flexibles al momento de presentarse algún retraso por

factores externos o ajenos a la institución, las normas y reglas les permiten tomar iniciativas en sus puestos de trabajo al implementar nuevas técnicas que simplifiquen las tareas y aumenten la productividad.

Reflejan negativismo en cuanto a que los procesos que son regidos por leyes, mayormente en la compra de suministros que se tornan burocráticos; en cuanto a la participación y consideración de sus opiniones y sugerencias dentro de la creación o actualización de políticas y procedimientos, únicamente se agrega lo que el jefe indique y no se toman en cuenta sus comentarios.

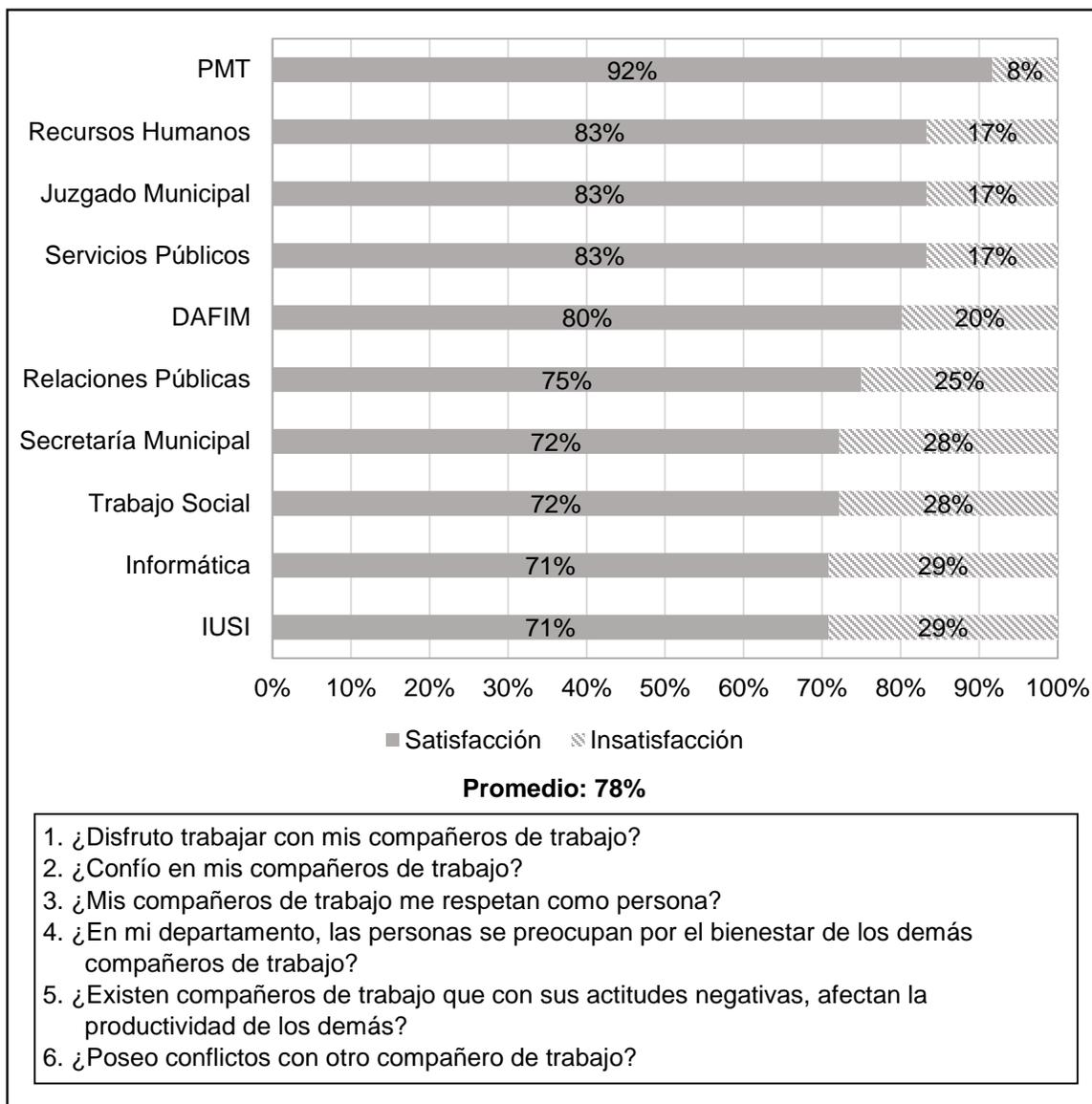
El porcentaje de satisfacción promedio del factor políticas es del 76% situado en el área de aceptación. Es importante recordar que la institución objeto de análisis se ubica dentro del sector público y la mayoría de procedimientos están establecidos en leyes, por lo cual es comprensible que los servidores públicos perciban burocracia en los mismos.

#### **2.3.1.6 Relaciones interpersonales**

Las relaciones interpersonales consisten en la percepción que tienen los miembros de una institución sobre un ambiente de trabajo ameno, grato, relaciones de cordialidad, respeto y confianza con los compañeros de trabajo.

A continuación se muestran los resultados evidenciados del factor de relaciones interpersonales:

**Gráfica 12**  
**Relaciones interpersonales**  
**Municipalidad del departamento de Guatemala**  
**Año 2017**



Fuente: elaboración propia. Año 2017.

Los servidores públicos evidencian que disfrutaban trabajar con sus compañeros de la misma unidad administrativa, existe confianza entre ellos, se respetan como personas, evitan utilizar apodos, perciben que se preocupan por el bienestar

común dado que existe buena comunicación entre sí, no consideran que las personas con actitudes negativas afecten la productividad de los demás y no poseen conflictos con otras personas de la institución.

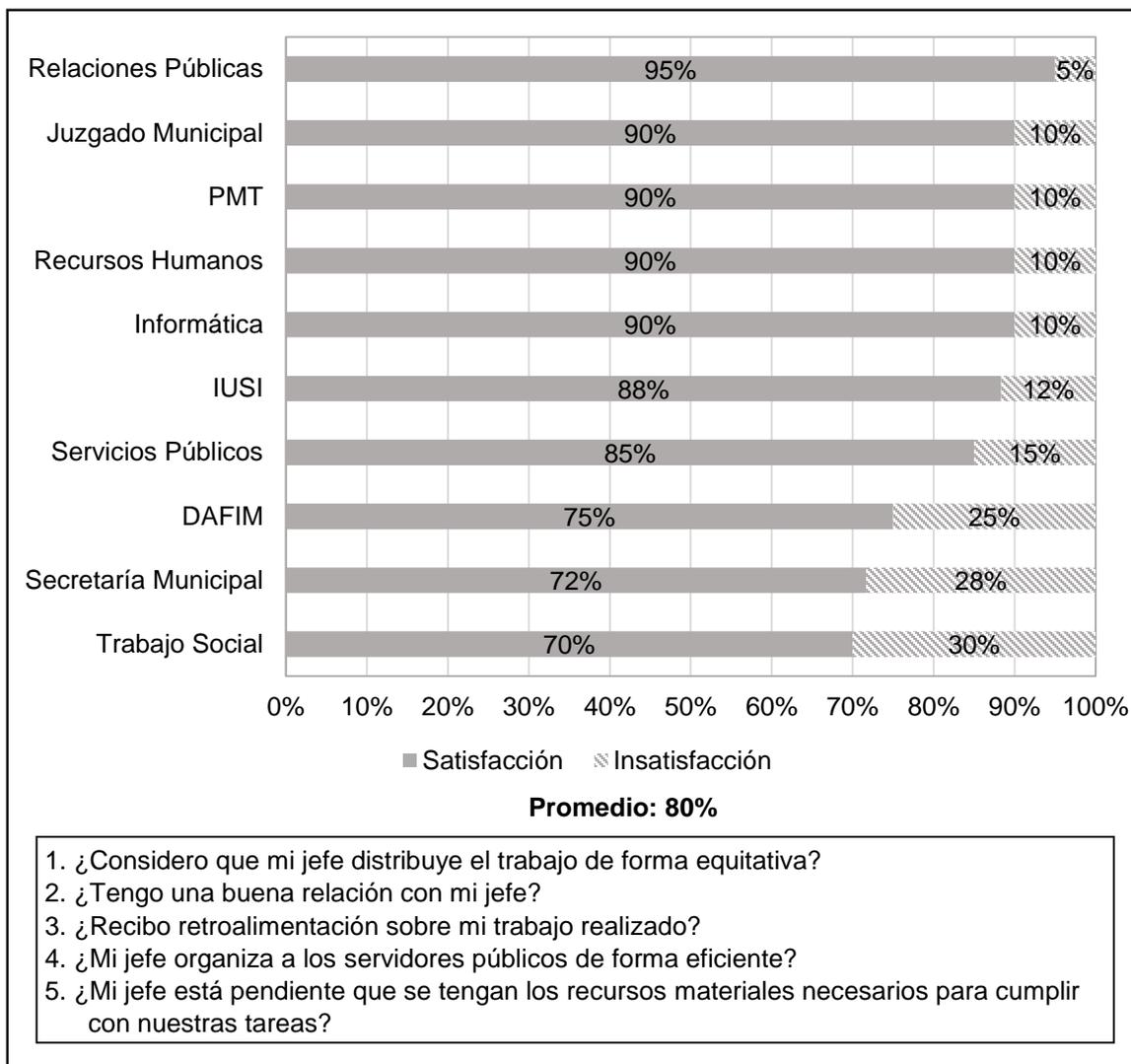
El promedio de satisfacción del factor evaluado de relaciones interpersonales es del 78%, estableciéndose en el rango de aceptación, esto es positivo para la institución dado que el éxito en alcanzar las metas y objetivos se fundamenta en el trabajo en equipo, apoyo entre servidores públicos y buenas relaciones interpersonales.

#### **2.3.1.7 Supervisión**

La supervisión consiste en fijar objetivos, organizar al personal y los demás recursos con el objetivo de alcanzar las metas, constatar que las tareas sean realizadas como fueron planificadas y retroalimentar de los resultados obtenidos.

La información obtenida del factor de supervisión es la siguiente:

**Grafica 13**  
**Supervisión**  
**Municipalidad del departamento de Guatemala**  
**Año 2017**



Fuente: elaboración propia. Año 2017.

Los servidores públicos comentan que los jefes distribuyen el trabajo de forma equitativa y justa, asignan las tareas según la experiencia y conocimientos que requieran, tienen una buena relación laboral con las personas a su cargo la cual se basa en el respeto y política de puertas abiertas, les brindan comentarios y sugerencias de cómo mejorar, organizan de manera eficiente los recursos

humanos en la conformación de equipos de trabajo, distribuyen los materiales de forma anticipada y demuestran interés en que no hagan falta insumos para la realización de las tareas.

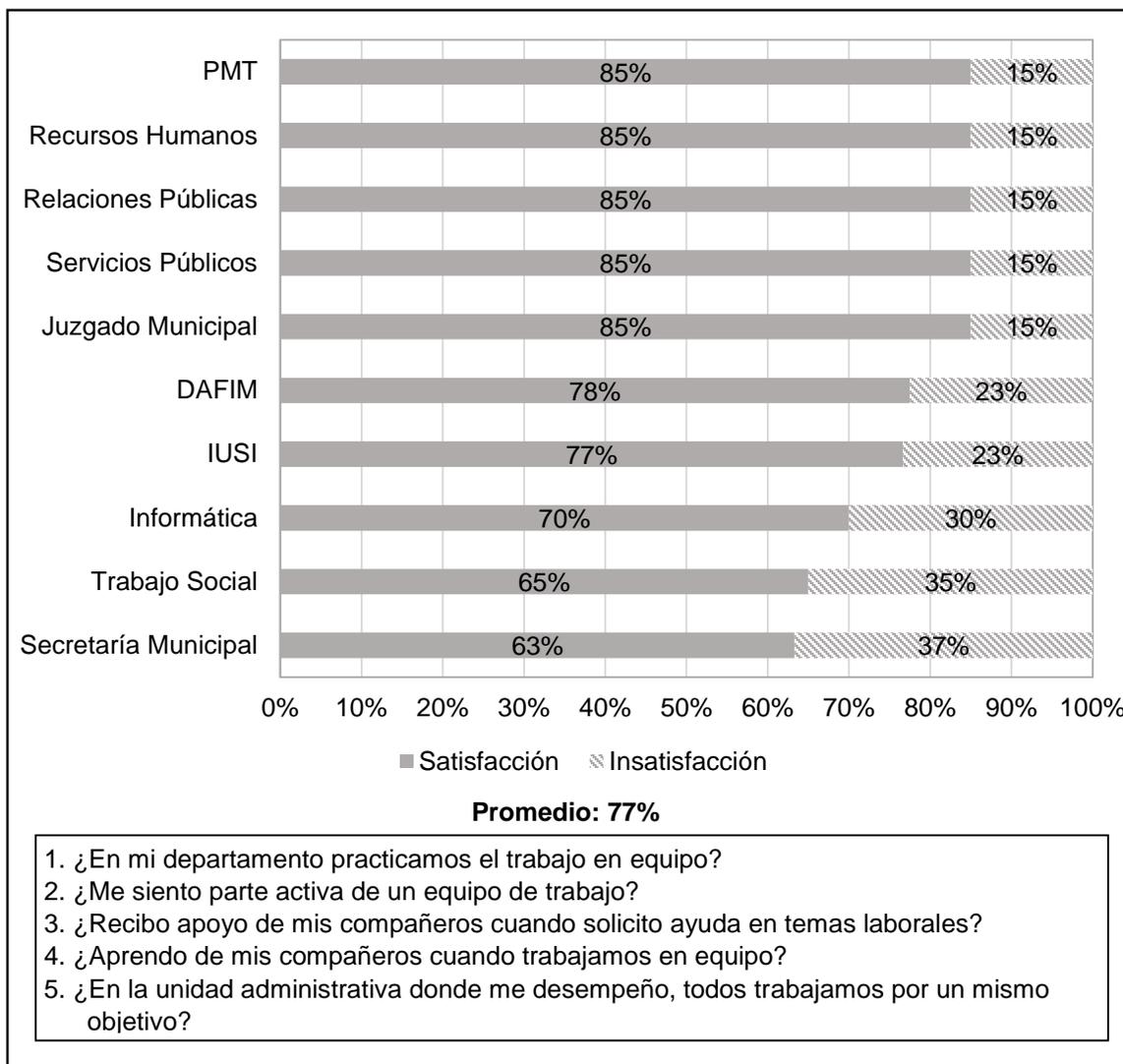
El porcentaje de satisfacción laboral promedio del factor de supervisión es del 80%, situado en el rango de aceptación definido, resultando positivo para la institución derivado que la conformación de equipos de trabajo y asignación de recursos materiales, así como la verificación que las actividades se cumplan según lo planificado, se realiza de forma eficiente.

#### **2.3.1.8 Trabajo en equipo**

El factor de trabajo en equipo hace referencia a los esfuerzos individuales que al unirlos, dan como resultado un nivel de rendimiento superior. Esta práctica aumenta la eficiencia en el desempeño y por ende, la productividad y logro de objetivos y metas.

Los datos establecidos del factor de trabajo en equipo son los siguientes:

**Gráfica 14**  
**Trabajo en equipo**  
**Municipalidad del departamento de Guatemala**  
**Año 2017**



Fuente: elaboración propia. Año 2017.

Los servidores públicos consideran que tanto en la unidad administrativa a la que pertenecen, como la institución en general, se practica el trabajo en equipo para realizar las actividades diarias, reciben apoyo de los compañeros tanto de la

misma área, como de otras y se establecen las actividades apegadas al logro de un mismo objetivo.

Los resultados evidencian que dos aspectos son percibidos negativamente, estos se refieren a que algunos servidores públicos indicaron que no son parte activa de un equipo de trabajo y que no aprenden de sus compañeros, lo cual obedece a que estos equipos se conforman según la experiencia y conocimiento requerido y por ende, algunas personas no son tomadas en consideración.

El porcentaje promedio del factor de trabajo en equipo es del 77%, situándose en el área de aceptación, esto es positivo para la institución, derivado que la práctica de esta metodología optimiza y aumenta la eficiencia del desempeño y productividad de los servidores públicos, alcanzando los objetivos y metas.

### **2.3.2 Factores motivacionales o satisfactorios**

Son el conjunto de condiciones intrínsecas, cuando existen las condiciones adecuadas se establecen niveles de motivación sólidos que derivan en un buen desempeño laboral, si no existen las condiciones óptimas, el trabajo no resulta satisfactorio.

