

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS



“EVALUACIÓN DE LA SATISFACCIÓN LABORAL PARA ESTABLECER UN PLAN DE MEJORA A LOS TRABAJADORES DE LA INSTITUCIÓN ENCARGADA DEL SERVICIO CIVIL, UBICADA EN LA ZONA 1, DE LA CIUDAD CAPITAL”

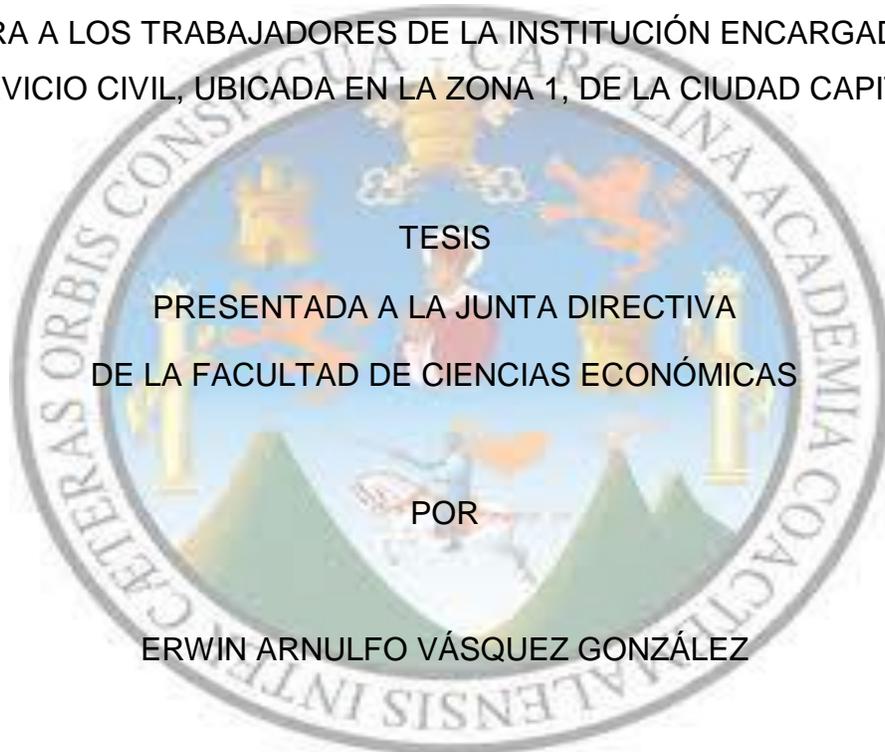
ERWIN ARNULFO VÁSQUEZ GONZÁLEZ

ADMINISTRADOR DE EMPRESAS

GUATEMALA, OCTUBRE DE 2020

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

“EVALUACIÓN DE LA SATISFACCIÓN LABORAL PARA ESTABLECER UN PLAN DE  
MEJORA A LOS TRABAJADORES DE LA INSTITUCIÓN ENCARGADA DEL  
SERVICIO CIVIL, UBICADA EN LA ZONA 1, DE LA CIUDAD CAPITAL”



TESIS

PRESENTADA A LA JUNTA DIRECTIVA  
DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

POR

ERWIN ARNULFO VÁSQUEZ GONZÁLEZ

PREVIO A CONFERÍRSELE EL TÍTULO DE

ADMINISTRADOR DE EMPRESAS

EN EL GRADO ACADÉMICO DE

LICENCIADO

GUATEMALA, SEPTIEMBRE DE 2020

**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 I:	Lic. Carlos Alberto Hernández Gálvez
VOCAL II:	MSc. Byron Giovanni Mejía Victorio
VOCAL III:	Vacante
VOCAL IV:	BR. CC.LL Silvia María Oviedo Zacarías
VOCAL V:	P.C. Omar Oswaldo García Matzuy

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

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

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

PRESIDENTE:	Lic. Jaime René Ocampo Muralles
SECRETARIA:	Licda. Nancye Dorothy Brown Méndez
EXAMINADOR:	Lic. Ariel Ubaldo De León Maldonado



Guatemala 22 de julio de 2019



Licenciado  
Luis Antonio Suárez Roldán  
DECANO  
Facultad de Ciencias Económicas  
Universidad de San Carlos de Guatemala

Señor Decano:

De conformidad con el nombramiento designado de su decanatura, en el que me designa asesor de tesis del estudiante **ERWIN ARNULFO VÁSQUEZ GONZÁLEZ**, carné 200615143, en la elaboración del trabajo de tesis **"EVALUACIÓN DE LA SATISFACCIÓN LABORAL PARA ESTABLECER UN PLAN DE MEJORA A LOS TRABAJADORES DE LA INSTITUCIÓN ENCARGADA DEL SERVICIO CIVIL, UBICADA EN LA ZONA 1, DE LA CIUDAD CAPITAL"**

Dicho trabajo de tesis cumple con las normas y requisitos académicos necesarios para sustentar el examen privado de tesis, previo a optar al título de Administrador de Empresas en el grado académico de Licenciado.