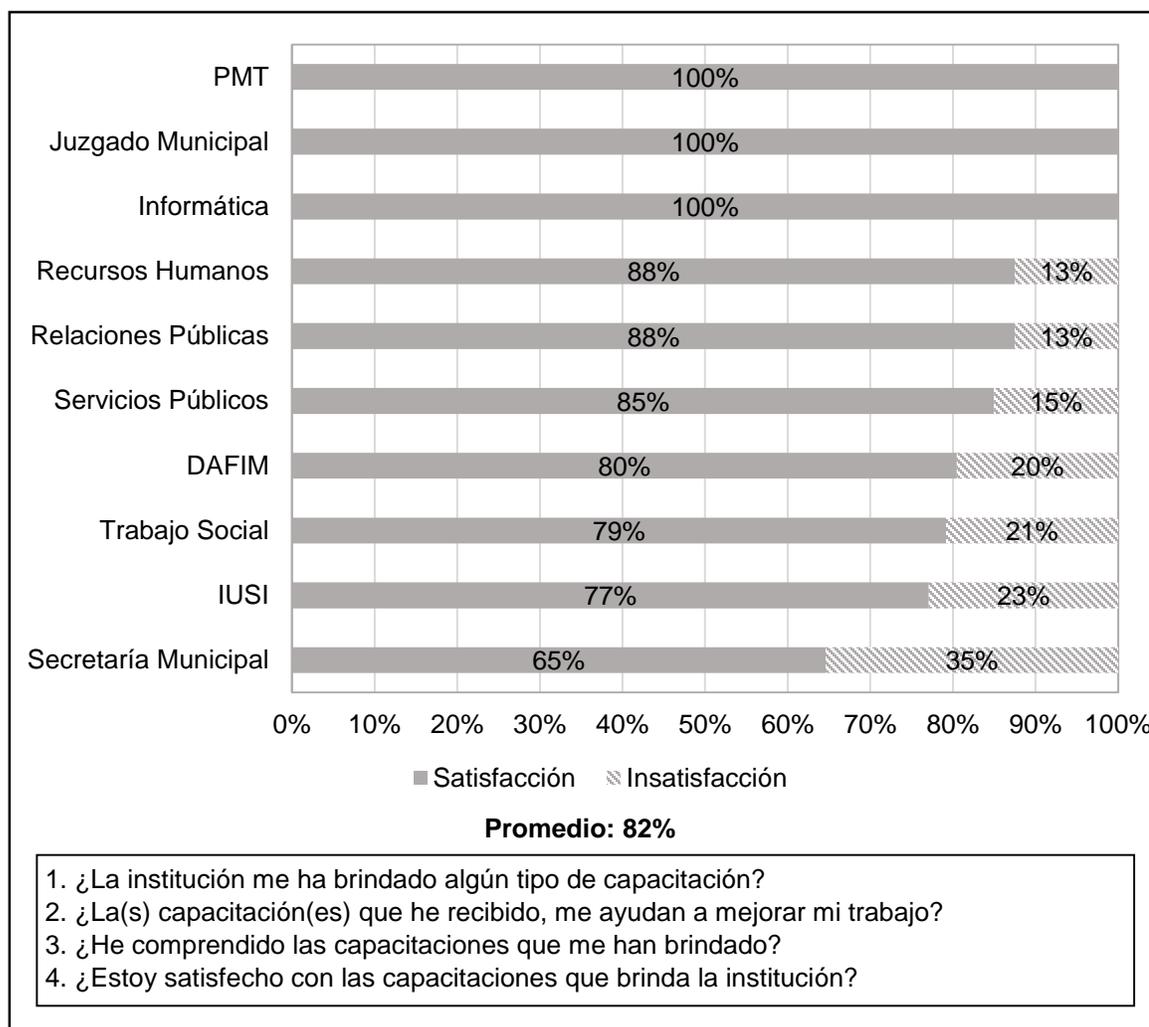
Los factores motivacionales evaluados son: capacitación, delegación de autoridad, desarrollo profesional, orgullo e identificación y reconocimiento.

#### **2.3.2.1 Capacitación**

La capacitación es el proceso de brindar a los servidores públicos conocimientos técnicos y específicos para el correcto desempeño de sus actividades. Dependiendo de las políticas y tipos de liderazgo vigentes en las instituciones, permiten que se apliquen los nuevos conocimientos, motivando a los servidores públicos ya que se sienten parte activa de la misma.

A continuación se describe la información obtenida del factor de capacitación:

**Gráfica 15**  
**Capacitación**  
**Municipalidad del departamento de Guatemala**  
**Año 2017**



Fuente: elaboración propia. Año 2017.

Según los resultados obtenidos, los servidores públicos aducen que la institución les brinda capacitación por lo menos una vez al año y consiste en la asistencia a conferencias, seminarios, talleres o cursos, cabe mencionar que para los puestos de jefatura se consideran viajes al extranjero para un mejor aprendizaje.

Consideran que las capacitaciones que han recibido están enfocadas a sus puestos de trabajo y les ayuda a desempeñarse de forma más eficiente, dado que aprenden nuevas técnicas y al aplicarlas, les facilita realizar las tareas; comprenden el contenido y lenguaje de las conferencias, seminarios, talleres o cursos a los cuales han asistido y están satisfechos con la cantidad y calidad de los temas que les han sido reforzados.

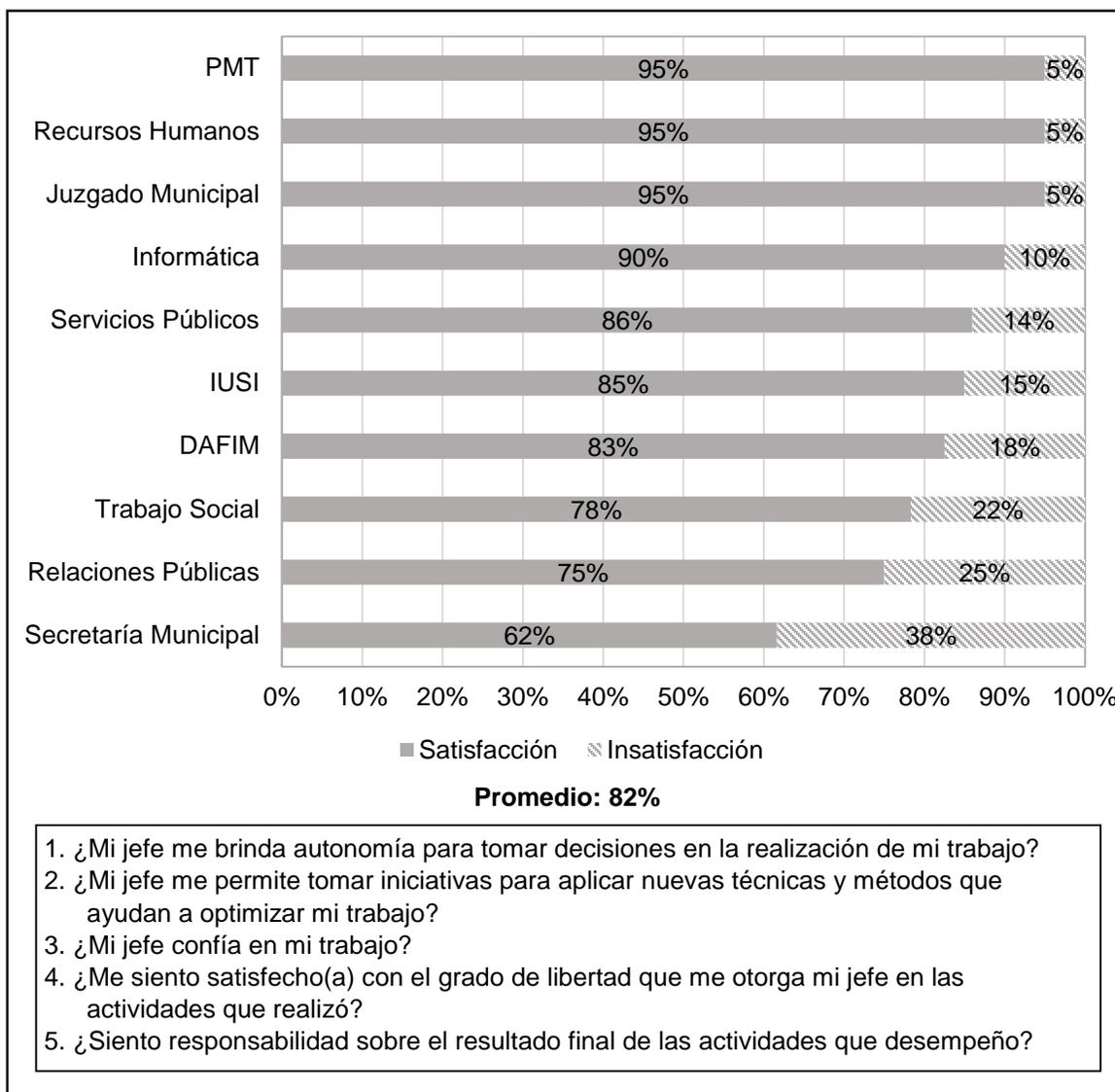
El porcentaje promedio del factor de capacitación es del 82% estableciéndose en el rango de aceptación, esto favorece tanto a la institución como a los servidores públicos, dado que aumenta la eficiencia, productividad y motivación de estos últimos.

#### **2.3.2.2 Delegación de autoridad**

Hace referencia a delegar poder y autoridad a los servidores públicos para tomar decisiones y participar activamente en la institución, genera compromiso y responsabilidad.

Los resultados establecidos del factor de delegación de autoridad se describen a continuación:

**Gráfica 16**  
**Delegación de autoridad**  
**Municipalidad del departamento de Guatemala**  
**Año 2017**



Fuente: elaboración propia. Año 2017.

Los servidores públicos evidencian una percepción positiva en cuanto a que los jefes brindan autonomía para tomar decisiones en la realización de sus actividades, permitiéndoles elegir diferentes vías de acción en casos que así lo requieran, toman iniciativas para aplicar nuevas técnicas y métodos que facilitan

las tareas y aumentan la eficiencia de las mismas, perciben confianza por parte de las autoridades respecto a su trabajo y decisiones tomadas, se sienten satisfechos con el grado de libertad que les otorgan y evidencian estar comprometidos y ser responsables de los resultados y logros obtenidos.

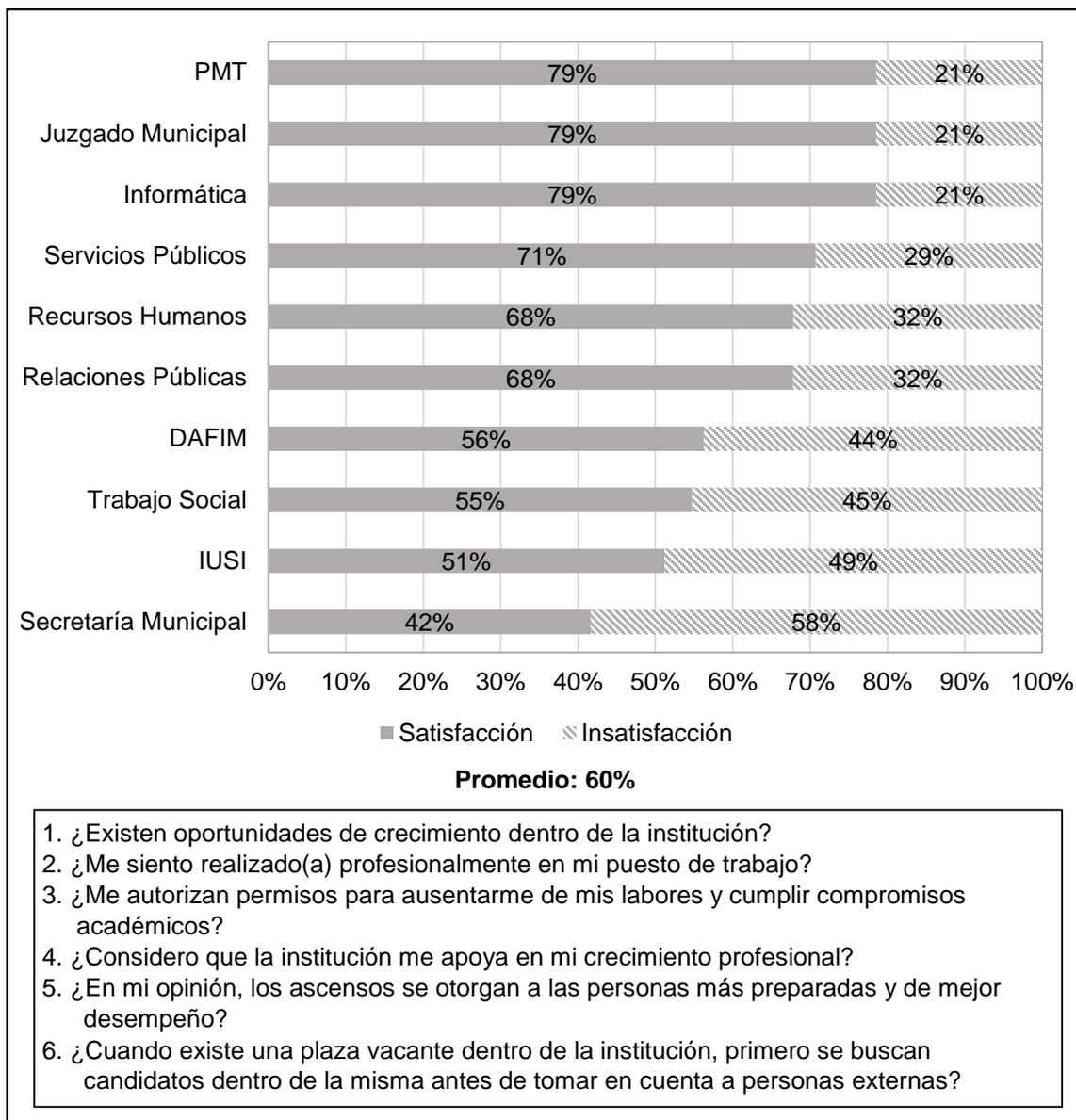
El porcentaje promedio de satisfacción laboral del factor de delegación de autoridad es del 82%, estableciéndose en el rango de aceptación, esto es positivo para la institución puesto que incentiva la participación activa de los servidores públicos, genera compromiso y responsabilidad por los resultados obtenidos.

### **2.3.2.3 Desarrollo profesional**

El desarrollo profesional, considerado como una fase del crecimiento personal, consiste en satisfacer las necesidades de auto superación que posee cada servidor público de la institución, apoyados por los procesos organizacionales de desarrollo de recursos humanos.

Los resultados obtenidos del factor desarrollo profesional son los siguientes:

**Gráfica 17**  
**Desarrollo profesional**  
**Municipalidad del departamento de Guatemala**  
**Año 2017**



Fuente: elaboración propia. Año 2017.

Los servidores públicos indican que las oportunidades de crecimiento dentro de la institución son limitadas, derivado que no se informa sobre las plazas vacantes, no se sienten realizados profesionalmente en su puesto de trabajo porque consideran

que poseen aptitudes para optar a otras plazas, evidencian que en algunas ocasiones no les brindan permiso para ausentarse de sus labores y cumplir compromisos académicos y esto ocasiona retrasos en completar el pensum de estudios, asimismo mencionan que les gustaría contar con algún programa de estudios que les otorgue descuentos o algún beneficio por ser empleados de la Municipalidad. También perciben que los ascensos no siempre son otorgados a las personas por su preparación y desempeño, sino por afinidad y que en la mayoría de casos, se buscan candidatos fuera de la misma institución antes de personal interno.

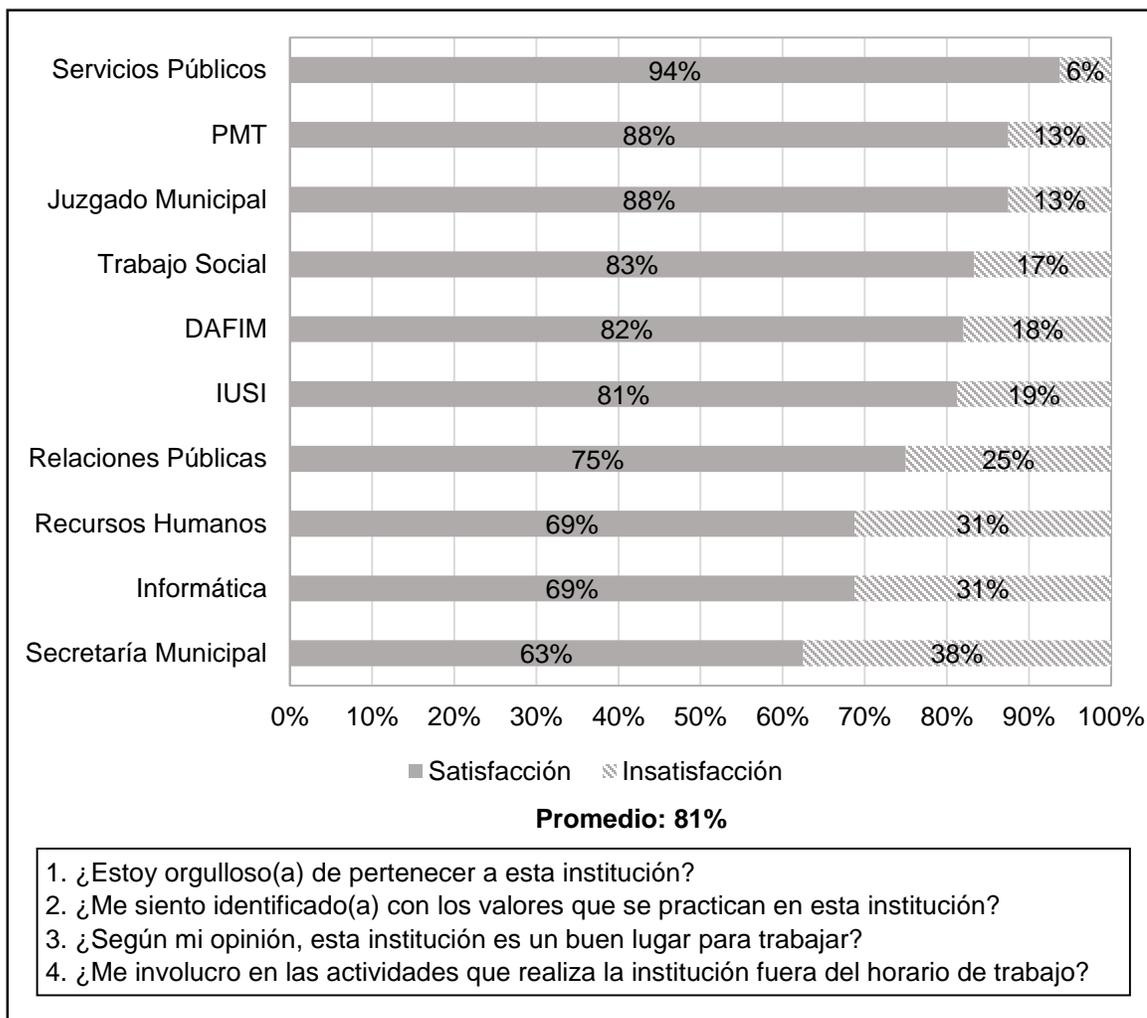
El porcentaje promedio de satisfacción laboral del factor de desarrollo profesional es del 60% situado en el área de mejora, esto afecta a la institución dado que los servidores públicos no perciben apoyo en la superación y crecimiento personal y profesional, e impacta directamente en la motivación y por ende en la productividad de los mismos.

#### **2.3.2.4 Orgullo e identificación**

El orgullo e identificación de los servidores públicos respecto a la institución donde laboran, hace referencia a la medida en que se sienten orgullosos por su trabajo y se identifican con los valores de esta. Sentirse orgulloso e identificado también genera un compromiso para alcanzar los objetivos de la institución y se ve reflejado en la productividad de los servidores públicos.

La información obtenida del factor de orgullo e identificación es la siguiente:

**Gráfica 18**  
**Orgullo e identificación**  
**Municipalidad del departamento de Guatemala**  
**Año 2017**



Fuente: elaboración propia. Año 2017.

Los servidores públicos evidencian que se sienten orgullosos de pertenecer a la institución, de portar gafetes y uniforme cuando se realiza alguna actividad especial, están identificados con los valores de responsabilidad, respeto, honestidad y rapidez en el servicio, consideran que es un buen lugar para trabajar y lo recomendarían a otras personas, asimismo evidenciaron que se involucran en

actividades fuera del horario de trabajo como reuniones, celebraciones, convivios y excursiones.

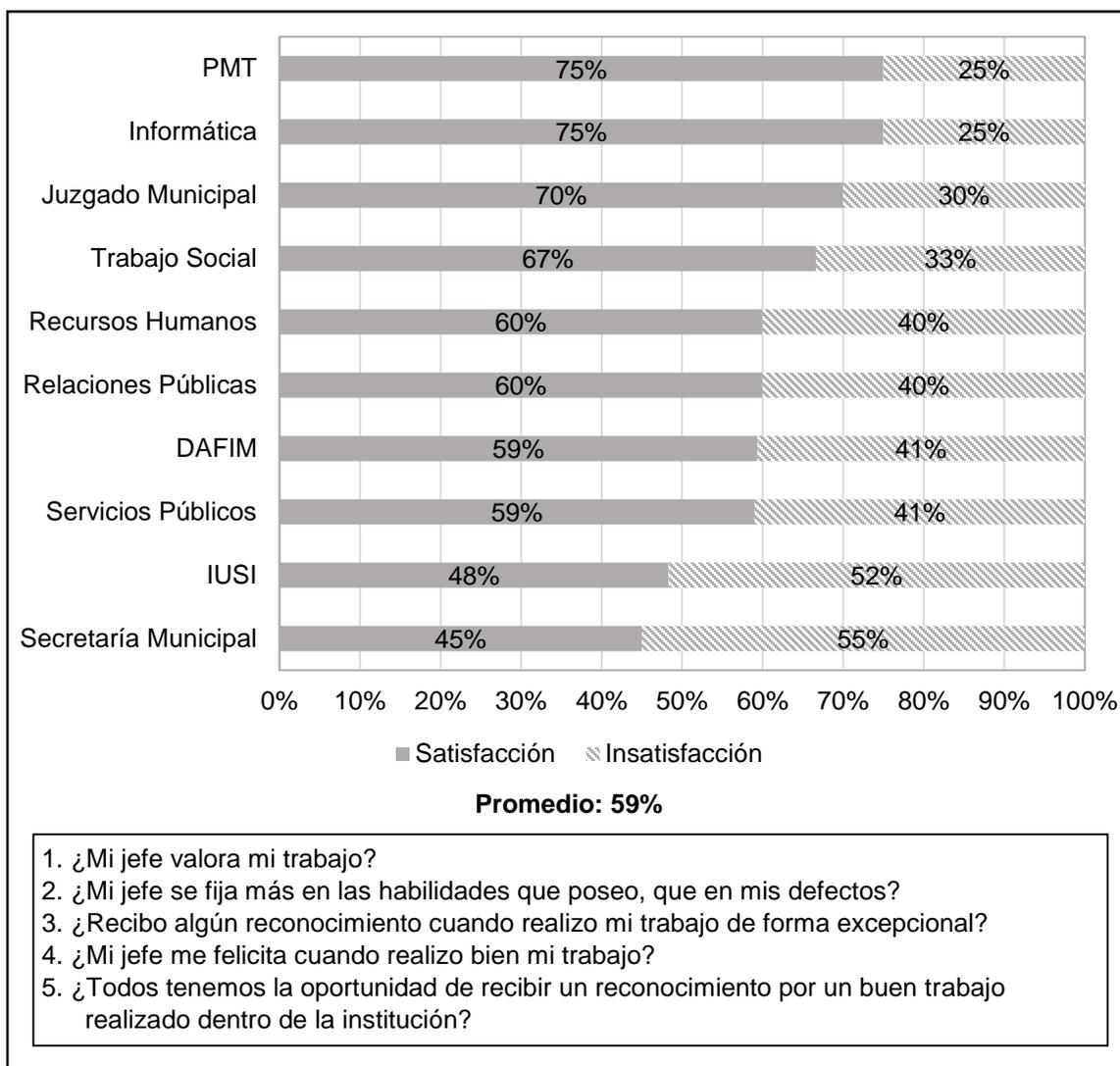
El porcentaje promedio de satisfacción laboral del factor de orgullo e identificación es del 81%, ubicado en el rango de aceptación, esto beneficia a la institución dado que genera compromiso entre los servidores públicos para cumplir con las metas y objetivos, impactando directamente en la productividad.

#### **2.3.2.5 Reconocimientos**

Los reconocimientos son incentivos, ya sean monetarios o no, que premian el desempeño de un servidor público. Esto a su vez, motiva a los demás empleados a realizar sus actividades de forma eficiente y aumentar su productividad, con el objetivo de ser reconocidos en la institución, este factor motiva y genera satisfacción.

Los resultados evidenciados en la institución son los siguientes:

**Gráfica 19**  
**Reconocimientos**  
**Municipalidad del departamento de Guatemala**  
**Año 2017**



Fuente: elaboración propia. Año 2017.

Los servidores públicos indican que los jefes no brindan palabras de reconocimiento o felicitaciones cuando realizan bien sus tareas y por ende consideran que no valoran el trabajo que desempeñan, dado que en algunas ocasiones trabajan horas adicionales a su jornada laboral.

También mencionan que no reciben ningún tipo de reconocimiento cuando realizan sus tareas de forma excepcional, al brindar apoyo a otras unidades administrativas o por algún aporte importante a la institución, asimismo, consideran que ningún servidor público tiene la oportunidad de ser reconocido sin importar su desempeño y resultados obtenidos.

El porcentaje promedio de satisfacción del factor de reconocimiento es del 59%, ubicado en el área de mejora, incidiendo directamente en la institución, porque los servidores públicos no están motivados para realizar sus actividades de forma eficiente derivado que no son reconocidos tanto en su unidad administrativa, como tampoco a nivel institucional.

## 2.4 Análisis de resultados

El resumen de los resultados obtenidos en el diagnóstico de clima organizacional de la institución objeto de análisis, es el siguiente:

**Cuadro 6**  
**Diagnóstico de clima organizacional**  
**Municipalidad del departamento de Guatemala**  
**Año 2017**

No.	Factor	Satisfacción (%)	Insatisfacción (%)
1	Liderazgo	86%	14%
2	Condiciones físicas y ambientales	84%	16%
3	Delegación de autoridad	82%	18%
4	Capacitación	82%	18%
5	Orgullo e identificación	81%	19%
6	Supervisión	80%	20%
7	Estabilidad laboral	79%	21%
8	Relaciones interpersonales	78%	22%
9	Trabajo en equipo	77%	23%
10	Políticas	76%	24%
11	Comunicación	63%	37%
12	Desarrollo profesional	60%	40%
13	Reconocimiento	59%	41%

Aceptable

Oportunidad de mejora

Fuente: elaboración propia. Año 2017.

Se identificaron los factores que los servidores públicos perciben con un nivel de satisfacción aceptable, el cual es del 75% o más (establecido por las autoridades de la institución), siendo los siguientes: liderazgo, condiciones físicas y ambientales, delegación de autoridad, capacitación, supervisión, orgullo e identificación, estabilidad laboral, relaciones interpersonales, trabajo en equipo y políticas. Esto es positivo para la institución derivado que los servidores públicos perciben estos factores favorablemente, evitando la insatisfacción y aumentando la motivación en los mismos, lo cual repercute directamente en la satisfacción laboral y la productividad.

En cuanto a los factores que son percibidos con un grado de satisfacción laboral a mejorar, se establecieron los siguientes: la comunicación, esta fue evaluada con un 63% de satisfacción, derivado que los servidores públicos aducen que la interacción entre los líderes y el personal a su cargo es mínima (comunicación vertical), no se dan a conocer los cambios importantes, no se realizan reuniones entre los miembros de las unidades administrativas, asimismo evidenciaron que la información a nivel institucional sería más efectiva, si esta fuera por medio de correo electrónico, los jefes explican las tareas sin embargo siempre resultan dudas e inquietudes, la información que se traslada es incompleta e impacta en la realización de las actividades, los jefes utilizan términos para comunicarse con sus trabajadores que no son comprensibles y brindan respuestas ambiguas cuando se realiza alguna consulta. En cuanto al desarrollo profesional, evaluado con un 60% de satisfacción, refirieron que se necesitan mayores oportunidades de crecimiento, no se les informa sobre las plazas vacantes, no se sienten realizados profesionalmente en su puesto de trabajo, en algunas ocasiones no se autorizan permisos para cumplir compromisos académicos, los ascensos no siempre son otorgados a las personas por su preparación y desempeño y no se buscan candidatos internos, asimismo mencionan que les gustaría contar con algún programa de estudios que les otorgue descuentos o algún beneficio por ser empleados de la Municipalidad. Y por último, el factor de reconocimiento, evaluado

con un 59% de satisfacción, hace referencia a que no se posee ningún programa de reconocimientos por parte de las autoridades de la institución.

Los factores evaluados con un porcentaje de satisfacción inferior al 75%, afectan a la institución generando insatisfacción y desmotivación en los servidores públicos, repercutiendo directamente en la satisfacción y productividad de los mismos.

Por lo anterior, es necesario implementar un plan de mejoras donde se establezcan los programas y subprogramas que permitan incrementar la satisfacción laboral de los servidores públicos respecto a los factores de comunicación, desarrollo profesional y reconocimientos, los cuales se incluyen en el capítulo III.

## **CAPÍTULO III**

### **PLAN PROPUESTO PARA MEJORAR EL CLIMA ORGANIZACIONAL DE UNA MUNICIPALIDAD DEL DEPARTAMENTO DE GUATEMALA**

El plan de mejoras propuesto que se desarrolla a continuación, tiene como objetivo suministrar herramientas e instrumentos a la institución objeto de análisis, con el fin de aumentar el nivel de satisfacción laboral de los servidores públicos y que sean más productivos. El contenido de la propuesta es el siguiente: justificación, alcance, objetivo general y específicos, metodología, cronograma general, recursos, programas y subprogramas, costo total de implementación, evaluación, beneficios del plan propuesto y retroalimentación.

#### **3.1 Justificación de la propuesta**

Derivado de los resultados obtenidos en el diagnóstico de clima organizacional descrito en el capítulo II del presente documento, donde se identificaron que tres factores de trece evaluados, son percibidos por los servidores públicos de la institución objeto de análisis con un porcentaje de satisfacción laboral por debajo del aceptado por las autoridades de la Municipalidad (75%), siendo los siguientes: comunicación (63%), desarrollo profesional (60%) y reconocimientos (59%).

Para el factor de comunicación, los servidores públicos aducen que la interacción entre los líderes y el personal a su cargo, es mínima (comunicación vertical), no se dan a conocer los cambios importantes, no se realizan reuniones entre los miembros de las unidades administrativas, asimismo evidenciaron que la información a nivel institucional sería más efectiva, si esta fuera por medio de correo electrónico, los jefes explican las tareas sin embargo siempre resultan dudas e inquietudes, la información que se traslada es incompleta e impacta en la realización de las actividades, los jefes utilizan términos para comunicarse con sus trabajadores que no son comprensibles y brindan respuestas ambiguas cuando se realiza alguna consulta. En cuanto al desarrollo profesional, refirieron que se

necesitan mayores oportunidades de crecimiento, no se les informa sobre las plazas vacantes, no se sienten realizados profesionalmente en su puesto de trabajo, en algunas ocasiones no se autorizan permisos para cumplir compromisos académicos, los ascensos no siempre son otorgados a las personas por su preparación y desempeño, no se buscan candidatos internos, asimismo mencionan que les gustaría contar con algún programa de estudios que les otorgue descuentos o algún beneficio por ser empleados de la Municipalidad. Y por último, el factor de reconocimiento, se estableció que no se posee ningún programa de reconocimientos por parte de las autoridades de la institución.

Por lo anterior es necesario implementar un plan de mejoras enfocado en optimizar los procesos organizacionales relacionados a estos factores, así como sensibilizar al total de servidores públicos de la Municipalidad, para dar a conocer la relación existente entre el clima organizacional, satisfacción laboral y productividad. En cuanto a la comunicación, se propone mejorar los procesos de comunicación vertical por medio de reuniones informativas, utilización de correo electrónico como medio para trasladar información a nivel institucional y brindar un taller a los jefes de las unidades administrativas para aumentar la efectividad en las instrucciones que transfieren hacia su personal a cargo. El desarrollo profesional contempla la implementación de un portafolio de estudios con instituciones académicas que brinden beneficios a los servidores públicos de la Municipalidad. Y para el factor de reconocimiento, se propone crear dos subprogramas denominados: servidor público del mes y reconocimiento a la trayectoria.

### **3.2 Alcance**

Implementar el plan de mejoras propuesto en todas las unidades administrativas de la institución objeto de análisis.

### **3.3 Objetivos**

Por medio de la implementación de la propuesta en la institución analizada, se pretenden alcanzar los siguientes objetivos:

#### **3.3.1 Objetivo general**

Implementar el plan de mejoras propuesto en un 100% a mediano plazo, lo cual propiciará un ambiente laboral idóneo, en donde el compromiso e involucramiento van desde las autoridades de la municipalidad hacia todos los niveles de la misma. Asimismo, elevar el índice de satisfacción laboral de los servidores públicos respecto a los factores de comunicación, desarrollo profesional y reconocimientos.

#### **3.3.2 Objetivos específicos**

- a) Sensibilizar al 100% de las autoridades y servidores públicos de la institución objeto de análisis sobre la importancia del clima organizacional y su estrecha relación con la satisfacción laboral y productividad, a partir del primer año de la implementación del programa propuesto.
- b) Aumentar el índice de satisfacción laboral del factor de comunicación a un 90%, a partir del primer año de la implementación del programa propuesto.
- c) Incrementar el porcentaje de satisfacción laboral del factor de desarrollo profesional al 90%, a partir del primer año de la implementación del programa propuesto.
- d) Elevar el nivel de satisfacción laboral del factor de reconocimientos a un 90%, a partir del primer año de la implementación del programa propuesto.

### **3.4 Metodología**

El plan de mejoras propuesto consta de los siguientes programas y subprogramas que serán implementados en las siguientes fechas, con un tiempo estimado de un año:

**Cuadro 7**  
**Cronograma general de implementación del plan propuesto**  
**Municipalidad del departamento de Guatemala**  
**Año 2017**

No.	Actividad	Año 2018												Año 2019		Responsable	
		May	Jun	Jul	Ag	Sept	Oct	Nov	Dic	Ene	Feb	Ene	Feb				
1	Presentación de plan de mejora de clima organizacional propuesto	■															Investigador
2	Aprobación de plan propuesto	■															Alcalde Municipal
3	Reunión informativa con jefes de las unidades administrativas para inicio de implementación	■															Jefe de Recursos Humanos
4	Desarrollo del programa No. 1: Sensibilización		■														Jefe de Recursos Humanos
5	Desarrollo del programa No. 2: Comunicación			■													Jefe de Recursos Humanos
6	Desarrollo del subprograma: Comunicación efectiva			■													Jefe de Recursos Humanos
7	Desarrollo del subprograma: Reuniones informativas				■												Jefe de Recursos Humanos
8	Desarrollo del subprograma: Comunicación interna					■											Jefe de Recursos Humanos
9	Reunión semestral No. 1: Evaluación del desarrollo y avance de los programas No. 1 y 2							■									Comité de Clima Organizacional
10	Desarrollo del programa No. 3: Desarrollo profesional								■								Jefe de Recursos Humanos
11	Desarrollo del subprograma: Portafolio de estudios									■							Jefe de Recursos Humanos
12	Desarrollo del programa No. 4: Reconocimientos										■						Jefe de Recursos Humanos
13	Desarrollo del subprograma: Semidor público del mes											■					Jefe de Recursos Humanos
14	Desarrollo del subprograma: Reconocimiento a la trayectoria												■				Jefe de Recursos Humanos
15	Reunión semestral No. 2: Evaluación del desarrollo y avance los programas No. 1, 2, 3 y 4.														■		Comité de Clima Organizacional

Fuente: elaboración propia. Año 2017.

Los sujetos que intervendrán activamente en el plan propuesto, son los siguientes:

- **Comité de clima organizacional**

Este comité desempeñara la función de supervisión y toma de decisiones, estará integrado por el Alcalde Municipal y el Jefe de la unidad de Recursos Humanos. Celebrarán reuniones cada seis meses, en octubre de 2018 y febrero de 2019 específicamente, para evaluar el desarrollo y avance de los programas propuestos.

- **Jefes de las unidades administrativas**

Los jefes de las unidades administrativas serán informados sobre los programas que han sido aprobados por el Alcalde Municipal, así como las acciones que se llevaran a cabo para la implementación de los mismos. Es importante indicar que los jefes de las unidades administrativas desempeñan un papel esencial en el mejoramiento del clima organizacional y por ende, en la satisfacción laboral de los servidores públicos, dado que son responsables directos de los procesos organizacionales que rigen las diferentes áreas.

- **Personal administrativo**

El personal administrativo hace referencia a los servidores públicos de todas las unidades administrativas de la institución. Los programas y subprogramas son enfocados hacia estas personas y por lo tanto, los resultados también serán medidos por medio de las opiniones y conductas que estos reflejen.

### **3.5 Recursos**

Para alcanzar los objetivos planteados, es necesario disponer de los siguientes recursos:

- **Humanos**

Para la implementación de los programas propuestos, es indispensable la participación activa de todos los servidores públicos de la institución, siendo estos: 1 Alcalde Municipal, 10 jefes de unidades administrativas y 17 servidores públicos.

- **Físicos**

Para realizar las presentaciones de los programas propuestos, capacitaciones y reuniones del Comité de Clima Organizacional, es imprescindible la utilización de oficinas, asimismo, se utilizarán salones para la conferencia de clima organizacional y entrega reconocimientos, todo esto será en las instalaciones de la Municipalidad.

- **Financieros**

Con los recursos financieros se comprarán los certificados de regalo, diplomas, afiches, papelería y se pagarán los servicios necesarios para la implementación de los programas y subprogramas propuestos.

### **3.6 Contenido de la propuesta**

El plan de mejoras propuesto, consta de programas y subprogramas enfocados directamente a elevar el nivel de satisfacción laboral de los factores de: comunicación, desarrollo profesional y reconocimientos. Cada programa consta de: alcance, objetivos, metodología, plan de acción, formatos, recursos necesarios de implementación y evaluación.