Atentamente,

Lic. Alvaro David Reyes Hernández  
Administrador de Empresas  
Colegiado No. 14043

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS  
DE GUATEMALA



FACULTAD DE  
CIENCIAS ECONÓMICAS  
Edificio "s-8"  
Ciudad Universitaria, Zona 12  
Guatemala, Centroamérica

J.D-TG. No. 00604-2020  
Guatemala, 02 de octubre del 2020

Estudiante  
ERWIN ARNULFO VÁSQUEZ GONZÁLEZ  
Facultad de Ciencias Económicas  
Universidad de San Carlos de Guatemala

Estudiante:

Para su conocimiento y efectos le transcribo el Punto Quinto, inciso 5.1, subinciso 5.1.1 del Acta 18-2020, de la sesión celebrada por Junta Directiva el 23 de septiembre de 2020, que en su parte conducente dice:

**“QUINTO: ASUNTOS ESTUDIANTILES**

5.1 Graduaciones

5.1.1 Elaboración y Examen de Tesis

Se tienen a la vista las providencias de las Escuelas de Economía, Administración de Empresas y Estudios de Postgrado; en las que se informa que los estudiantes que se indican a continuación, aprobaron los Exámenes de Tesis, por lo que se trasladan las Actas del Jurado Examinador de Tesis y los expedientes académicos.

Junta Directiva acuerda: 1º. Aprobar las Actas de los Jurados Examinadores de Tesis. 2º. Autorizar la impresión de tesis y la graduación a los siguientes estudiantes:

ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Estudiante: Registro Académico: TEMA DE TESIS:

ERWIN ARNULFO VÁSQUEZ GONZÁLEZ	200615143	“EVALUACIÓN DE LA SATISFACCIÓN LABORAL PARA ESTABLECER UN PLAN DE MEJORA A LOS TRABAJADORES DE LA INSTITUCIÓN ENCARGADA DEL SERVICIO CIVIL, UBICADA EN LA ZONA 1, DE LA CIUDAD CAPITAL”
-----------------------------------	-----------	---

...  
3º. Manifestar a los estudiantes que se les fija un plazo de seis meses para su graduación”.

“ID Y ENSEÑAD A TODOS”

LIC. CARLOS ROBERTO CABRERA MORALES  
SECRETARIO



m.ch

## **ACTO QUE DEDICO**

- A DIOS: A quien le debo todo lo que soy.
- A MI ESPOSA: Porque sin ella no habría llegado hasta donde hoy estoy.
- A MIS HIJOS: Allison Jimena, Zoe Valentina y Erwin Sebastián, por ser la razón de mi existir, por quienes que lucho cada día más.
- A MIS PADRES: Arnulfo (+) y Carmen, por los valores y principios que me dieron y por ser fuente de inspiración para ser una mejor persona. A mi madre quien sigue luchando hasta el día de hoy siendo un modelo a seguir.
- A MIS SUEGROS: Por su ejemplo y agregar más bendiciones a mi vida.
- A MIS CUÑADOS: Por ser un ejemplo de lucha, especialmente a Estuardo por ayudarme y orientarme con este documento.
- A MIS HERMANOS: Carlos, Eddy Estuardo, Marlyn, Maribel, José Miguel y Cecilio, por estar en las buenas y malas.
- A MIS ABUELOS: Cecilio Vásquez (+) Ofelia Súchite (+) Rafael González (+) y Hortencia Arévalo (+), por el legado y sabiduría que dejaron.
- A MIS TIOS (AS): Por el aprecio, apoyo moral y económico.
- A LA ESCUELA: De Administración de Empresas, de la facultad de CC.EE, de la Universidad de San Carlos de Guatemala, por permitirme prepararme para ayudar a mi país para que sea un mejor lugar para vivir.

A MI PAIS:

Guatemala. Un país bendecido donde puedo aplicar los conocimientos alcanzados en esta gloriosa casa de estudio.

A USTED:

Por obtener el presente instrumento y así acumular conocimientos que puedan aplicarlos y ser de utilidad.

## **AGRADECIMIENTO A:**

### **LAS AUTORIDADES**

De la oficina nacional de servicio civil, por la disposición que manifestaron para efectuar el presente documento.

### **LOS PROFESIONALES**

Licenciado Carlos Alberto Hernández Galvez,  
Licenciado Álvaro David Reyes Hernández,  
Licenciada: Elizabeth Solís Berganza, por todo su apoyo académico y profesional, que ayudó a alcanzar este logro tan importante en mi vida.