A continuación se detallan los programas propuestos:

#### **3.6.1 Programa de sensibilización**

Para dar inicio al plan de mejoras, se establece un programa de sensibilización para las autoridades y servidores públicos en general, en el cual se dará a conocer

por medio de una conferencia, la definición de clima organizacional, los factores que lo integran y su relación directa con la satisfacción y productividad.

Asimismo se establecerán los roles que desempeñan las autoridades y servidores públicos dentro de la institución y la importancia de mantener un entorno de trabajo agradable que se ve reflejado en el desempeño de estos últimos.

#### **3.6.1.1 Alcance**

Implementar el programa de sensibilización a todos los servidores públicos de las unidades administrativas de la Municipalidad.

#### **3.6.1.2 Objetivo**

A través de la implementación del presente programa se pretende alcanzar el siguiente objetivo:

- **Objetivo general**

Sensibilizar al 100% de las autoridades y servidores públicos de la institución objeto de análisis, sobre la importancia de un clima organizacional positivo y su incidencia en la satisfacción laboral y productividad, a partir del primer año de la implementación del programa propuesto.

#### **3.6.1.3 Metodología**

El programa de sensibilización se realizará a través de una conferencia que tendrá como tema central el clima organizacional y será impartido a todas las autoridades y servidores públicos de las unidades administrativas de la institución. El responsable de la planificación y ejecución de este evento será el Jefe de la unidad de Recursos Humanos.

El conferencista debe ser una persona que posea conocimientos técnicos sobre el clima organizacional y los factores que lo integran. Se confirmará la participación de esta persona en la primera semana de junio de 2018, asimismo, será el responsable de elaborar la programación de temas que será presentada al Alcalde Municipal para su aprobación.

La conferencia será programada para la quinta semana del mes de junio de 2018, el salón que se utilizará será el de la Policía Municipal de Tránsito. La conferencia será impartida por medio de dos sesiones de ocho horas y participarán catorce personas en cada una, esto con el objetivo de evitar la desatención a los vecinos durante la misma.

Los temas que serán impartidos en la conferencia son los siguientes:

- ✓ Clima organizacional
- ✓ Factores del clima organizacional: comunicación, desarrollo profesional y reconocimientos.

Para dar a conocer la conferencia de clima organizacional y convocar a todos los servidores públicos, se utilizarán 5 afiches que serán colocados en las instalaciones de la institución, 2 semanas antes al evento. La participación será de carácter obligatorio.

Al finalizar el evento, se suministrará una evaluación de comprensión por medio de una boleta a todos los participantes y tendrán 30 minutos para responderla, el encargado de entregar los resultados de estas pruebas será el conferencista y lo hará directamente al Jefe de Recursos Humanos.

**Cuadro 8**  
**Plan de acción del programa de sensibilización**  
**Municipalidad del departamento de Guatemala**  
**Año 2017**

Nombre del plan: Objetivo del plan:		Sensibilización del Clima Organizacional							Presupuesto	
		Definir las actividades necesarias para implementar el programa de sensibilización en un 100% al corto y mediano plazo.								
No.	Actividades	Meta	Responsable	Inicio	Final	Costo en quetzales				
1	Reunión con las autoridades de la institución	Presentar el 100% del programa propuesto de sensibilización en una sesión de 2 horas	Investigador	02/05/2018	02/05/2018	Equipo audiovisual Q 400.00	Papelaría Q 125.00	Refacción Q 300.00	Q 825.00	
2	Discusión del programa propuesto por las autoridades de la institución	Aprobar el 100% del programa propuesto en una sesión de 1 hora	Alcalde Municipal	03/05/2018	03/05/2018	Papelaría Q 125.00			Q 125.00	
3	Búsqueda de empresa de consultoría	Obtener cotizaciones de empresas calificadas que puedan ejecutar la conferencia de Clima Organizacional en un 100% de acuerdo a las necesidades de la institución, en el lapso de una semana	Jefe de Recursos Humanos	01/06/2018	07/06/2018	Servicio telefónico Q 300.00			Q 300.00	
4	Selección del conferencista	Confirmar el 100% de la participación del conferencista en una semana	Jefe de Recursos Humanos	01/06/2018	07/06/2018	Servicio telefónico Q 100.00		Pago del conferencista Q 14,000.00	Q 14,100.00	
5	Diseño del programa de temas de la conferencia de clima organizacional (Formato 1)	Presentar el 100% de la programación de temas propuestos en una sesión de 1 hora	Conferencista	08/06/2018	08/06/2018	Papelaría Q 125.00			Q 125.00	
6	Discusión de la programación de temas propuestos por las autoridades de la institución	Aprobar el 100% de la programación de temas propuestos en una sesión de 1 hora.	Alcalde Municipal	11/06/2018	11/06/2018	Papelaría Q 125.00			Q 125.00	
7	Selección del salón donde se desarrollará la conferencia	Reservar el 100% del salón de la PMT en el lapso de 1 día	Jefe de Recursos Humanos	12/06/2018	12/06/2018	Servicio telefónico Q 100.00			Q 100.00	
8	Diseño del afiche de la conferencia de clima organizacional (Formato 2)	Presentar el 100% del afiche propuesto para la conferencia de clima organizacional en una sesión de 1 hora	Jefe de Recursos Humanos	13/06/2018	13/06/2018	Papelaría Q 125.00			Q 125.00	
9	Discusión del afiche propuesto por las autoridades de la institución	Aprobar el 100% del afiche propuesto en una sesión de 1 hora	Alcalde Municipal	14/06/2018	14/06/2018	Papelaría Q 125.00			Q 125.00	
10	Cotización de 5 afiches	Imprimir el 100% de afiches en 1 día	Alcalde Municipal	15/06/2018	15/06/2018	Impresiones Q 250.00			Q 250.00	
11	Comunicación de la conferencia de clima organizacional	Colocar 5 afiches en el 100% de las instalaciones de la institución en 1 día	Jefe de Recursos Humanos	18/06/2018	18/06/2018	Cinta adhesiva Q 10.00			Q 10.00	
12	Implementación de la propuesta	Desarrollar la conferencia de clima organizacional en un 100% por medio de 2 sesiones de 8 horas con 14 participantes cada una	Conferencista	27/06/2018	28/06/2018	Equipo audiovisual Q 3,000.00	Mobiliario y equipo Q 1,000.00	Papelaría Q 200.00	Lapiceros Q 30.00	Q 7,230.00
13	Evaluación de comprensión (Formato 3)	Evaluar al 100% de los servidores públicos participantes de la conferencia de clima organizacional para medir el grado de comprensión de la misma, en 30 minutos	Conferencista	27/06/2018	28/06/2018	Refacción Q 600.00		Almuerzo Q 2,400.00	Q 125.00	
14	Evaluación del programa de sensibilización (Formato 18)	Evaluar el 100% del desarrollo de la implementación del programa de sensibilización, semestralmente	Comité de Clima Organizacional	28/12/2018	28/12/2018	Papelaría Q 125.00		Refacción Q 200.00	Q 325.00	
								<b>Presupuesto total de la implementación</b>	<b>Q 23,890.00</b>	

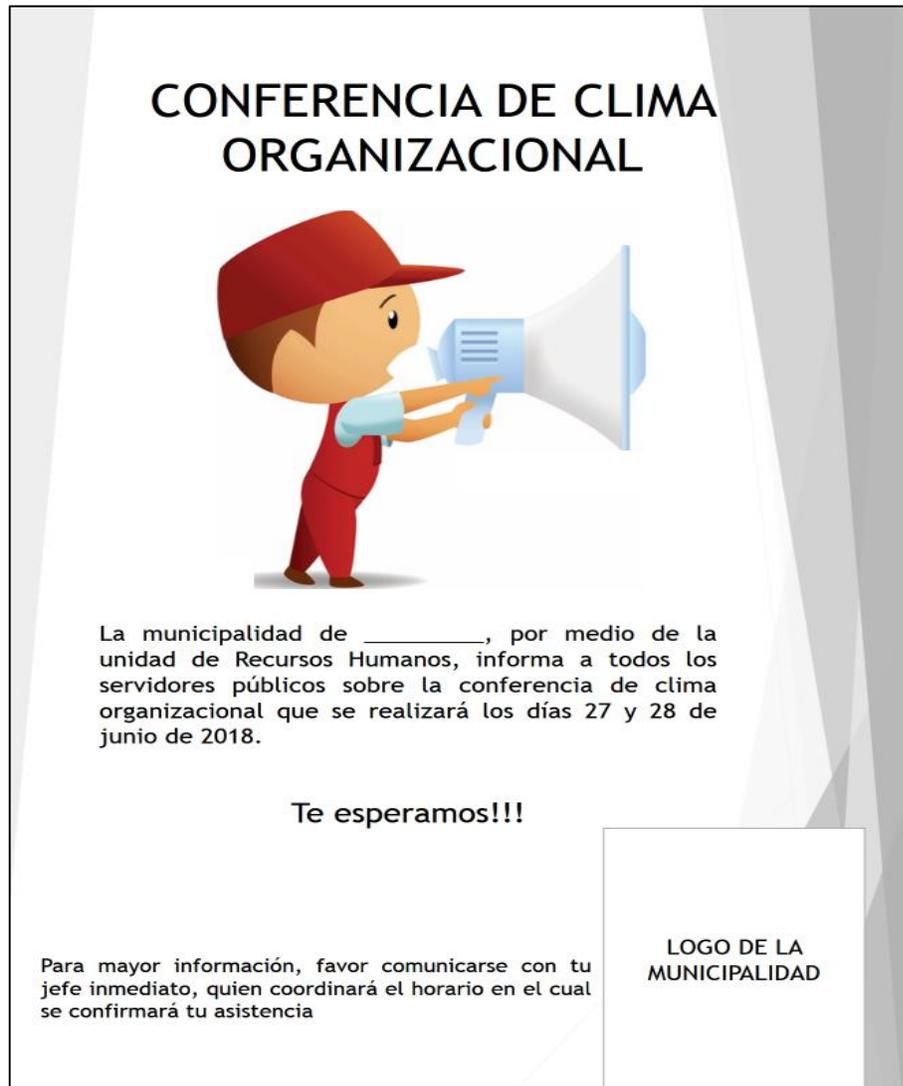
Fuente: elaboración propia. Año 2017.

**Formato 1**  
**Programación de la conferencia de clima organizacional**  
**Municipalidad del departamento de Guatemala**  
**Año 2017**

Punto	Actividad	Responsable	Hora	
			Inicio	Fin
1	Registro de participantes	Jefe de Recursos Humanos	07:00	07:30
2	Llamada a los participantes	Maestro de ceremonias		
2.1	Llamada 1	Maestro de ceremonias	07:30	07:31
2.2	Llamada 2	Maestro de ceremonias	07:35	07:36
2.3	Llamada 3	Maestro de ceremonias	07:40	07:41
3	Palabras de bienvenida	Alcalde Municipal	07:45	08:00
4	Presentación de conferencista	Maestro de ceremonias	08:00	08:05
5	Desarrollo de conferencia	Conferencista		
5.1	Definición del clima organizacional	Conferencista	08:05	08:35
5.2	Factores del clima organizacional	Conferencista		
5.2.1	Comunicación	Conferencista		
5.2.1.1	Definición de comunicación	Conferencista	08:35	09:05
5.2.1.2	Tipos de comunicación	Conferencista	09:05	09:35
5.2.1.3	Canales de comunicación	Conferencista	09:35	10:05
	Refacción	Maestro de ceremonias	10:05	10:35
5.2.2	Desarrollo profesional	Conferencista		
5.2.2.1	Definición de desarrollo profesional	Conferencista	10:35	11:05
5.2.2.2	Oportunidades de crecimiento dentro de la institución	Conferencista	11:05	11:35
5.2.2.3	Portafolio de estudios	Conferencista	11:35	12:05
	Almuerzo	Maestro de ceremonias	12:05	13:05
5.2.3	Reconocimientos	Conferencista		
5.2.3.1	Definición de reconocimientos	Conferencista	13:05	13:35
5.2.3.2	Reconocimientos monetarios	Conferencista	13:35	14:05
5.2.3.3	Reconocimientos no monetarios	Conferencista	14:05	14:35
5.2.3.4	Programa de reconocimientos	Conferencista	14:35	15:05
6	Conclusiones	Conferencista	15:05	15:20
7	Dudas o consultas	Conferencista	15:20	15:50
8	Palabras de despedida	Alcalde Municipal	15:50	16:00
9	Evaluación de comprensión	Conferencista	16:00	16:30

Fuente: elaboración propia. Año 2017.

**Formato 2**  
**Afiche de conferencia**  
**Municipalidad del departamento de Guatemala**  
**Año 2017**



Fuente: elaboración propia. Año 2017.

- Tipo de papel:** Papel afiche (70 gramos)
- Tipo de letra:** Calibri Light
- Color:** Fondo azul, letras negro, imagen full color
- Tamaño:** Alto 50 cm, ancho 30 cm

**Formato 3**  
**Evaluación de comprensión de la conferencia**  
**Municipalidad del departamento de Guatemala**  
**Año 2017**

**BOLETA DE EVALUACIÓN**

Unidad administrativa: \_\_\_\_\_

Fecha: \_\_\_\_\_

Instrucciones: a continuación se presentan 5 enunciados, los cuales tienen como finalidad evaluar la comprensión de la conferencia impartida.

1 ¿Qué es clima organizacional?

(Ponderación: 20 puntos)

2 ¿Cuál es la importancia del clima organizacional?

(Ponderación: 20 puntos)

3 ¿Qué es comunicación?

(Ponderación: 20 puntos)

4 ¿Qué es desarrollo profesional?

(Ponderación: 20 puntos)

5 ¿Que son reconocimientos?

(Ponderación: 20 puntos)

Gracias por su participación.

Fuente: elaboración propia. Año 2017.

**Tipo de papel:** Papel bond (75 gramos)

**Tipo de letra:** Calibri Light

**Color:** Letras negro

### 3.6.1.4 Recursos

Entre los recursos a utilizar para el desarrollo del presente programa se contemplan los siguientes:

- **Humanos**

Los recursos humanos que se utilizarán son los siguientes:

**Cuadro 9**  
**Total de recursos humanos del programa de sensibilización**  
**Municipalidad del departamento de Guatemala**  
**Año 2017**

Descripción	Cantidad
Conferencista	1
Servidores públicos	27
Alcalde Municipal	1
<b>Total de personas</b>	<b>29</b>

Fuente: elaboración propia. Año 2017.

- **Físicos**

Los recursos físicos que se utilizarán son los siguientes:

**Cuadro 10**  
**Total de recursos físicos del programa de sensibilización**  
**Municipalidad del departamento de Guatemala**  
**Año 2017**

Descripción	Cantidad
Salón	1
Sillas	15
Mesas	8
Laptop	1
Tablet	1
Proyector	1
Pantalla de proyección	1
Impresora	1
Internet	
Cámara digital	1
Micrófono	1
Bocinas	2
Papelería	

Fuente: elaboración propia. Año 2017.

- **Financieros**

La conferencia será financiada en su totalidad por la institución y distribuido de la siguiente forma:

**Cuadro 11**  
**Total de recursos financieros del programa de sensibilización**  
**Municipalidad del departamento de Guatemala**  
**Año 2017**

<b>Cantidad</b>	<b>Descripción</b>	<b>Precio unitario</b>	<b>Precio total en quetzales</b>
1	Conferencista		14,000.00
15	Sillas	20.00	600.00
8	Mesas	50.00	400.00
1	Proyector		1,200.00
1	Laptop		1,200.00
1	Micrófono		200.00
2	Bocinas	400.00	800.00
	Papelería		1,075.00
30	Lapiceros	1.00	30.00
5	Refacciones para las autoridades	100.00	500.00
30	Refacciones para la conferencia	50.00	600.00
30	Almuerzos para la conferencia	80.00	2,400.00
	Servicio telefónico		500.00
5	Afiches	50.00	250.00
1	Cinta adhesiva	10.00	10.00
	Evaluaciones		125.00
<b>Total en quetzales</b>			<b>23,890.00</b>

Fuente: elaboración propia. Año 2017.

### **3.6.2 Programa de comunicación**

El programa de comunicación propuesto tiene como finalidad aumentar el nivel de satisfacción laboral y la productividad de los servidores públicos, a través de instrumentos que ayudan a practicar una comunicación efectiva, vertical, clara, oportuna y completa.

El programa de comunicación propuesto está conformado por los siguientes subprogramas: comunicación efectiva, reuniones informativas y comunicación interna.

### **3.6.2.1 Alcance**

Implementar el programa de comunicación en todas las unidades administrativas de la institución objeto de análisis.

### **3.6.2.2 Objetivos**

Los objetivos que se pretenden alcanzar son los siguientes:

- **Objetivo general**

Aumentar a un 90% la satisfacción laboral correspondiente al factor de comunicación, a partir del primer año de la implementación del programa propuesto.

- **Objetivos específicos**

- Mejorar en un 100% la comunicación entre jefes y servidores públicos, a partir del primer año de la implementación del subprograma de comunicación efectiva.
- Dar a conocer al 100% de servidores públicos información relevante de la unidad administrativa a la que pertenecen, a partir del mes de agosto de 2018, por medio del subprograma de reuniones informativas.
- Dar a conocer al 100% de servidores públicos información importante de la institución en general, a partir del mes de septiembre de 2018, a través del subprograma de comunicación interna.

### **3.6.2.3 Subprogramas**

A continuación se detallan los subprogramas contenidos en el programa de comunicación propuesto:

- **Subprograma de comunicación efectiva**

El subprograma de comunicación efectiva pretende brindar conceptos y definiciones teóricas y prácticas al Alcalde Municipal y jefes de las unidades administrativas por medio de un taller, haciendo énfasis en las características propias de la comunicación.

- **Metodología**

El subprograma de comunicación efectiva será desarrollado por medio de un taller impartido al Alcalde Municipal y jefes de las unidades administrativas de la institución objeto de análisis. El responsable de planificar y ejecutar el taller de comunicación efectiva será el Jefe de Recursos Humanos.

Durante la primera semana del mes de julio de 2018 se confirmará al instructor quien será el responsable de la elaboración de la guía de temas que será presentada al Alcalde Municipal para su aprobación.

Los temas mínimos que deberá contener la guía del taller de comunicación efectiva son los siguientes:

- ✓ Definición de comunicación
- ✓ Canales de comunicación: canales formales e informales
- ✓ Características de la comunicación: clara, concisa, oportuna, objetiva, completa, concreta y específica.