## ÍNDICE

Contenido	Página
Introducción	i
<b>CAPÍTULO I</b> <b>MARCO TEÓRICO</b>	
1.1 Institución	1
1.1.1 Institución pública	2
1.2 Administración	2
1.2.1 Proceso Administrativo	3
1.2.1.1 Planeación	3
1.2.1.2 Organización	6
1.2.1.3 Dirección	8
I Elementos de la dirección	8
II Teorías de motivación	10
a) Teoría del factor dual de Herzberg	10
III Satisfacción laboral	14
a) Generalidades del diagnóstico de satisfacción laboral	14
b) Actitud laboral	15
c) Causas de la satisfacción laboral	15

Contenido	Página
d) Consecuencias de la insatisfacción laboral	16
e) Niveles de satisfacción laboral	16
f) La importancia de la satisfacción laboral	17
g) Medición de la satisfacción laboral	18
1.2.1.4 Control	18

## CAPÍTULO II

### DIAGNÓSTICO DE LA SATISFACCIÓN LABORAL PARA LA INSTITUCIÓN ENCARGADA DE SERVICIO CIVIL, UBICADA EN LA ZONA 1, DE LA CIUDAD CAPITAL

2.1 Metodología de la investigación	19
2.2 Antecedentes de la institución	21
2.2.1 Filosofía de la institución	22
2.2.2 Objetivos de la institución	25
2.2.3 Funciones	26
2.2.4 Estructura Orgánica	27
2.3 Situación actual de la satisfacción laboral	29
2.4 Análisis de resultados	41

## CAPÍTULO III

### PLAN DE MEJORA PARA LA SATISFACCIÓN LABORAL PARA LA INSTITUCIÓN ENCARGADA DE SERVICIO CIVIL, UBICADA EN LA ZONA 1, DE LA CIUDAD CAPITAL

Contenido	Página
3.1 Presentación de la propuesta	42
3.2 Justificación de la propuesta	43
3.3 Objetivos de la propuesta	43
3.4 Plan de mejora propuesta	44
3.4.1 Metodología	45
3.4.2 Fase 1: Sensibilización y concientización	48
3.4.3 Fase 2: Crear imagen de confianza y seguridad bilateral	59
3.4.4 Fase 3: Establecer necesidades particulares	63
3.4.5 Fase 4: Proveer los satisfactores laborales correctos	65
3.4.6 Fase 5: Retroalimentación	65
3.4.7 Fase 6: Evaluación y análisis de la satisfacción laboral	67
3.4.8 Recursos	68
CONCLUSIONES	70
RECOMENDACIONES	72
BIBLIOGRAFÍA	74
ANEXOS	76

## ÍNDICE DE GRÁFICAS

No.	Título	Página
1	Factores de la teoría dual de Herzberg	11
2	Organigrama general actual de la oficina nacional de servicio civil	28
3	Motivación laboral en la institución de servicio civil	31
4	Satisfacción laboral en la institución de servicio civil	32
5	Factor trabajo en la institución de servicio civil	33
6	Relación con el jefe en la institución de servicio civil	35
7	Relación con los compañeros	36
8	Ambiente físico en el área de trabajo	37
9	Seguridad e higiene en la institución de servicio civil	38
10	Stress y salud mental laboral	40
11	Fases para implementar la evaluación de la satisfacción laboral	46

## ÍNDICE DE CUADROS

No.	Título	Página
1	Nivel de satisfacción laboral por facetas	20
2	Índices de satisfacción e insatisfacción laboral	29
3	Plan de acción “Programa de liderazgo”	49
4	Plan de acción “Participación del colaborador”	52
5	Plan de acción “Reconocimiento al colaborador”	55
6	Plan de acción “Trabajo en equipo”	60
7	Modelo integrador de evaluación de programas	66
8	Presupuestos planes de acción	68

## ÍNDICE DE ANEXOS

No.	Título	Página
1	Propuesta de boleta para determinar necesidades individuales	77
2	Evaluación de 360 grados	78
3	Encuesta de satisfacción laboral dirigida al Director	79
4	Encuesta de satisfacción laboral dirigida a los colaboradores	82

## INTRODUCCIÓN

En las organizaciones y en este caso, en la administración pública, el recurso humano es lo más trascendental, sin embargo, en esta última no se ha dado la importancia necesaria que ayude a conocer las condiciones actuales de cada colaborador.

La satisfacción está presente en cada aspecto de la vida, desde el momento en que se nace, por lo que se deben tomar acciones que ayuden a crear valor para otras personas, para que este valor se vuelva la puerta a la satisfacción correcta y así contribuir al bienestar y prosperidad de cada colaborador.

Debido a lo anterior, se ha realizado la tesis denominada “Evaluación de la satisfacción laboral para establecer un plan de mejora a los trabajadores de la institución encargada del servicio civil, ubicada en la zona 1, de la ciudad capital”, con el fin de obtener información documental y de campo, para elaborar una propuesta que ayude a mejorar la satisfacción individual de cada colaborador, dentro de la oficina encargada del servicio civil.

El capítulo I, contiene el marco teórico, donde hace mención a cada uno de los temas relacionados con la satisfacción laboral, para dar soporte a la investigación y a la propuesta presentada.

En el capítulo II, se presentan los resultados obtenidos en la investigación, con el fin de comprobar el nivel de satisfacción e insatisfacción que existe dentro de la institución encargada del servicio civil, así como aspectos importantes: antecedentes, estructura orgánica, objetivos y funciones de la institución.

El capítulo III, presenta la propuesta con base a la investigación elaborada, la cual es un plan de mejora, que incluye programas de satisfacción laboral, la justificación de su implementación, los objetivos que pretende alcanzar dicha propuesta, las conclusiones y recomendaciones, así como la bibliografía consultada y anexos.

## CAPÍTULO I

### MARCO TEÓRICO

A continuación, se mencionan cada uno de los temas relacionados con la investigación, los cuales describen conceptos y características para proporcionar un contexto general.

#### 1.1 Institución

“La institución es definida como un sistema de pautas sociales, relativamente permanente y organizado que formula ciertas conductas sancionadas y unificadas con el propósito de satisfacer y responder a las necesidades básicas de una sociedad. Es decir, son comportamientos de una sociedad regulados.

Las características generales de las instituciones son las siguientes:

- Tienen origen social.
- Satisfacen necesidades sociales específicas.
- Las pautas culturales que forman una institución son impuestas y sus ideales son aceptados por la gran mayoría de los miembros de la sociedad”. (10:15)

El termino institución, puede aplicarse a las acciones u organizaciones informales, normas de conducta y costumbres que se consideran importantes para una sociedad, en este caso para las organizaciones formales de gobierno y servicio público, las instituciones son uno de los principales objetos de estudio en las ciencias sociales, la ciencia política, la economía, y la administración pública, es por ello que es importante conocer la definición de institución.

### 1.1.1 Institución pública

“Conjunto de reglas que articulan y organizan las interacciones económicas, sociales, y políticas entre los individuos y los grupos sociales, son construcciones históricas que, a lo largo de su evolución (origen, estabilización y cambio), los individuos erigen expresamente. Las instituciones en un país asumen características peculiares, de acuerdo a los rasgos dominantes de una determinada economía y sociedad”. (2:44)

Una institución pública debe ayudar a cada uno de los habitantes para que se cumplan y hagan valer sus derechos en seguridad, educación, economía, servicios, etc. Es la entidad encargada de velar y administrar por los recursos de cada uno de los contribuyentes para crear un país mejor para vivir.

### 1.2 Administración

“La administración es el manejo inteligente de los recursos estratégicos de la organización, para lograr una ventaja competitiva sustentable. En otras palabras, es la disciplina conformada por una serie de actividades y operaciones tendientes a estructurar y utilizar los recursos de manera óptima para realizar con dirección y sentido las tareas necesarias para que los resultados de la organización estén dentro del rango deseado. Para lograr este objetivo, la administración divide sus funciones en: planear, organizar, dirigir y controlar”. (5:3)

Sin la administración no se puede planificar, ordenar y tomar decisiones correctas en las instituciones, por lo que es un pilar importante para orientar las necesidades generales y cumplir objetivos trazados.

### 1.2.1 Proceso Administrativo:

Cada una de estas funciones administrativas juega un papel muy importante, todas dependen de la interrelación entre cada una para lograr un fin común, aprovechar los recursos humanos, técnicos, físicos, tecnológicos y financieros, para hacer que funcione la organización de manera eficiente.

Las funciones de la administración se explican a continuación.

#### 1.2.1.1 Planeación

“Planear es el proceso sistemático y estructurado que permite emplear la inteligencia de la organización en la búsqueda de respuestas a preguntas vitales para su diseño, estructura, dirección y control, tomando en consideración la dinámica del cambio social tanto en el entorno actual como en un escenario futuro. La planeación implica establecer un conjunto de compromisos y acciones, integrados y coordinados, para: 1) definir los criterios que encaminarán las tareas al logro de objetivos y metas; 2) explotar las competencias centrales para incrementar las utilidades, expandir la participación en el mercado y afrontar la responsabilidad social; 3) comprometer los recursos necesarios para alcanzar las metas; 4) transformar insumos en productos y servicios de calidad; y 5) alcanzar ventajas competitivas sustentables”. (5:3)

A través del proceso de planeación las instituciones se fijan metas y acuerdan los pasos que deberían seguir para llegar a cumplirlas.

Es como preparar a la institución siguiendo un orden lógico y ordenado en cada una de las actividades para mejores resultados.