La convocatoria de los participantes se realizará 2 semanas antes del taller y la participación será de carácter obligatorio. Se llevará a cabo en la cuarta semana del mes de julio de 2018 en una sesión de 8 horas y al finalizar, se realizará una evaluación de comprensión de 30 minutos.

**Cuadro 12**  
**Plan de acción del subprograma de comunicación efectiva**  
**Municipalidad del departamento de Guatemala**  
**Año 2017**

Nombre del plan:		Comunicación efectiva							Presupuesto
Objetivo del plan:		Definir las actividades necesarias para implementar el subprograma de comunicación efectiva en un 100% al corto y mediano plazo.							
No.	Actividades	Meta	Responsable	Tiempo		Costo en quetzales	Presupuesto		
				Inicio	Final				
1	Reunión con las autoridades de la institución	Presentar el 100% del subprograma propuesto de comunicación efectiva en una sesión de 2 horas	Investigador	04/05/2018	04/05/2018	Equipo audiovisual Q 400.00 Papelería Q 125.00 Refacción Q 300.00	Q 825.00		
2	Discusión del subprograma propuesto por las autoridades de la institución	Aprobar el 100% del subprograma propuesto en una sesión de 1 hora	Alcalde Municipal	07/05/2018	07/05/2018	Papelería Q 125.00	Q 125.00		
3	Búsqueda de empresa de consultoría	Obtener cotizaciones de empresas calificadas que puedan ejecutar el taller de comunicación efectiva en un 100% de acuerdo a las necesidades de la institución, en el lapso de una semana	Jefe de Recursos Humanos	02/07/2018	06/07/2018	Servicio telefónico Q 300.00	Q 300.00		
4	Selección del instructor	Confirmar el 100% de la participación del instructor en el lapso de 1 día	Jefe de Recursos Humanos	02/07/2018	06/07/2018	Servicio telefónico Q 100.00 Pago del instructor Q 8,000.00	Q 8,100.00		
5	Diseño del programa de temas a impartir en el taller de comunicación efectiva (Formato 4)	Presentar el 100% de la programación propuesta en una sesión de 1 hora	Instructor	09/07/2018	09/07/2018	Papelería Q 125.00	Q 125.00		
6	Discusión de la programación propuesta por las autoridades de la institución	Aprobar el 100% de la programación propuesta en una sesión de 1 hora	Alcalde Municipal	10/07/2018	10/07/2018	Papelería Q 125.00	Q 125.00		
7	Selección de la sala de reuniones donde se impartirá el taller de comunicación efectiva	Reservar el 100% de la sala de reuniones de la Municipalidad en 1 día	Jefe de Recursos Humanos	11/07/2018	11/07/2018	Servicio telefónico Q 100.00	Q 100.00		
8	Convocatoria de los jefes de las 10 unidades administrativas	Confirmar el 100% de los participantes del taller de comunicación efectiva en 1 día	Jefe de Recursos Humanos	12/07/2018	12/07/2018	Servicio telefónico Q 100.00	Q 100.00		
9	Implementación de la propuesta	Desarrollar el taller de comunicación efectiva en un 100% por medio de 1 sesión de 8 horas	Instructor	20/07/2018	20/07/2018	Equipo audiovisual Q 1,000.00 Papelería Q 500.00 Refacciones Q 1,200.00 Almuerzos Q 1,200.00	Q 3,900.00		
10	Evaluación de comprensión (Formato 5)	Evaluar al 100% de los asistentes al taller para medir el grado de comprensión de la misma, en 30 minutos	Instructor	20/07/2018	20/07/2018	Impresiones Q 125.00 Lapiceros Q 12.00	Q 137.00		
11	Evaluación del programa de comunicación efectiva (Formato 18)	Evaluar el 100% del desarrollo de la implementación del subprograma de comunicación efectiva, anualmente	Comité de Clima Organizacional	22/07/2019	22/07/2019	Papelería Q 125.00 Refacción Q 200.00	Q 325.00		
<b>Presupuesto total de la implementación</b>							<b>Q 14,162.00</b>		

Fuente: elaboración propia. Año 2017.

**Formato 4**  
**Programación del taller de comunicación efectiva**  
**Municipalidad del departamento de Guatemala**  
**Año 2017**

Punto	Actividad	Responsable	Hora	
			Inicio	Fin
1	Registro de participantes	Jefe de Recursos Humanos	07:00	07:30
2	Presentación de instructor	Jefe de Recursos Humanos	07:30	07:35
3	Actividades de socialización	Instructor	07:35	08:00
4	Desarrollo del taller	Instructor		
4.1	Definición de comunicación	Instructor	08:00	08:30
4.2	Canales de comunicación	Instructor		
4.2.1	Formales	Instructor	08:30	09:00
4.2.2	Informales	Instructor	09:00	09:30
	Refacción	Jefe de Recursos Humanos	09:30	10:00
4.3	Características de la comunicación	Instructor		
4.3.1	Clara	Instructor	10:00	10:30
4.3.2	Concisa	Instructor	10:30	11:00
4.3.3	Oportuna	Instructor	11:00	11:30
4.3.4	Objetiva	Instructor	11:30	12:00
	Almuerzo	Jefe de Recursos Humanos	12:00	13:00
4.3.5	Completa	Instructor	13:00	13:30
4.3.6	Concreta	Instructor	13:30	14:00
4.3.7	Específica	Instructor	14:00	14:30
5	Conclusiones	Instructor	14:30	15:00
6	Dudas o consultas	Instructor	15:00	15:30
7	Evaluación de comprensión	Instructor	15:30	16:00

Fuente: elaboración propia. Año 2017.

**Formato 5**  
**Evaluación de comprensión del taller de comunicación efectiva**  
**Municipalidad del departamento de Guatemala**  
**Año 2017**

**BOLETA DE EVALUACIÓN**

Unidad administrativa: \_\_\_\_\_

Fecha: \_\_\_\_\_

Instrucciones: a continuación se presentan 5 enunciados, los cuales tienen como finalidad evaluar la comprensión del taller de comunicación efectiva impartido:

1 ¿Qué es comunicación?

(Ponderación: 20 puntos)

2 ¿Que tipos de comunicación existen?

(Ponderación: 20 puntos)

3 ¿Que medios de comunicación existen?

(Ponderación: 20 puntos)

4 ¿Cuáles son los canales de comunicación?

(Ponderación: 20 puntos)

5 ¿Qué características debe poseer la comunicación para que sea efectiva?

(Ponderación: 20 puntos)

Gracias por su participación.

Fuente: elaboración propia. Año 2017.

**Tipo de papel:** Papel bond (75 gramos)

**Tipo de letra:** Calibri Light

**Color:** Letras negro

➤ **Recursos**

Entre los recursos a utilizar para el desarrollo del presente subprograma se contemplan los siguientes:

✓ **Humanos**

Los recursos humanos que se utilizarán son los siguientes:

**Cuadro 13**  
**Total de recursos humanos del subprograma de comunicación efectiva**  
**Municipalidad del departamento de Guatemala**  
**Año 2017**

Descripción	Cantidad
Instructor	1
Jefes de unidades	10
Alcalde Municipal	1
<b>Total de personas</b>	<b>12</b>

Fuente: elaboración propia. Año 2017.

✓ **Físicos**

Los recursos físicos que se utilizarán son los siguientes:

**Cuadro 14**  
**Total de recursos físicos del subprograma de comunicación efectiva**  
**Municipalidad del departamento de Guatemala**  
**Año 2017**

Descripción	Cantidad
Sala de reuniones	1
Proyector	1
Pantalla de proyección	1
Laptop	1
Impresora	1
Tablet	1
Internet	
Teléfono	1
Papelería	

Fuente: elaboración propia. Año 2017.

✓ **Financieros**

El taller de comunicación efectiva será financiado en su totalidad por la institución y distribuido de la siguiente forma:

**Cuadro 15**  
**Total de recursos financieros del subprograma de comunicación efectiva**  
**Municipalidad del departamento de Guatemala**  
**Año 2017**

Cantidad	Descripción	Precio unitario	Precio total en quetzales
1	Instructor		8,000.00
1	Proyector		700.00
1	Laptop		700.00
	Papelería		1,125.00
17	Refacciones	100.00	1,700.00
12	Almuerzos	100.00	1,200.00
	Servicio telefónico		600.00
12	Lapiceros	1.00	12.00
	Evaluaciones		125.00
<b>Total en quetzales</b>			<b>14,162.00</b>

Fuente: elaboración propia. Año 2017.

• **Subprograma de reuniones informativas**

El subprograma de reuniones informativas consiste en calendarizar reuniones por cada unidad administrativa para dar a conocer información importante a los servidores públicos, así como la retroalimentación de estos últimos hacia las autoridades de la institución, llevándose a cabo una vez al mes.

➤ **Metodología**

El subprograma de reuniones informativas radica en programar reuniones en cada unidad administrativa los días lunes hábiles de la primera semana de cada mes, iniciando en agosto de 2018, con el objetivo de dar a conocer el avance y logro de la planificación laboral, información general y escuchar opiniones y sugerencias de los servidores públicos, que permitan maximizar la efectividad en sus actividades. Las sesiones durarán 1 hora y serán programadas previo al inicio de las actividades diarias.

El responsable de la implementación de este subprograma será el Jefe de Recursos Humanos. Se utilizará una minuta donde se plasmarán los temas y aspectos relevantes que fueron abordados en las reuniones, estos documentos servirán de control sobre las sesiones efectuadas y llevaran un correlativo por unidad administrativa. Las minutas serán remitidas a la unidad de Recursos Humanos para su control y verificación del contenido de las mismas.

**Cuadro 16**  
**Plan de acción del subprograma de reuniones informativas**  
**Municipalidad del departamento de Guatemala**  
**Año 2017**

<b>Nombre del plan:</b>		Reuniones informativas						
<b>Objetivo del plan:</b>		Definir las actividades necesarias para implementar el subprograma de reuniones informativas en un 100% al corto y mediano plazo.						
<b>No.</b>	<b>Actividades</b>	<b>Meta</b>	<b>Responsable</b>	<b>Tiempo</b>		<b>Costo en quetzales</b>	<b>Presupuesto</b>	
				<b>Inicio</b>	<b>Final</b>			
1	Reunión con las autoridades de la institución	Presentar el 100% del subprograma propuesto de reuniones informativas en una sesión de 2 horas	Investigador	08/05/2018	08/05/2018	Equipo audiovisual Q 400.00 Papelaría Q 125.00 Refacción Q 300.00	Q 825.00	
2	Discusión del subprograma propuesto por las autoridades de la institución	Aprobar el 100% del subprograma propuesto en una sesión de 1 hora	Alcalde Municipal	09/05/2018	09/05/2018	Papelaría Q 125.00	Q 125.00	
3	Diseño de minuta con los temas a tratar en las reuniones informativas (Formato 6)	Presentar el 100% de la minuta propuesta en una sesión de 1 hora	Jefe de Recursos Humanos	01/08/2018	01/08/2018	Papelaría Q 125.00	Q 125.00	
4	Discusión de la minuta propuesta	Aprobar el 100% de la minuta propuesta una sesión de 1 hora	Alcalde Municipal	02/08/2018	02/08/2018	Papelaría Q 125.00	Q 125.00	
5	Implementación de la propuesta	Llevar a cabo reuniones informativas de forma mensual en cada unidad administrativa	Jefe de cada unidad administrativa	06/08/2018	01/07/2019	Papelaría (Q 125.00 * 12 meses) Refacción (Q 1,350.00 * 12 meses)	Q 17,700.00	
6	Evaluación del subprograma de reuniones informativas (Formato 18)	Evaluar el 100% del desarrollo del subprograma de reuniones informativas, semestralmente	Comité de Clima Organizacional	06/02/2019	06/02/2019	Papelaría Q 125.00 Refacción Q 200.00	Q 325.00	
<b>Presupuesto total de la implementación</b>							<b>Q 19,225.00</b>	

Fuente: elaboración propia. Año 2017.

**Formato 6**  
**Minuta de reuniones informativas**  
**Municipalidad del departamento de Guatemala**  
**Año 2017**

<b>MINUTA DE REUNIÓN</b>	
<b>MINUTA No:</b>	RH-01
<b>FECHA:</b>	lunes 6 de agosto de 2018
<b>HORA:</b>	07:00
<b>UNIDAD ADMINISTRATIVA:</b>	Recursos Humanos
 <b>ALCANCE DE LA REUNIÓN:</b>	
1. Informar a los servidores públicos de la unidad de Recursos Humanos sobre el logro de la planificación anual.	
2. Obtener sugerencias y comentarios de los servidores públicos para mejorar la eficiencia en las actividades laborales.	
 <b>PUNTOS A DISCUTIR</b>	
<b>I. Planificación anual</b>	
En este punto se comunicará sobre los avances y cumplimiento de objetivos y metas de la unidad administrativa según lo planificado anualmente.	
 <b>II. Información general</b>	
Se comunicará a todo el personal de la unidad administrativa información de nivel institucional importante.	
 <b>III. Sugerencias y comentarios</b>	
Por medio de opiniones de los servidores públicos, se obtendrá retroalimentación sobre las actividades que realizan los empleados de forma cotidiana.	

Fuente: elaboración propia. Año 2017.

**Tipo de papel:** Papel bond (75 gramos)

**Tipo de letra:** Calibri Light

**Color:** Letras negro

➤ **Recursos**

Entre los recursos a utilizar para el desarrollo del presente subprograma se contemplan los siguientes:

✓ **Humanos**

Los recursos humanos que se utilizarán son los siguientes:

**Cuadro 17**  
**Total de recursos humanos del subprograma de reuniones informativas**  
**Municipalidad del departamento de Guatemala**  
**Año 2017**

Descripción	Cantidad
Servidores públicos	27
Alcalde Municipal	1
<b>Total de personas</b>	<b>28</b>

Fuente: elaboración propia. Año 2017.

✓ **Físicos**

Los recursos físicos que se utilizarán son los siguientes:

**Cuadro 18**  
**Total de recursos físicos del subprograma de reuniones informativas**  
**Municipalidad del departamento de Guatemala**  
**Año 2017**

Descripción	Cantidad
Sala de reuniones	1
Proyector	1
Pantalla de proyección	1
Laptop	1
Internet	
Papelería	

Fuente: elaboración propia. Año 2017.

✓ **Financieros**

El subprograma de reuniones informativas será financiado en su totalidad por la institución y distribuido de la siguiente forma:

**Cuadro 19**  
**Total de recursos financieros del subprograma de reuniones informativas**  
**Municipalidad del departamento de Guatemala**  
**Año 2017**

<b>Cantidad</b>	<b>Descripción</b>	<b>Precio unitario</b>	<b>Precio total en quetzales</b>
1	Proyector		200.00
1	Laptop		200.00
	Papelería		2,125.00
5	Refacciones para las autoridades de la institución	100.00	500.00
324	Refacciones para las reuniones informativas durante 12 meses (27 refacciones por mes)	50.00	16,200.00
<b>Total en quetzales</b>			<b>19,225.00</b>

Fuente: elaboración propia. Año 2017.

• **Subprograma de comunicación interna**

El subprograma denominado comunicación interna, consiste en crear un buzón de correo electrónico por medio del cual se dará a conocer información propia de la institución a todos los servidores públicos de las unidades administrativas.

➤ **Metodología**

El subprograma de comunicación interna radica en la creación de un buzón de correo electrónico denominado comunicacioninterna@municipalidad.com por medio del cual se enviarán comunicados referentes a información propia de la institución. Entre estos comunicados se consideran los siguientes:

- ✓ Planes Operativos Anuales
- ✓ Cumpleaños del mes
- ✓ Reconocimiento a la trayectoria
- ✓ Servidor público del mes
- ✓ Actividades públicas de las diferentes unidades administrativas

- ✓ Asuetos y feriados
- ✓ Comunicados importantes del Alcalde Municipal
- ✓ Aniversario de la institución
- ✓ Portafolio de estudios
- ✓ Celebraciones y convivios
- ✓ Actividades extracurriculares
- ✓ Notas de duelo
- ✓ Plazas vacantes

El responsable de realizar la solicitud formal al área de Informática en el mes de septiembre de 2018 será el Jefe de Recursos Humanos, quien será el administrador del buzón comunicacioninterna@municipalidad.com. Se presentará una planificación anual de comunicados internos que será aprobada por el Alcalde Municipal. Asimismo se crearán formatos específicos para cada comunicado, los cuales llevaran el logo de la municipalidad, fotografías o imagen para llamar la atención de los servidores públicos y el nombre de la unidad remitente del comunicado.

**Cuadro 20**  
**Plan de acción del subprograma de comunicación interna**  
**Municipalidad del departamento de Guatemala**  
**Año 2017**

<b>Nombre del plan:</b>		Comunicación interna						
<b>Objetivo del plan:</b>		Definir las actividades necesarias para implementar el subprograma de comunicación interna en un 100% al corto y mediano plazo.						
<b>No.</b>	<b>Actividades</b>	<b>Meta</b>	<b>Responsable</b>	<b>Tiempo</b>		<b>Costo en quetzales</b>	<b>Presupuesto</b>	
				<b>Inicio</b>	<b>Final</b>			
1	Reunión con las autoridades de la institución	Presentar el 100% del subprograma propuesto de comunicación interna en una sesión de 2 horas	Investigador	10/05/2018	10/05/2018	Equipo audiovisual Q 400.00 Papelería Q 125.00 Refacción Q 300.00	Q 825.00	
2	Discusión del subprograma propuesto por las autoridades de la institución	Aprobar el 100% del subprograma de propuesto en una sesión de 1 hora	Alcalde Municipal	11/05/2018	11/05/2018	Papelería Q 125.00	Q 125.00	
3	Definición del nombre del buzón de correo electrónico	Solicitar a la unidad de Informática la creación del 100% del buzón de correo electrónico comunicacioninterna@municipalidad.com en 1 día	Jefe de Recursos Humanos	03/09/2018	03/09/2018	Servicio telefónico Q 100.00	Q 100.00	
4	Configuración del buzón de correo electrónico	Crear el buzón de correo electrónico comunicacioninterna@municipalidad.com en 1 día	Jefe de Informática	04/09/2018	07/09/2018	Internet Q 300.00	Q 300.00	
5	Calendarización anual de los comunicados internos (Formato 7)	Presentar el 100% de la planificación de comunicados internos en una sesión de 1 hora	Jefe de Recursos Humanos	10/09/2018	10/09/2018	Papelería Q 125.00	Q 125.00	
6	Discusión de la planificación propuesta por las autoridades de la institución	Aprobar el 100% de la planificación propuesta en una sesión de 1 hora	Alcalde Municipal	11/09/2018	11/09/2018	Papelería Q 125.00	Q 125.00	
7	Diseño de formatos de los comunicados internos (Formato 8, 9, 10, 11, 12)	Presentar el 100% de formatos propuestos en una sesión de 1 hora	Jefe de Recursos Humanos	12/09/2018	14/09/2018	Papelería Q 125.00	Q 125.00	
8	Discusión de los formatos propuestos por las autoridades de la institución	Aprobar el 100% de los formatos propuestos en una sesión de 1 hora	Alcalde Municipal	17/09/2018	17/09/2018	Papelería Q 125.00	Q 125.00	
9	Evaluación del subprograma de comunicación interna (Formato 18)	Evaluar el 100% del desarrollo del subprograma de comunicación interna, semestralmente	Comité de Clima Organizacional	18/03/2019	18/03/2019	Papelería Q 125.00 Refacción Q 200.00	Q 325.00	
<b>Presupuesto total de la implementación</b>							<b>Q 2,175.00</b>	

Fuente: elaboración propia. Año 2017.