## I Elementos de la planeación

### a) Misión

“La misión debe indicar con claridad no solo el negocio, sino que debe estar redactada en tal forma que permita la expansión de la institución hacia determinadas oportunidades de inversión y al mismo tiempo, que le dé dirección hacia algo definido”. (7:408)

La misión es el motivo o razón de ser en una organización, lo que pretende cumplir en el sistema social en el que actúa, es la actividad que justifica lo que la institución está haciendo en un momento dado.

- Visión

La visión es lo que la institución sueña ser y es idónea para imaginar la estrategia del negocio en un tiempo definido o indefinido. La misma debe ser la columna aprobada por la alta gerencia, elaborada por líderes, que sea detallada y que motive al personal.

La visión institucional puede referirse a la capacidad de proyectar el futuro, es una declaración que indica hacia dónde se dirige la empresa, o lo que pretende convertirse en el futuro.

- Valores

Son principios éticos sobre los que se asienta la cultura de la institución y permiten crear pautas de comportamiento. Los valores en una institución, son los que apoyan a la visión, dan forma a la misión y reflejan los estándares e ideas fundamentales. Los valores constituyen una fuente de motivación cuando estos son satisfechos, son directrices de la actuación de los servidores de una entidad.

b) Objetivos

“Resultados deseados para los individuos, grupos u organizaciones totales”.  
(7:238)

Los objetivos son los que se traza la organización, es lo que buscan y a lo que se comprometen para alcanzar lo pactado en un período de tiempo y a través del uso de los recursos con los que dispone o planea disponer.

c) Metas

Es el fin hacia el que se dirigen las acciones o deseos, se identifica con los objetivos o propósitos que una organización se traza, es decir, lo que se espera obtener o alcanzar mediante un procedimiento específico.

d) Estrategias

“Son cursos de acción general o alternativas que muestran la dirección y el empleo general de los recursos y esfuerzos, dirigidos a los objetivos en las condiciones más ventajosas”. (11:83)

Una estrategia es algo que la institución posee y se diferencia ante las demás empresas, algo que la hace única. Es el medio a través del cual una empresa define sus objetivos adaptándose al entorno cambiante, con el objetivo de conseguir una ventaja competitiva en el tiempo.

e) Programas

“Es un conjunto de metas, políticas, procedimientos, reglas, asignaciones de tarea, pasos a seguir, recursos a emplear y otros elementos necesarios para llevar a cabo un determinado curso de acción”. (7:127)

Los programas son pasos lógicos que permiten realizar tareas específicas, son procesos estructurados por los cuales se suministra información y se proporcionan habilidades a una persona para que desempeñe un trabajo determinado.

#### f) Presupuestos

Se puede decir que un presupuesto es un plan de operaciones y recursos de una organización que se formula para lograr en un cierto periodo los objetivos propuestos. Los presupuestos son planes de acción dirigidos a cumplir con un objetivo previsto, expresado en términos financieros, los cuales deben cumplirse en determinado tiempo.

#### 1.2.1.2 Organización

“Organizar es el proceso que parte de la especialización y división del trabajo para agrupar y asignar funciones a unidades específicas, interrelacionadas por líneas de mando, comunicación y jerarquía, con el fin de contribuir al logro de los objetivos compartidos por un grupo de personas”. (5:3)

La organización indica el cómo, cuándo, con qué y quiénes la conforman con un fin común, es organizarse para administrar correctamente. Después de la planeación el siguiente paso es distribuir y asignar las diferentes actividades a los grupos de trabajo que forman la empresa, permitiendo la utilización equitativa de los recursos para crear una relación entre el personal y el trabajo que debe ejecutar.

#### I Elementos de la organización

##### a) Funciones

La determinación de cómo deben dividirse y asignarse las grandes actividades especializadas, necesarias para lograr el fin general. Es la realización de ciertas actividades que se coordinan de manera eficaz y eficiente en conjunto con el trabajo de los integrantes de una organización.

##### b) Jerarquías

Fijar la autoridad y responsabilidad correspondiente a cada nivel existente dentro de la organización. Es la disposición por orden de rango, grado o importancia, los

niveles jerárquicos están determinados por el grado de autoridad y responsabilidad que poseen, independientemente de la tarea que realicen.

### c) Puestos

“Las obligaciones y requisitos que tiene en concreto cada unidad de trabajo susceptible de ser desempeñada por una persona”. (11:28).

Los puestos dentro de la institución son los que se adquieren al momento de requerir de una actividad o servicio y a cambio se otorga una remuneración, es la separación y delimitación de las actividades, con el fin de realizar una función con mayor precisión, eficiencia y el mínimo esfuerzo.