**Formato 7**  
**Planificación anual de comunicados internos**  
**Municipalidad del departamento de Guatemala**  
**Año 2017**

SEPTIEMBRE						
Domingo	Lunes	Martes	Miércoles	Jueves	Viernes	Sábado
					1 Cumpleaños del mes	2
3	4	5	6	7	8	9
10	11 Empleado del mes anterior	12	13 Asueto del día 15	14	15	16
17	18	19	20	21	22	23
24	25	26	27	28	29	30

Fuente: elaboración propia. Año 2017.

**Tipo de papel:** Papel bond (75 gramos)

**Tipo de letra:** Calibri Light

**Color:** Fondo azul, letras negro

**Formato 8**  
**Comunicado interno: “cumpleañeros del mes”**  
**Municipalidad del departamento de Guatemala**  
**Año 2017**

LOGO DE LA MUNICIPALIDAD

UN ABRAZO FRATERNAL EN  
TU CUMPLEAÑOS  
MUNICIPALIDAD DE

---

NOMBRE	UNIDAD	DÍA
José Pérez	IUSI	1
Juan López	DAFIM	5
Karla Barrios	Secretaría Municipal	10
Marlene Lemus	Trabajo social	20
Marco Rodas	DAFIM	25

**Unidad de Recursos Humanos**

Fuente: elaboración propia. Año 2017.

**Tipo de letra:** Calibri Light

**Color:** Letras negro, imagen de fondo full color, cuadro azul

**Formato 9**  
**Comunicado interno: “servidor público del mes”**  
**Municipalidad del departamento de Guatemala**  
**Año 2017**

<p>LOGO DE LA MUNICIPALIDAD</p>	<p><b>Servidor público del mes</b></p> <p>El viernes 28 de septiembre se llevó a cabo la actividad de reconocimiento al “servidor público del mes”, el cual reconoció y celebró a los colaboradores que destacan en sus diferentes unidades administrativas por sus aportes extraordinarios.</p>
<p>FOTO DEL SERVIDOR PÚBLICO PREMIADO</p>	<p>Felicidades a: José Pérez (IUSI)</p>
<p><b>Unidad de Recursos Humanos</b></p>	

Fuente: elaboración propia. Año 2017.

**Tipo de letra:** Calibri Light

**Color:** Letras negro, imagen de fondo amarillo

**Formato 10**  
**Comunicado interno: “reconocimiento a la trayectoria”**  
**Municipalidad del departamento de Guatemala**  
**Año 2017**

<b>LOGO DE LA MUNICIPALIDAD</b>	
<b>Reconocimiento a la trayectoria</b> El viernes 30 de noviembre se llevó a cabo la actividad de “reconocimiento a la trayectoria”, en la cual se reconocieron diez años de servicio en la institución.	
<b>FOTO DEL COLABORADOR PREMIADO</b>	<b>Agradecemos a: José Pérez (IUSI)</b>
<b>Unidad de Recursos Humanos</b>	

Fuente: elaboración propia. Año 2017.

**Tipo de letra:** Calibri Light

**Color:** Letras negro, imagen de fondo azul

**Formato 11**  
**Comunicado interno: “comunicados importantes”**  
**Municipalidad del departamento de Guatemala**  
**Año 2017**

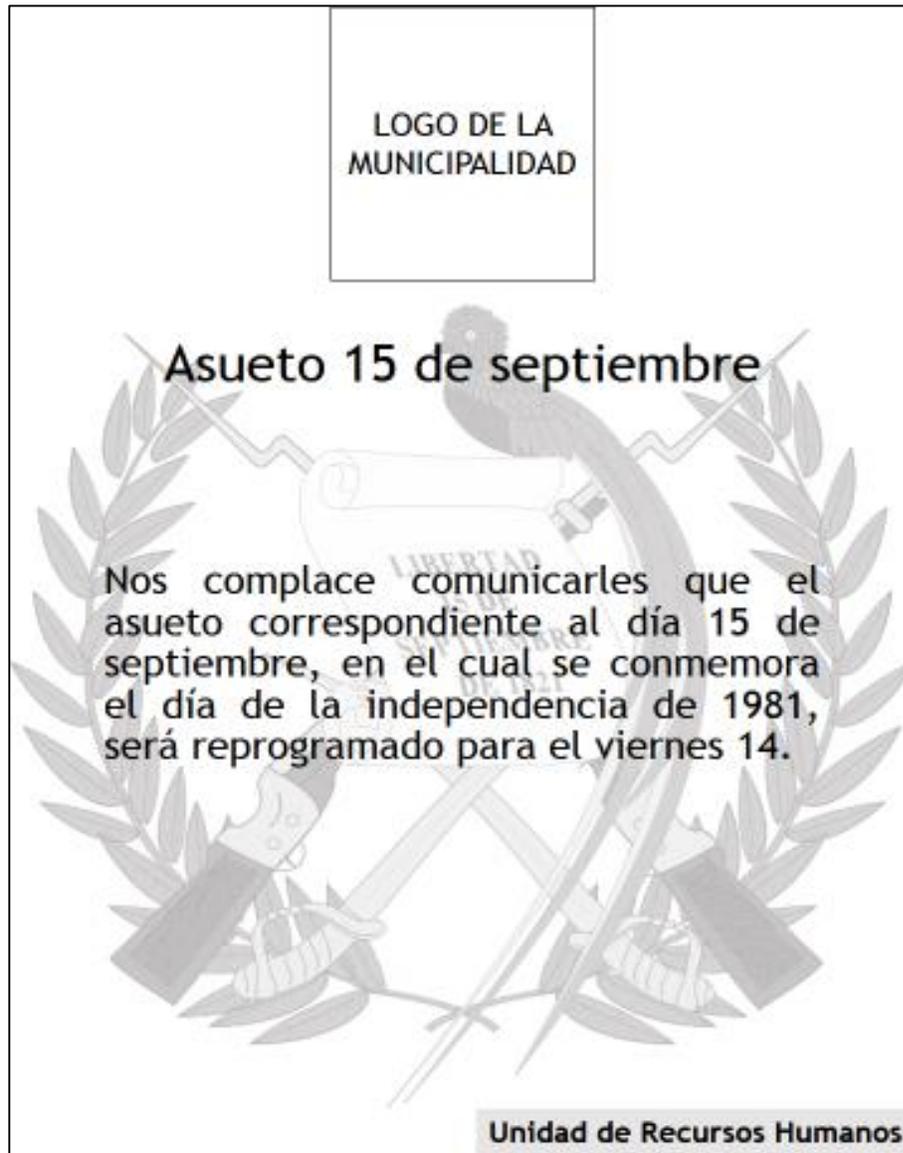
<p>LOGO DE LA MUNICIPALIDAD</p>
<p><b>Aviso importante</b></p>
<p>Guatemala 3 de diciembre de 2018</p> <p>Estimados colaboradores:</p> <p>Les deseo éxitos en sus actividades laborales, a la vez les comunico que la semana del 10 al 14 del presente mes, estarán visitándonos 2 auditores de la Contraloría General de Cuentas, por lo cual solicito su colaboración en la información que requieran.</p> <p>Sin otro particular, me despido.</p> <p>Atentamente. Alcalde Municipal</p>

Fuente: elaboración propia. Año 2017.

**Tipo de letra:** Calibri Light

**Color:** Letras negro, fondo azul

**Formato 12**  
**Comunicado interno: “asuetos y feriados”**  
**Municipalidad del departamento de Guatemala**  
**Año 2017**



Fuente: elaboración propia. Año 2017.

**Tipo de letra:** Calibri Light

**Color:** Letras negro, imagen de fondo full color

**Formato 13**  
**Comunicado interno: “plazas vacantes”**  
**Municipalidad del departamento de Guatemala**  
**Año 2017**

**OPORUNIDAD  
DE  
CRECIMIENTO**

La Municipalidad de \_\_\_\_\_ está convocando a todos los servidores públicos que deseen aplicar a la plaza de:  
**Jefe de Recursos Humanos**

**REQUISITOS:**

- Pensum cerrado en administración de Empresas, Psicología o carrera afín
- 1 año de estabilidad laboral
- Manejo de office

**OFRECEMOS:**

- Salario competitivo
- Prestaciones de ley
- Ambiente agradable de trabajo

**LOGO DE LA MUNICIPALIDAD**

**Nota: si estas interesado debes enviar tu CV al buzón [convocatoriainterna@municipalidad.com](mailto:convocatoriainterna@municipalidad.com) antes del 31/01/2019**

Fuente: elaboración propia. Año 2017.

**Tipo de letra:** Calibri Light

**Color:** Letras negro, imagen de fondo full color

➤ **Recursos**

Entre los recursos a utilizar para el desarrollo del presente subprograma se contemplan los siguientes:

✓ **Humanos**

Los recursos humanos que se utilizarán son los siguientes:

**Cuadro 21**  
**Total de recursos humanos del subprograma de comunicación interna**  
**Municipalidad del departamento de Guatemala**  
**Año 2017**

Descripción	Cantidad
Jefe de Recursos Humanos	1
Jefe de Informática	1
Alcalde Municipal	1
<b>Total de personas</b>	<b>3</b>

Fuente: elaboración propia. Año 2017.

✓ **Físicos**

Los recursos físicos que se utilizarán son los siguientes:

**Cuadro 22**  
**Total de recursos físicos del subprograma de comunicación interna**  
**Municipalidad del departamento de Guatemala**  
**Año 2017**

Descripción	Cantidad
Sala de reuniones	1
Proyector	1
Pantalla de proyección	1
Laptop	1
Internet	
Papelería	
Teléfono	1

Fuente: elaboración propia. Año 2017.

✓ **Financieros**

El subprograma de comunicación interna será financiado en su totalidad por la institución y distribuido de la siguiente forma:

**Cuadro 23**  
**Total de recursos financieros del subprograma de comunicación interna**  
**Municipalidad del departamento de Guatemala**  
**Año 2017**

Cantidad	Descripción	Precio unitario	Precio total en quetzales
1	Proyector		200.00
1	Laptop		200.00
	Papelería		875.00
5	Refacciones	100.00	500.00
	Servicio telefónico		100.00
	Internet		300.00
<b>Total en quetzales</b>			<b>2,175.00</b>

Fuente: elaboración propia. Año 2017.

### **3.6.3 Programa de portafolio de estudios**

El programa de portafolio de estudios está enfocado en apoyar el crecimiento personal de los servidores públicos, satisfaciendo las necesidades de auto superación que estos poseen, aumentando la motivación y por ende el desempeño de los mismos.

#### **3.6.3.1 Alcance**

Implementar el programa de portafolio de estudios en todas las unidades administrativas de la institución objeto de análisis.

#### **3.6.3.2 Objetivo**

Incrementar el porcentaje de satisfacción laboral del factor de desarrollo profesional al 90%, a partir del primer año de la implementación del programa propuesto.

#### **3.6.3.3 Metodología**

El subprograma de portafolio de estudios radica en realizar negociaciones entre la Municipalidad e instituciones académicas, con el objetivo de obtener beneficios como descuentos y promociones para los servidores públicos de la institución. Las

negociaciones consisten en su mayoría, en brindar espacios para publicitar la marca de las instituciones académicas dentro de las instalaciones de la Municipalidad.

El responsable de contactar a los centros académicos, que en su mayoría serán universidades por el nivel académico de los servidores públicos de la institución, será el Jefe de Recursos Humanos, quienes mantendrán comunicación directa y evaluarán los precios fijados cada final de año. Los centros académicos solicitarán firmar un convenio para fijar las disposiciones generales del mismo. Las negociaciones se realizarán en los meses de noviembre de cada año, dando un tiempo prudencial para que los servidores públicos evalúen las propuestas ofrecidas por la Municipalidad.

Los beneficios acordados se integrarán en un portafolio de estudios y este será enviado por correo electrónico desde el buzón de comunicación interna, así como la colocación de 5 afiches en las instalaciones de la Municipalidad para los servidores públicos que no posean computadora. En los comunicados se agregarán los contactos de los centros académicos para que puedan realizar consultas de directamente con los centros académicos.

**Cuadro 24**  
**Plan de acción del programa de portafolio de estudios**  
**Municipalidad del departamento de Guatemala**  
**Año 2017**

<b>Nombre del plan:</b>		Portafolio de estudios						
<b>Objetivo del plan:</b>		Definir las actividades necesarias para implementar el programa de portafolio de estudios en un 100% al corto y mediano plazo.						
<b>No.</b>	<b>Actividades</b>	<b>Meta</b>	<b>Responsable</b>	<b>Tiempo</b>		<b>Costo en quetzales</b>	<b>Presupuesto</b>	
				<b>Inicio</b>	<b>Final</b>			
1	Reunión con las autoridades de la institución	Presentar el 100% del subprograma propuesto de portafolio de estudios en una sesión de 2 horas	Investigador	16/05/2018	16/05/2018	Equipo audiovisual Q 400.00 Papelería Q 125.00 Refacción Q 300.00	Q 825.00	
2	Discusión del subprograma propuesto por las autoridades de la institución	Aprobar el 100% del subprograma propuesto en una sesión de 1 hora	Alcalde Municipal	17/05/2018	17/05/2018	Papelería Q 125.00	Q 125.00	
3	Contacto con las instituciones académicas	Concretar negociaciones de descuentos en matrículas y cuotas mensuales con las instituciones académicas en un lapso de 1 semana	Jefe de Recursos Humanos	02/11/2018	07/08/2018	Servicio telefónico Q 500.00	Q 500.00	
4	Reunión con las autoridades de la institución	Presentar el 100% de los beneficios otorgados por las instituciones académicas en una sesión de 1 hora	Jefe de Recursos Humanos	08/11/2018	08/11/2018	Papelería Q 125.00	Q 125.00	
5	Discusión de los beneficios otorgados por las autoridades de la institución	Aprobar el 100% de los beneficios acordados que integrarán el subprograma de portafolio de estudios en una sesión de 1 hora	Alcalde Municipal	09/11/2018	09/11/2918	Papelería Q 125.00	Q 125.00	
6	Diseño del afiche del portafolio de estudios (Formato 13)	Presentar el 100% del afiche propuesto de portafolio de estudios en una sesión de 1 hora	Jefe de Recursos Humanos	12/11/2018	12/11/2018	Papelería Q 125.00	Q 125.00	
7	Discusión del afiche propuesto	Aprobar el 100% del afiche propuesto en una sesión de 1 hora	Alcalde Municipal	13/11/2018	13/11/2018	Papelería Q 125.00	Q 125.00	
8	Cotización de 5 afiches	Imprimir el 100% de afiches en 1 día	Jefe de Recursos Humanos	14/11/2018	14/11/2018	Impresiones Q 250.00	Q 250.00	
9	Comunicación del subprograma de portafolio de estudios	Colocar el 100% de afiches en las instalaciones de la institución durante 1 día	Jefe de Recursos Humanos	15/11/2018	15/11/2018	Cinta adhesiva Q 10.00	Q 10.00	
10	Evaluación del subprograma de portafolio de estudios (Formato 18)	Evaluar el 100% del desarrollo del subprograma de portafolio de estudios, anualmente	Comité de Clima Organizacional	15/11/2019	15/11/2019	Papelería Q 125.00 Refacción Q 200.00	Q 325.00	
<b>Presupuesto total de la implementación</b>							<b>Q 2,535.00</b>	

Fuente: elaboración propia. Año 2017.

**Formato 14**  
**Afiche de portafolio de estudios**  
**Municipalidad del departamento de Guatemala**  
**Año 2017**

## PORTAFOLIO DE ESTUDIOS

La municipalidad de \_\_\_\_\_, por medio de la unidad de Recursos Humanos, informa sobre el portafolio de estudios 2019:

### Beneficio para colaboradores de la municipalidad de \_\_\_\_\_

- INTECAP

Descripción	Beneficio
Inscripción gratis	Inscripción gratis para cursos que se impartan por 6 meses o más

Contacto: gbarrios@intecap.edu.gt (Guillermo Barrios)

- Escuela de Negocios EADE

Descripción	Beneficio
Matricula	Única inscripción
Mensualidades	35% de descuento

Contacto: raquino@eade.education (Rony Aquino)  
Teléfono: 22789861

- Academia de ingles 4U

Descripción	Beneficio
Mensualidades	60% descuento

Contacto: almirmorales@gmail.com (Alma Morales)  
Teléfono: 24584626

LOGO DE LA MUNICIPALIDAD

Fuente: elaboración propia. Año 2017.

- Tipo de papel:** Papel afiche (70 gramos)
- Tipo de letra:** Calibri Light
- Color:** Fondo azul, letras negro, imágenes full color
- Tamaño:** Alto 50 cm, ancho 30 cm

### 3.6.3.4 Recursos

Entre los recursos a utilizar para el desarrollo del presente programa se contemplan los siguientes:

- **Humanos**

Los recursos humanos que se utilizarán son los siguientes:

**Cuadro 25**  
**Total de recursos humanos del subprograma de portafolio de estudios**  
**Municipalidad del departamento de Guatemala**  
**Año 2017**

Descripción	Cantidad
Jefe de Recursos Humanos	1
Alcalde Municipal	1
<b>Total de personas</b>	<b>2</b>

Fuente: elaboración propia. Año 2017.