## II Diseño organizacional

“Se puede decir que es la creación de funciones, procesos y relaciones formales en una organización”. (12:11)

“La estructura organizacional define el modo en que se dividen, agrupan y coordina los trabajos de las actividades. Hay seis elementos clave que los directivos necesitan atender cuando diseñen la estructura de su organización: especialización del trabajo, departamentalización, cadena de mando, extensión del control, centralización y descentralización, y formalización”. (12:553)

El diseño organizacional es el marco por el cual la Institución alcanza sus objetivos primordiales, siendo la base del orden en el que se deben realizar las funciones y procesos de la organización. Es un proceso donde los gerentes toman decisiones y los miembros de la Institución ponen en práctica estas estrategias, los gerentes dirigen hacia el interior y exterior de la Institución.

### III Estructura organizacional

#### a) Organización funcional

“La organización funcional consiste en dividir el trabajo y establecer la especialización de manera que cada nombre, desde el gerente hasta el obrero, ejecute el menor número de funciones. Los trabajadores modifican el clima laboral de la organización y también afectan sus propios comportamientos y actitudes”.

(7:14)

Es una estructura jerárquica donde cada colaborador tiene un superior y los equipos de trabajo son agrupados por especialidades. Cuando una institución emplea una estructura funcional, la división del trabajo es agrupada por las principales actividades o funciones a realizarse.

#### 1.2.1.3 Dirección

“Dirigir es el proceso de guiar y proveer el soporte necesario a las personas para que contribuyan con efectividad al logro de las metas de la organización”. (5:3)

Es importante dirigir de manera efectiva para alcanzar una respuesta positiva en la conducta de los trabajadores, promoviendo a que los empleados demuestren interés genuino en su puesto de trabajo buscando con esto que cada colaborador participe de forma dinámica, con creatividad, que aporte soluciones de trabajo para ejecutar con excelencia lo que se le delega.

### I Elementos de la dirección

#### a) Liderazgo

“Proceso de dirigir e influir en las actividades laborales de los miembros de un grupo”. (12:514)

Es la forma que deben poseer los líderes (jefes), de la Institución encargada de influir sobre los colaboradores para que se esfuercen de forma voluntaria y así

lograr los objetivos, el liderazgo debe influir confianza para ejecutar lo que se les ha encomendado.

b) Comunicación

“La comunicación es un proceso de interacción social por medio de símbolos y enunciaciones. Puede ser interindividual, intergrupala, intraorganizacional o interorganizacional. Es una acción que busca influir las visiones, opiniones, fundamentos o comportamientos de otro u otros utilizando el lenguaje (incluyendo el lenguaje emotivo y expresivo) como canal de interrelación”. (5:230)

La comunicación es entender y poder ser entendido. Para que exista una fluidez de información laboral es importante que las instituciones posean una comunicación asertiva, en la que cada colaborador indique si entendió o no el mensaje y qué fue lo que logró entender.

c) Supervisión

“Consiste en vigilar y guiar a los subordinados de tal forma que las actividades se realicen adecuadamente”. (1:91)

Es ejecutar la inspección de un trabajo realizado por otra persona. Es la actividad de apoyar y vigilar la coordinación de acciones en una institución.

d) Motivación

“Motivación es la necesidad o impulso interno de un individuo que lo mueve hacia una acción orientada a un objetivo”. (12:375)

La motivación es un estado interno que activa y dirige la conducta, son factores determinantes internos que llevan a una acción.

## II Teorías de motivación

Al estudiar la motivación se han producido diversos enfoques que abarcan desde las teorías de la motivación humana, teorías de la motivación en el trabajo, teorías de la motivación del aprendizaje, hasta teorías de la motivación más específicas, en este caso, se tomará para efectos de la investigación la Teoría del factor dual de Herzberg, ya que posee factores que rodean a las personas en general en el trabajo.

### a) Teoría del factor dual de Herzberg

La teoría de los dos factores es una teoría formulada por Frederick Herzberg para explicar mejor el comportamiento de las personas en situaciones de trabajo. Este autor plantea la existencia de dos factores que orientan el comportamiento de las personas.

Para el adecuado funcionamiento de una institución es necesaria una correcta organización, esta, debe estar formada por individuos, empleados, subordinados, que trabajando en conjunto cumplan con los objetivos de la Institución. El colaborador es un elemento clave en toda institución, tiene diferentes necesidades y objetivos personales que influyen en su vida laboral y en la de sus compañeros, entre ellos la motivación del trabajo, existen factores que influyen para satisfacerlos y alcanzarlos o no.

Existen dos tipos de necesidades que afectan de manera diversa el comportamiento humano: necesidades de higiene y necesidades de motivación. Un individuo en su lugar de trabajo está rodeado de una serie de condiciones que pueden ayudar o limitar el cumplimiento de sus necesidades.