- **Físicos**

Los recursos físicos que se utilizarán son los siguientes:

**Cuadro 26**  
**Total de recursos físicos del subprograma de portafolio de estudios**  
**Municipalidad del departamento de Guatemala**  
**Año 2017**

Descripción	Cantidad
Sala de reuniones	1
Proyector	1
Pantalla de proyección	1
Laptop	1
Papelería	
Teléfono	1

Fuente: elaboración propia. Año 2017.

- ✓ **Financieros**

El programa de portafolio de estudios será financiado en su totalidad por la institución y distribuido de la siguiente forma:

**Cuadro 27**  
**Total de recursos financieros del subprograma de portafolio de estudios**  
**Municipalidad del departamento de Guatemala**  
**Año 2017**

Cantidad	Descripción	Precio unitario	Precio total en quetzales
1	Proyector		200.00
1	Laptop		200.00
	Papelería		875.00
5	Refacciones	100.00	500.00
	Servicio telefónico		500.00
5	Afiches	50.00	250.00
1	Cinta adhesiva	10.00	10.00
<b>Total en quetzales</b>			<b>2,535.00</b>

Fuente: elaboración propia. Año 2017.

### **3.6.4 Programa de reconocimientos**

El programa de reconocimientos tiene como fin primordial crear un ambiente positivo de trabajo en el cual se incentive el compromiso de los servidores públicos con la institución y las actividades que realizan. Genera un aumento en la satisfacción laboral y la productividad.

El programa de reconocimientos propuesto consta de 2 subprogramas denominados: servidor público del mes y reconocimiento a la trayectoria.

#### **3.6.4.1 Alcance**

Implementar el programa de reconocimientos en todas las unidades administrativas de la institución objeto de análisis.

#### **3.6.4.2 Objetivos**

Los objetivos que se pretenden alcanzar por medio de la implementación del programa de reconocimientos son los siguientes:

- **Objetivo general**

Aumentar a un 90% el nivel de satisfacción laboral del factor de reconocimientos, a partir del primer año de la implementación del programa propuesto.

- **Objetivos específicos**

- Premiar al 100% de los trabajadores que sean seleccionados como servidores públicos del mes, a partir de diciembre de 2018.
- Reconocer al 100% de servidores públicos que cumplan 5 años o más al servicio de la institución a partir de enero de 2019, por medio del subprograma de reconocimiento a la trayectoria.

### **3.6.4.3 Subprogramas**

A continuación se detallan los subprogramas contenidos en el programa propuesto de reconocimientos:

- **Subprograma de servidor público del mes**

El subprograma denominado servidor público del mes consiste en reconocer por medio de un incentivo monetario y no monetario a un empleado de forma mensual, como resultado de algún aporte extraordinario a la institución y que cumpla con ciertos parámetros de evaluación.

- **Metodología**

El subprograma denominado servidor público del mes se basa en reconocer e incentivar a aquellas personas que realizan aportes extraordinarios hacia la institución. Consiste en la entrega de un diploma de reconocimiento y un certificado de regalo por Q100.00 canjeable en un supermercado. El responsable de la planificación y ejecución de este subprograma será el Jefe de Recursos Humanos, quien presentará el diseño del diploma y cotización de los certificados de regalo al Alcalde Municipal para su autorización.

Todos los servidores públicos de la Municipalidad pueden ser nominados para este premio. Pueden ser propuestos por los jefes de las unidades administrativas o directamente por el Alcalde Municipal, este último será quien evalúe y decida al ganador. Los parámetros que serán considerados para la elección del ganador son los siguientes:

**Cuadro 28**  
**Parámetros de evaluación del servidor público del mes**  
**Municipalidad del departamento de Guatemala**  
**Año 2017**

Competencias institucionales	Definición
Liderazgo	Son todas las capacidades que tiene el servidor público para aplicar el conjunto de conocimientos, habilidades y actitudes en el desempeño de sus actividades laborales.
Comunicación efectiva	
Orientación al servicio	
Creatividad e innovación	
Adaptabilidad al cambio	
Colaboración	
Iniciativa	
Desempeño de sus labores	
Puntualidad	
Trabajo en equipo	

Fuente: elaboración propia. Año 2017.

La premiación se realizará el primer día viernes hábil de cada mes y corresponderá al servidor público elegido del mes anterior. El evento será presidido por el Alcalde Municipal, quien entregará los premios indicados y se realizará en las instalaciones de la institución, previo al inicio de las actividades laborales.

El inicio del subprograma del servidor público del mes se comunicará a través de 5 afiches que serán colocados en las instalaciones de la Municipalidad, asimismo se enviará por comunicación interna los detalles de la ceremonia de premiación.

**Cuadro 29**  
**Plan de acción del subprograma del servidor público del mes**  
**Municipalidad del departamento de Guatemala**  
**Año 2017**

Nombre del plan:		Servidor público del mes						
Objetivo del plan:		Definir las actividades necesarias para implementar el subprograma del servidor público del mes en un 100% al corto y mediano plazo.						
No.	Actividades	Meta	Responsable	Tiempo		Costo en quetzales	Presupuesto	
				Inicio	Final			
1	Reunión con las autoridades de la institución	Presentar el 100% del subprograma propuesto del servidor público del mes en una sesión de 2 horas	Investigador	18/05/2018	18/05/2018	Equipo audiovisual Q 400.00 Papelería Q 125.00 Refacción Q 300.00	Q 825.00	
2	Discusión del subprograma propuesto por las autoridades de la institución	Aprobar el 100% del subprograma propuesto en una sesión de 1 hora	Alcalde Municipal	21/05/2018	21/05/2018	Papelería Q 125.00	Q 125.00	
3	Diseño del diploma de servidor público del mes (Formato 14)	Presentar el 100% del diploma propuesto para el subprograma de servidor público del mes en una sesión de 1 hora	Jefe de Recursos Humanos	03/12/2018	03/12/2018	Papelería Q 125.00	Q 125.00	
4	Discusión del diploma propuesto por las autoridades de la institución	Aprobar el 100% el diploma propuesto en una sesión de 1 hora	Alcalde Municipal	04/12/2018	04/12/2018	Papelería Q 125.00	Q 125.00	
5	Cotización de 12 diplomas	Imprimir el 100% de diplomas en 1 día	Jefe de Recursos Humanos	05/12/2018	05/12/2018	Impresiones Q 240.00	Q 240.00	
6	Cotización de 12 certificados de regalo (Formato 15)	Comprar el 100% de certificados de regalo que serán entregados a los servidores públicos del mes, en 1 día	Jefe de Recursos Humanos	06/12/2018	06/12/2018	Servicio telefónico Q 200.00 Certificados (Q 100.00 * 12 meses) Combustible Q 100.00	Q 1,500.00	
7	Diseño del afiche del subprograma de servidor público del mes (Formato 16)	Presentar el 100% del afiche propuesto en una sesión de 1 hora	Jefe de Recursos Humanos	07/12/2018	07/12/2018	Papelería Q 125.00	Q 125.00	
8	Discusión del afiche propuesto por las autoridades de la institución	Aprobar el 100% del afiche propuesto en una sesión de 1 hora	Alcalde Municipal	10/12/2018	10/12/2018	Papelería Q 125.00	Q 125.00	
9	Cotización de 5 afiches	Imprimir el 100% de afiches del subprograma de servidor público del mes en 1 día	Jefe de Recursos Humanos	11/12/2018	11/12/2018	Impresiones Q 250.00	Q 250.00	
10	Comunicación del subprograma de servidor público del mes	Colocar el 100% de los afiches en las instalaciones de la institución en 1 día	Jefe de Recursos Humanos	12/12/2018	12/12/2018	Cinta adhesiva Q 10.00	Q 10.00	
11	Evaluación del subprograma de servidor público del mes (Formato 18)	Evaluar el 100% del desarrollo del subprograma de servidor público del mes, anualmente	Comité de Clima Organizacional	13/12/2019	13/12/2019	Papelería Q 125.00 Refacciones Q 200.00	Q 325.00	
<b>Presupuesto total de la implementación</b>							<b>Q 3,775.00</b>	

Fuente: elaboración propia. Año 2017.

**Formato 15**  
**Diploma del servidor público del mes**  
**Municipalidad del departamento de Guatemala**  
**Año 2017**

<p>LOGO DE LA MUNICIPALIDAD</p>	<p><b>MUNICIPALIDAD DE _____</b></p> <p>Diploma de reconocimiento al servidor público del mes a:</p> <p><b>JUAN JOSÉ PÉREZ LÓPEZ</b></p> <p>Por su excelente desempeño laboral y aporte extraordinario a la institución</p> <p>Guatemala, diciembre de 2018</p> <p style="text-align: right;"></p> <p>_____ Lic. _____ Alcalde Municipal</p>
-------------------------------------	--

Fuente: elaboración propia. Año 2017.

**Tipo de papel:**  
**Tipo de letra:**  
**Color:**  
**Tamaño:**

Papel opalina  
Calibri Light  
Fondo azul, letras negro, imagen full color  
Alto 21.5 cm, ancho 28 cm

**Formato 16**  
**Certificado de regalo para el servidor público del mes**  
**Municipalidad del departamento de Guatemala**  
**Año 2017**



De: Municipalidad de \_\_\_\_\_

Para: José Pérez

Certificado por: Q100.00

**Formato 17**  
**Afiche del servidor público del mes**  
**Municipalidad del departamento de Guatemala**  
**Año 2017**



Fuente: elaboración propia. Año 2017.

- Tipo de papel:** Papel afiche (70 gramos)
- Tipo de letra:** Calibri Light
- Color:** Fondo azul, letras negro, imagen full color
- Tamaño:** Alto 50 cm, ancho 30 cm

➤ **Recursos**

Entre los recursos a utilizar para el desarrollo del presente subprograma se contemplan los siguientes:

✓ **Humanos**

Los recursos humanos que se utilizarán son los siguientes:

**Cuadro 30**  
**Total de recursos humanos del subprograma servidor público del mes**  
**Municipalidad del departamento de Guatemala**  
**Año 2017**

Descripción	Cantidad
Servidores públicos	27
Alcalde Municipal	1
<b>Total de personas</b>	<b>28</b>

Fuente: elaboración propia. Año 2017.

✓ **Físicos**

Los recursos físicos que se utilizarán son los siguientes:

**Cuadro 31**  
**Total de recursos físicos del subprograma servidor público del mes**  
**Municipalidad del departamento de Guatemala**  
**Año 2017**

Descripción	Cantidad
Sala de reuniones	1
Salón para premiaciones	1
Vehículo	1
Proyector	1
Pantalla de proyección	1
Laptop	1
Teléfono	1
Papelería	

Fuente: elaboración propia. Año 2017.

✓ **Financieros**

El programa del servidor público del mes será financiado en su totalidad por la institución y distribuido de la siguiente forma:

**Cuadro 32**  
**Total de recursos financieros del subprograma servidor público del mes**  
**Municipalidad del departamento de Guatemala**  
**Año 2017**

Cantidad	Descripción	Precio unitario	Precio total en quetzales
1	Proyector		200.00
1	Laptop		200.00
	Papelería		875.00
5	Refacciones	100.00	500.00
	Servicio telefónico		200.00
12	Diplomas	20.00	240.00
5	Afiches	50.00	250.00
12	Certificados de regalo	100.00	1,200.00
	Combustible		100.00
1	Cinta adhesiva	10.00	10.00
<b>Total en quetzales</b>			<b>3,775.00</b>

Fuente: elaboración propia. Año 2017.

• **Subprograma de reconocimiento a la trayectoria**

El subprograma de reconocimiento a la trayectoria se basa en reconocer cada 5 años de servicio de los servidores públicos en la institución a través de un diploma y un certificado de regalo.

➤ **Metodología**

El subprograma denominado reconocimiento a la trayectoria consiste en la entrega de un diploma y un certificado de regalo por Q100.00 en un supermercado para los servidores públicos que posean 5 años o un múltiplo de este tiempo al servicio de la institución. El responsable de la planificación y desarrollo del subprograma de reconocimiento a la trayectoria será el Jefe de Recursos Humanos, quien diseñará el diploma y cotizará los certificados de regalo que serán entregados en

el acto conmemorativo, previamente estos reconocimientos serán autorizados por el Alcalde Municipal

La comunicación de este reconocimiento se realizará a través de 5 afiches que serán colocados en las instalaciones de la institución. La entrega de los reconocimientos se realizará una vez al año, específicamente en la última semana del mes de enero y el acto conmemorativo se llevara a cabo en las instalaciones de la Municipalidad previo a iniciar la jornada laboral, el evento será precedido por el Alcalde Municipal quien realizará entrega de los premios. Es importante mencionar que actualmente hay 10 servidores públicos que cumplen con el tiempo estipulado de 5 años o más al servicio de la Municipalidad.

**Cuadro 33**  
**Plan de acción del subprograma de reconocimiento a la trayectoria**  
**Municipalidad del departamento de Guatemala**  
**Año 2017**

<b>Nombre del plan:</b>		Reconocimiento a la trayectoria						
<b>Objetivo del plan:</b>		Definir las actividades necesarias para implementar el subprograma de reconocimiento a la trayectoria en un 100% al corto y mediano plazo.						
<b>No.</b>	<b>Actividades</b>	<b>Meta</b>	<b>Responsable</b>	<b>Tiempo</b>		<b>Costo en quetzales</b>	<b>Presupuesto</b>	
				<b>Inicio</b>	<b>Final</b>			
1	Reunión con las autoridades de la institución	Presentar el 100% del subprograma propuesto de reconocimiento a la trayectoria en una sesión de 2 horas	Investigador	24/05/2018	24/05/2018	Equipo audiovisual Q 400.00 Papelería Q 125.00 Refacción Q 300.00	Q 825.00	
2	Discusión del subprograma propuesto por las autoridades de la institución	Aprobar el 100% del subprograma propuesto en una sesión de 1 hora	Alcalde Municipal	25/05/2018	25/05/2018	Papelería Q 125.00	Q 125.00	
3	Diseño del diploma propuesto de reconocimiento a la trayectoria (Formato 17)	Presentar el 100% del diploma propuesto de reconocimiento a la trayectoria en una sesión de 1 hora	Jefe de Recursos Humanos	02/01/2019	02/01/2019	Papelería Q 125.00	Q 125.00	
4	Discusión del diploma propuesto por las autoridades de la institución	Autorizar el 100% del diploma propuesto en una sesión de 1 hora	Alcalde Municipal	03/01/2019	03/01/2019	Papelería Q 125.00	Q 125.00	
5	Cotización de 10 diplomas	Imprimir el 100% de diplomas en 1 día	Jefe de Recursos Humanos	04/01/2019	04/01/2019	Impresiones Q 200.00	Q 200.00	
6	Cotización de 10 certificados de regalo (Formato 15)	Comprar el 100% de certificados de regalo que serán entregados en el subprograma de reconocimiento a la trayectoria, en 1 día	Jefe de Recursos Humanos	07/01/2019	07/01/2019	Servicio telefónico Q 200.00 Certificados (Q 100.00 * 10 servidores públicos con más de 5 años de antigüedad) Combustible Q 100.00	Q 1,300.00	
7	Evaluación del subprograma de reconocimiento a la trayectoria (Formato 18)	Evaluar el 100% del desarrollo del subprograma de reconocimiento a la trayectoria, anualmente	Comité de Clima Organizacional	07/01/2020	07/01/2020	Papelería Q 125.00 Refacción Q 200.00	Q 325.00	
						<b>Presupuesto total de la implementación</b>	<b>Q 3,025.00</b>	

Fuente: elaboración propia. Año 2017.

**Formato 18**  
**Diploma de reconocimiento a la trayectoria**  
**Municipalidad del departamento de Guatemala**  
**Año 2017**

<p>LOGO DE LA MUNICIPALIDAD</p>
<p><b>MUNICIPALIDAD DE _____</b></p> <p>Diploma de reconocimiento a la trayectoria laboral del servidor público:</p> <p><b>JUAN JOSÉ PÉREZ LÓPEZ</b></p> <p>Por haber cumplido cinco años de servicio dentro de la institución</p> <p>Guatemala, enero de 2019</p> <p>_____</p> <p>Lic. _____ Alcalde Municipal</p>


Fuente: elaboración propia. Año 2017.

**Tipo de papel:** Papel opalina  
**Tipo de letra:** Calibri Light  
**Color:** Fondo azul, letras negro, imagen full color  
**Tamaño:** Alto 21.5 cm, ancho 28 cm

➤ **Recursos**

Entre los recursos a utilizar para el desarrollo del presente subprograma se contemplan los siguientes:

✓ **Humanos**

Los recursos humanos que se utilizarán son los siguientes:

**Cuadro 34**  
**Recursos humanos del subprograma reconocimiento a la trayectoria**  
**Municipalidad del departamento de Guatemala**  
**Año 2017**

Descripción	Cantidad
Servidores públicos	27
Alcalde Municipal	1
<b>Total de personas</b>	<b>28</b>

Fuente: elaboración propia. Año 2017.

✓ **Físicos**

Los recursos físicos que se utilizarán son los siguientes:

**Cuadro 35**  
**Total de recursos físicos del subprograma reconocimiento a la trayectoria**  
**Municipalidad del departamento de Guatemala**  
**Año 2017**

Descripción	Cantidad
Sala de reuniones	1
Salón para entrega de reconocimientos	1
Proyector	1
Pantalla de proyección	1
Laptop	1
Teléfono	1
Papelería	

Fuente: elaboración propia. Año 2017.

✓ **Financieros**

El programa de reconocimiento a la trayectoria será financiado en su totalidad por la institución y distribuido de la siguiente forma:

**Cuadro 36**  
**Recursos financieros del subprograma reconocimiento a la trayectoria**  
**Municipalidad del departamento de Guatemala**  
**Año 2017**

<b>Cantidad</b>	<b>Descripción</b>	<b>Precio unitario</b>	<b>Precio total en quetzales</b>
1	Proyector		200.00
1	Laptop		200.00
	Papelería		625.00
5	Refacciones	100.00	500.00
10	Diplomas	20.00	200.00
	Servicio telefónico		200.00
10	Certificados de regalo	100.00	1,000.00
	Combustible		100.00
<b>Total en quetzales</b>			<b>3,025.00</b>

Fuente: elaboración propia. Año 2017.