Se presenta en el siguiente cuadro cada uno de estos factores:

Gráfica 1  
Factores de la teoría dual de Herzberg

FACTORES DE HIGIENE	FACTORES DE MOTIVACIÓN
1 Sueldo	1 Logros
2 Beneficios	2 Reconocimiento
3 Política de la empresa y su organiza	3 Independencia laboral
4 Relaciones con los compañeros de	4 Responsabilidad
5 Ambiente físico	5 Promoción
6 Supervisión	
7 Estatus	
8 Seguridad laboral	
9 Crecimiento	
10 Madurez	
11 Consolidación	

Fuente: Robbins, Stephen P. Judge, Timothy A. Comportamiento Organizacional, 13a. Edición, México, Editorial Pearson Educación, 2009. Página 178.

A continuación, se incluye una descripción de ambos factores:

➤ Factores de higiene

Los factores higiénicos son los que rodean a los colaboradores y comprenden las condiciones en que ejercen su trabajo, los factores higiénicos o factores extrínsecos, están relacionados con la insatisfacción, pues se localizan en el ambiente que rodean a las personas y abarcan las condiciones en que se desempeñan en su trabajo, cuando estos factores son óptimos evitan la insatisfacción de los empleados y cuando son pésimos provocan insatisfacción.

Los factores higiénicos están fuera de control de las personas ya que es la institución la que condiciona, administra y decide en cada uno de ellos.

Para una mejor comprensión se describen a continuación:

- “Sueldo: una necesidad económica, siendo un factor higiénico importante, es un motivante principal.
- Beneficios: es un agregado que debe poseer la organización para indicar que es una empresa como muy pocas, diferente por el tipo de beneficios que adquieren sus colaboradores.
- Política de la empresa y su organización: se refiere a que el empleado está regulado por una política de la empresa, que en el mayor de los casos es vital para el cumplimiento del objetivo de la empresa.
- Relaciones con los compañeros de trabajo: el trabajador siempre estará en un ambiente laboral, para ello, siempre tendrá que relacionarse con los compañeros de trabajo, desde que inicia la jornada de manera directa e indirecta.
- Ambiente físico: el lugar, ya sea una oficina, una cocina, un área de producción, donde se lleve a cabo las labores del colaborador, es algo muy importante para realizar de manera adecuada cada una de las tareas asignadas.
- Supervisión: el tipo de supervisión dentro de la empresa es lo que evidencia la importancia que la empresa ostenta para el colaborador, es una forma indirecta de decirle que es trascendental para la empresa.
- Estatus: es la posición que un colaborador ocupa dentro de un grupo social, determinado por la situación económica que posee, la actividad laboral o profesional que tiene y el prestigio que acumuló en su vida.
- Seguridad laboral: como colaborador siempre se busca en un trabajo tener seguridad y estabilidad laboral para tener tranquilidad.
- Crecimiento: se refiere al desarrollo dentro de la empresa, el ser promovido por el desempeño que se realiza en la organización.
- Madurez: implica crecer dentro de la empresa, por lo que debe hacer frente a una mayor cantidad de asignaciones y resolverlas de mejor forma.

- Consolidación: es tener claro que se han acumulado varios factores que ayudan al crecimiento del colaborador y que deben ser utilizados tanto para beneficio propio como para el de la empresa”. (8:393)

➤ Factores de motivación

La satisfacción es principalmente el resultado de los factores de motivación, estos factores ayudan a aumentar la satisfacción del individuo pero tienen poco efecto sobre la insatisfacción, los factores motivacionales, o factores intrínsecos se relacionan con la satisfacción en el cargo, con la naturaleza de las tareas que el individuo ejecuta. Por esta razón, los factores motivacionales están bajo el control del individuo, pues se relacionan con aquello que él hace y desempeña, la realización, el reconocimiento, el progreso profesional, y la responsabilidad”. (12:73)

Los factores de motivación se detallan a continuación:

- “Logros: se deben realizar dentro de la organización para motivar al colaborador a tener cada vez más retos.
- Reconocimiento: es indispensable reconocer la labor de cada colaborador para que se sienta motivado y a la vez, realizar mejor sus actividades.
- Independencia laboral: radica en el ámbito laboral que da la confianza de hacer el trabajo con mejores resultados.
- Responsabilidad: los efectos que se pueden conseguir por delegar mayor responsabilidad al empleado pueden ser, enriquecimiento del cargo, aumento de la productividad, etc.
- Promoción: el buscar mejoras para los empleados, es un factor que ayuda a sentirse parte de la organización, con deseos de ser más productivo”. (8:393)

Los factores mencionados anteriormente son parte de cada individuo que los hace únicos, las necesidades para cada individuo son diferentes, la importancia que le

da uno es diferente al que le da otro individuo, por lo que es importante conocer a cada individuo y lo que realmente lo satisface.

### III Satisfacción laboral

La satisfacción del colaborador se basa en un conjunto de actitudes que asume ante el trabajo.