### **3.7 Evaluación de programas y subprogramas**

La evaluación del desarrollo de la implementación de los programas y subprogramas propuestos se realizará de forma semestral por el Comité de Clima Organizacional, en los meses de octubre de 2018 y febrero de 2019 específicamente. Esta evaluación permitirá que las autoridades de la institución verifiquen el porcentaje de avance de los mismos y poder tomar acciones correctivas para cumplir con el tiempo estimado.

En la evaluación se utilizarán los siguientes porcentajes para identificar el avance de los programas y subprogramas propuestos:

**Cuadro 37**  
**Evaluación del desarrollo de implementación del plan propuesto**  
**Municipalidad del departamento de Guatemala**  
**Año 2017**

Porcentaje de implementación	Descripción
0%	No se ha iniciado el programa/subprograma
25%	Programa/subprograma aprobado pero no iniciado
50%	Programa/subprograma iniciado
75%	Programa/subprograma implementado parcialmente
100%	Programa/subprograma implementado por completo

Fuente: elaboración propia. Año 2017.

**Formato 19**  
**Evaluación del plan propuesto**  
**Municipalidad del departamento de Guatemala**  
**Año 2017**

Nombre de la institución:						
Fecha:						
No.	Programa/subprograma	Fecha estimada de implementación	Aprobado		Porcentaje de implementación	Observaciones
			Si	No		
1	Programa de sensibilización	Junio/2018				
2	Subprograma de comunicación efectiva	Julio/2018				
3	Subprograma de reuniones informativas	Agosto/2018				
4	Subprograma de comunicación interna	Septiembre/2018				
5	Programa de portafolio de estudios	Noviembre/2018				
6	Subprograma de colaborador del mes	Diciembre/2018				
7	Subprograma de reconocimiento a la trayectoria	Enero/2019				

Fuente: elaboración propia. Año 2017.

### 3.8 Costo total del plan de mejoras propuesto

El costo de implementación del plan de mejoras de clima organizacional propuesto, es el siguiente:

**Cuadro 38**  
**Costo total de implementación del plan propuesto**  
**Municipalidad del departamento de Guatemala**  
**Año 2017**

Nombre del programa	Costo parcial	Costo total
Programa de sensibilización		Q23,890.00
Programa de comunicación		Q35,562.00
Subprograma de comunicación efectiva	Q14,162.00	
Subprograma de reuniones informativas	Q19,225.00	
Subprograma de comunicación interna	Q2,175.00	
Programa de portafolio de estudios		Q2,535.00
Programa de reconocimientos		Q6,800.00
Subprograma de servidor público del mes	Q3,775.00	
Subprograma de reconocimiento a la trayectoria	Q3,025.00	
<b>Total</b>		<b>Q68,787.00</b>

Fuente: elaboración propia. Año 2017.

### 3.9 Beneficios del plan propuesto

A continuación se detallan los beneficios que se obtendrán como resultado de la implementación del plan propuesto en la institución objeto de análisis:

**Cuadro 39**  
**Beneficios del plan propuesto**  
**Municipalidad del departamento de Guatemala**  
**Año 2017**

No.	Programa/subprograma	Beneficios
1	Programa de sensibilización.	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Compromiso de las autoridades de la institución sobre la importancia del clima organizacional y su relación con la satisfacción laboral y productividad.</li> <li>✓ Conocimiento de los servidores públicos de los conceptos clima organizacional y los factores que lo integran.</li> </ul>
2	Subprograma de comunicación efectiva.	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Mejorar la comunicación entre los jefes y servidores públicos.</li> <li>✓ La información trasladada será clara, concisa, oportuna, objetiva, completa, concreta y específica.</li> </ul>
3	Subprograma de reuniones informativas.	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Implementación de la comunicación vertical.</li> <li>✓ Retroalimentación por parte de los servidores públicos hacia las autoridades</li> </ul>
4	Subprograma de comunicación interna.	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Utilización del correo electrónico como un medio de comunicación institucional.</li> <li>✓ Ahorro significativo de papelería en los comunicados internos.</li> <li>✓ Mayor conocimiento de los servidores públicos sobre las actividades que se realizan en la institución.</li> </ul>
5	Programa de portafolio de estudios.	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Cero costos en las negociaciones pactadas con las instituciones educativas.</li> <li>✓ Tecnificación y profesionalización de los servidores públicos.</li> <li>✓ Alianzas estratégicas con otras instituciones.</li> </ul>
6	Subprograma de servidor público del mes.	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Aumento de la motivación y productividad de los servidores públicos.</li> </ul>
7	Subprograma de reconocimiento a la trayectoria.	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Clima organizacional positivo.</li> <li>✓ Retener talento humano.</li> </ul>

Fuente: elaboración propia. Año 2017.

Los aspectos que serán optimizados significativamente son: satisfacción laboral, motivación, desempeño, eficiencia y productividad, dado que son variables dependientes del clima organizacional.

### **3.10 Retroalimentación**

Para medir los resultados obtenidos como consecuencia de la implementación del plan de mejoras propuesto, se realizará un diagnóstico de clima organizacional al

finalizar el primer año de la implementación del último programa, por medio de un cuestionario suministrado a todos los servidores públicos de las unidades administrativas, utilizando el formato del anexo 1 del presente informe.

## CONCLUSIONES

Derivado de los resultados obtenidos en el diagnóstico de clima organizacional de la institución objeto de análisis, se concluye lo siguiente:

1. Se determinó que la ejecución presupuestaria de la Municipalidad analizada durante el año 2017 alcanzó el 50%, lo cual indica que no se cumplieron los objetivos y metas trazadas en el Plan Operativo Anual (POA) de dicho periodo. Sin embargo cabe mencionar que son varios factores los que pueden afectar esta baja ejecución, tal como los procesos burocráticos de compras y contrataciones, productividad de los servidores públicos, retraso de los proveedores, entre otras causas.
2. Se estableció que los factores de comunicación, desarrollo profesional y reconocimientos son percibidos por los servidores públicos con un porcentaje de satisfacción laboral por debajo del 75%, lo cual generan un impacto directo en la productividad de estos.
3. Se evidenció que los servidores públicos aducen que no se brindan oportunidades de promoción dentro de la institución, dado que no se dan a conocer las plazas vacantes y se eligen a personas externas para ocupar las mismas.
4. Se constató que no se han realizado estudios de clima organizacional con anterioridad en la Municipalidad analizada.

## RECOMENDACIONES

Con el objetivo de incrementar los niveles de satisfacción laboral correspondiente a los factores de comunicación, desarrollo profesional y reconocimientos, se recomiendan las siguientes acciones:

1. Identificar los aspectos que puedan estar afectando la productividad de los servidores públicos e implementar medidas correctivas con el objetivo de elevar la ejecución presupuestaria dado que es un indicador del cumplimiento de las metas y objetivos plasmados en el POA.
2. Implementar el plan de mejoras propuesto con el objetivo de aumentar el nivel de satisfacción de los servidores públicos respecto a los factores de comunicación, desarrollo profesional y reconocimientos. Asimismo para concientizar a las autoridad de la importancia del clima organizacional y su relación con la satisfacción laboral y la productividad.
3. Revisar las políticas de reclutamiento y selección vigentes, con el objetivo de priorizar al talento humano interno, dado que esto traerá consigo beneficio tales como ahorro en la gestión del recurso humano, así como la motivación en los servidores públicos.
4. Evaluar periódicamente el clima organizacional de la Municipalidad objeto de análisis, con el objetivo de identificar los índices de satisfacción de los servidores públicos y tomar medidas correctivas que permitan mantener un nivel óptimo de satisfacción laboral.

## BIBLIOGRAFÍA

1. Calderón Morales, Hugo. 2,005. **Derecho administrativo parte general**. Tomo 2. Editorial Orión. 76 p.
2. Chiavenato, Idalberto. 2,003. **Administración de Recursos Humanos**. 5ª ed. McGraw-Hill. 699 p.
3. Chiavenato, Idalberto. 2,009. **Comportamiento organizacional**. 2ª ed. McGraw-Hill. 524 p.
4. Chiavenato, Idalberto. 2,009. **Gestión del talento humano**. 3ª ed. México. McGraw-Hill. 586 p.
5. Hernández y Rodríguez, Sergio. 2,006. **Introducción a la administración**. 4ª ed. México. McGraw-Hill. 464 p.
6. Koontz Harold, Weihrich Heinz, Cannice Mark. 2,012. **Administración una perspectiva global y empresarial**. 14ª ed. McGraw-Hill. 637 p.
7. Krieger Mario, Enrique y Franklin. 2,011. **Comportamiento organizacional**. Pearson Education. 544 p.
8. Ministerio de Finanzas Públicas. 2,013. **Manual de Clasificaciones Presupuestarias para el Sector Público de Guatemala**. 5ª ed. 302 p.
9. Münch Galindo, Lourdes. 2,006. **Fundamentos de administración**. 4ª ed. México. Editorial Trillas. 254 p.
10. Münch Galindo, Lourdes. 2,010. **Gestión organizacional, enfoques y proceso administrativo**. 1ª ed. México. Pearson Educación. 320 p.
11. Piloña Ortiz, Gabriel Alfredo. 2,014. **Guía práctica sobre métodos y técnicas de investigación documental y de campo**. 8ª ed. Guatemala. GP Editores. 337 p.
12. Robbins, Stephen P. y Judge, Timothy A. 2009. **Comportamiento organizacional**. 13ª ed. México. Pearson Educación. 752 p.
13. Rodríguez Darío. 2,015. **Diagnóstico organizacional**. 6ª ed. Alfaomega grupo editor. 233 p.

## **E-grafía**

14. Definición de Municipalidad. Consultado el 24 de octubre de 2016.  
Disponible en: <http://mu.muniquate.com/index.php/categoryblog/38-ique-es-una-municipalidad>
15. Definición de políticas. Consultado el 03 de enero de 2017. Disponible en:  
<http://www.geocities.-ws/janethqr/liderazgo/130.html>
16. Definición de relaciones interpersonales. Consultado el 03 de enero de 2017.  
Disponible en: [http://catarina.udlap.mx/u\\_dl\\_a/tales/documentos/lad/garcia\\_s\\_ac/capitulo2.pdf](http://catarina.udlap.mx/u_dl_a/tales/documentos/lad/garcia_s_ac/capitulo2.pdf)
17. Definición de orgullo e identificación. Consultado el 03 de enero de 2017.  
Disponible en: <http://www.minerd.gob.do/sitios/Planificacion/Documents/-Memorias/Diagnostico%20de%20Clima%20Organizacional.pdf>
18. Estabilidad laboral. Consultado el 18/09/2017. Disponible en:  
<http://conceptodefinicion.de/estabilidad/>
19. Fases del estudio del clima organizacional. Consultado el 03 de enero de 2017.  
Disponible en: <http://www.minsa.gob.pe/dgsp/clima/archivos/metodologia-clima.pdf>

**ANEXOS**

## Anexo 1

### Boleta de encuesta de clima organizacional

BOLETA DE ENCUESTA					
<p><b>Objetivo general:</b> identificar las percepciones de los servidores públicos respecto a los diferentes factores que conforman el clima organizacional de la institución objeto de análisis</p>					
<p><b>Instrucciones:</b> a continuación se presentan varias preguntas, por favor marque con una X la respuesta que exprese su opinión, seleccione sólo una opción para cada pregunta. La información obtenida será de uso confidencial.</p>					
<p><b>Información general:</b></p>					
<p>Género: <input type="checkbox"/> Femenino <input type="checkbox"/> Masculino</p>					
<p>Edad: <input type="checkbox"/> Menos de 26 años <input type="checkbox"/> Entre 26 - 30 años <input type="checkbox"/> Entre 31 - 35 años  <input type="checkbox"/> Entre 36 - 40 años <input type="checkbox"/> Más de 40 años</p>					
<p>Nivel académico: <input type="checkbox"/> Primaria <input type="checkbox"/> Básicos <input type="checkbox"/> Diversificado <input type="checkbox"/> Universitario <input type="checkbox"/> Otro: _____</p>					
<p>Tiempo en la institución: <input type="checkbox"/> Menos de 1 año <input type="checkbox"/> Entre 1 - 5 años <input type="checkbox"/> Entre 6 - 10 años <input type="checkbox"/> Mas de 10 años</p>					
<p>Área en la cual labora: <input type="checkbox"/> Servicios Públicos <input type="checkbox"/> Administración Financiera <input type="checkbox"/> IUSI  <input type="checkbox"/> Trabajo Social <input type="checkbox"/> Policía Municipal de Tránsito <input type="checkbox"/> Otro: _____</p>					
CAPACITACIÓN		TOTALMENTE DE ACUERDO	DE ACUERDO	EN DESACUERDO	TOTALMENTE EN DESACUERDO
1	¿Me ofrecen capacitaciones para el mejor desempeño de mis actividades?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2	¿Las capacitaciones que he recibido me han servido para aplicarlas en mi trabajo?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3	¿Es esta institución se brindan capacitaciones a todos los servidores públicos?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4	¿Las autoridades de la institución dan mucha importancia a las capacitaciones?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
COMUNICACIÓN					
5	¿Mi jefe comunica claramente lo que espera de mi trabajo?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6	¿Puedo hacer a mi jefe cualquier pregunta razonable y recibir una respuesta clara?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7	¿Mi jefe es accesible y es fácil hablar con él?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8	¿Mi jefe me informa sobre asuntos importantes que afectan mi trabajo y a la institución?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
CONDICIONES FISICAS Y AMBIENTALES DE TRABAJO					
9	¿La institución me provee los recursos y herramientas necesarias para hacer mi trabajo?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10	¿Me siento físicamente seguro en mi lugar de trabajo?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11	¿Las instalaciones ayudan a mantener un buen ambiente de trabajo?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12	¿La iluminación me ayuda a realizar mis actividades de la mejor manera?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
DELEGACIÓN DE AUTORIDAD					
13	¿Mi jefe confía que hago un buen trabajo sin necesidad de supervisarme continuamente?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
14	¿Considero que mi trabajo contribuye a alcanzar los objetivos y metas propuestas por la institución?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
15	¿Mi jefe me delega responsabilidades acorde a mi puesto de trabajo?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
16	¿Puedo tomar decisiones en mi puesto de trabajo sin la aprobación previa de mi jefe?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

	<b>DESARROLLO PROFESIONAL</b>	TOTALMENTE DE ACUERDO	DE ACUERDO	EN DESACUERDO	TOTALMENTE EN DESACUERDO
17	¿Me ofrecen algún programa de estudios que me ayude a mi crecimiento profesional?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
18	¿Los ascensos se dan justa y objetivamente a quienes más los merecen?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
19	¿A los servidores públicos se les motiva a que equilibren su vida laboral y académica?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
20	¿Cuándo lo solicito, puedo ausentarme durante el horario de trabajo para atender asuntos académicos?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>ESTABILIDAD LABORAL</b>					
21	¿Considero que en esta institución el despido sería la última opción?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
22	Ante una situación injusta, ¿sé que tendré oportunidad de ser escuchado y recibir un trato justo?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
23	¿Deseo trabajar en esta institución durante un largo tiempo?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
24	Si recibo una oferta de trabajo similar a la que poseo actualmente, ¿con facilidad me iría?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>LIDERAZGO</b>					
25	¿Mi jefe tiene una visión clara hacia donde va la institución y de como lograrlo?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
26	¿Mi jefe actúa de una manera honesta y ética?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
27	¿Mi jefe evita tener servidores públicos favoritos?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
28	¿Los jefes cumplen sus promesas?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>ORGULLO E IDENTIFICACIÓN CON LA INSTITUCIÓN</b>					
29	¿Recomendarías a tus conocidos o amigos que trabajen en esta institución?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
30	¿Este es un excelente lugar donde trabajar?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
31	¿Me siento orgulloso de mi equipo de trabajo cuando veo lo que logramos?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
32	¿Me siento bien en la forma en que contribuimos con la sociedad?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>POLÍTICAS</b>					
33	¿Las políticas internas de la institución son flexibles?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
34	¿Los procedimientos establecidos en leyes son burocráticos?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
35	¿En mi opinión, las políticas actuales de la institución dificultan mis tareas?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
36	¿Existen factores externos que complican el logro de objetivos y metas trazadas por la institución?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>RECONOCIMIENTOS</b>					
37	¿En esta institución, todos tenemos la oportunidad de recibir un reconocimiento especial?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
38	¿Mi jefe reconoce el buen trabajo y el esfuerzo extra en mis labores?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
39	¿En la institución se reconocen a los servidores públicos que intentan nuevas y mejores formas de realizar su trabajo?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
40	¿Contamos con beneficios especiales y únicos en esta institución?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

	RELACIONES INTERPERSONALES	TOTALMENTE DE ACUERDO	DE ACUERDO	EN DESACUERDO	TOTALMENTE EN DESACUERDO
41	¿Este es un lugar amigable para trabajar?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
42	¿Cuándo los servidores públicos cambian de puesto o de unidad administrativa, se les hace sentir bienvenidos?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
43	¿En esta institución, los servidores públicos se preocupan por los demás?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
44	¿Los servidores públicos están en contra de perjudicar a los demás para obtener un beneficio personal?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>SUPERVISIÓN</b>					
45	¿Mi jefe reconoce que pueden cometerse errores involuntarios al hacer mi trabajo?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
46	¿Mi jefe asigna y coordina bien a los servidores públicos que tiene a su cargo?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
47	¿Mi jefe asigna y coordina bien los recursos necesarios para las tareas que se realizan?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
48	¿Se evalúa el desempeño de los servidores públicos de manera justa?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>TRABAJO EN EQUIPO</b>					
49	¿Puedo contar con la ayuda de los demás?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
50	¿En esta institución existe un sentido de trabajo en equipo?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
51	¿Trabajamos todos juntos hacia un mismo fin?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
52	¿Mi jefe promueve el trabajo en equipo?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<p>¿Existe algo especial o único en la institución que la caracterice como un gran lugar para trabajar?</p> <div style="border: 1px solid black; height: 40px; width: 100%;"></div> <p>Si pudieras cambiar algo acerca de la institución para hacerla un mejor lugar para trabajar, ¿qué cambiarías?</p> <div style="border: 1px solid black; height: 40px; width: 100%;"></div> <p>¿Cuales son las fortalezas de tu jefe inmediato?</p> <div style="border: 1px solid black; height: 40px; width: 100%;"></div> <p>¿Cuales son las oportunidades de mejora de tu jefe inmediato?</p> <div style="border: 1px solid black; height: 40px; width: 100%;"></div>					