Es el resultado de varias actitudes que tiene hacia su ocupación, en donde se incluyen factores concretos como, por ejemplo: el ambiente físico donde trabaja, el sentido de logro de su trabajo, que la institución le permita desarrollar nuevos conocimientos, aplicarlos y asumir retos, etc.

De todos estos factores depende si hay satisfacción o insatisfacción en el trabajo.

#### a) Generalidades del diagnóstico de satisfacción laboral

Se pueden mencionar los aspectos más importantes relacionados con la satisfacción laboral, en la actualidad posee un interés muy alto para las empresas que desean hacer las cosas de forma diferente.

La satisfacción laboral se define como “la actitud general del individuo hacia su trabajo. La satisfacción en el trabajo se define como una sensación en el trabajo positiva, sobre el trabajo propio que surge de la evaluación de sus características.

Una persona con alta satisfacción en su trabajo tiene sentimientos positivos acerca de este, en tanto que otra insatisfecha los tienen negativos”. (12:72)

Los colaboradores tienen varias actitudes hacia su empleo que dependen de factores concretos como la institución, el jefe, compañeros de trabajo, ascensos, condiciones de trabajo, etc. y la vida en general.

Cuando a los colaboradores les gusta su trabajo hay consecuencias y también cuando les disgusta. “Una estructura teórica acerca de los comportamientos de salida-voz-lealtad-negligencia, es útil para comprender las consecuencias de insatisfacción”. Se pueden definir de la siguiente manera:

- “Salida: comportamiento dirigido hacia salir de la organización, en busca de un puesto nuevo o por renuncia.
- Voz: tratar de forma activa y constructiva de mejorar las condiciones, inclusive con sugerencias de mejora, análisis de los problemas con los superiores y alguna forma de actividad sindical.
- Lealtad: espera pasiva pero optimista de que las condiciones mejoren, inclusive hablando por la organización ante críticas del exterior y con la confianza de que la administración está haciendo las cosas correctas.
- Negligencia: permitir pasivamente que las condiciones empeoren, inclusive con ausentismo o impuntualidad crónicos, poco esfuerzo y mayor tasa de errores.

#### b) Actitud laboral

“Las actitudes son enunciados de evaluación favorable o desfavorable de los objetos, personas o eventos. Reflejan cómo se siente alguien respecto a algo. Las actitudes son complejas, si se pregunta a las personas, sobre su actitud se recibirá una respuesta sencilla, pero es probable que las razones que las originan sean complejas”. (7:75)

#### c) Causas de la satisfacción laboral

La satisfacción laboral no solo depende de la remuneración salarial del colaborador, sino, del significado que le dé a su entorno laboral. El trabajo puede ser la causa principal de felicidad y bienestar o todo lo contrario.

“La satisfacción laboral puede originarse por buenas condiciones de trabajo, oportunidades de ascenso, buena relación con sus compañeros, así como

recompensas financieras, estas son solo algunas causas, sin embargo, para cada individuo es individual y personal la satisfacción laboral que manifieste. Cuanto más elevada sea la calidad de vida profesional, más satisfacciones manifestará”. (12:98)

d) Consecuencias de la insatisfacción laboral

Las consecuencias de la insatisfacción laboral pueden afectar en factores como actitud ante la vida, ante su familia y ante sí mismo, la salud física, etc.

“Una de las consecuencias que afecta a la insatisfacción laboral es el ausentismo, se puede mencionar dentro de otras consecuencias: la inhibición, resistencia al cambio, falta de creatividad, abandono, accidentabilidad, baja productividad, dificultad para trabajar en equipo”. (12:102) “El ausentismo es el conjunto de ausencias de los empleados a su trabajo, justificados o no. Es uno de los puntos que más preocupan a las empresas y que tratan de controlar, pero sobre todo reducir”. (12:104)

“La rotación es el retiro permanente de una organización, puede ser voluntario e involuntario”. (12:63) Una tasa de rotación elevada da como resultado costos más altos para la institución.

e) Niveles de satisfacción laboral

Se constituyen dos tipos de análisis en la satisfacción laboral

➤ Satisfacción laboral general

Es un indicador promedio que puede juzgar el trabajador frente a distintas facetas de su trabajo. Se puede ejecutar definiéndose como alto, medio y bajo.

➤ Satisfacción laboral por facetas

Es un indicador que puede ser dividido en: grado alto, medio o bajo, frente a aspectos específicos de su trabajo, como por ejemplo: reconocimiento, beneficios,

condiciones de trabajo, supervisión recibida, compañeros de trabajo, políticas en la organización, factores determinantes como la edad, el nivel ocupacional, el tamaño de la institución, etc. El nivel de satisfacción en el trabajo se puede controlar mejor en instituciones pequeñas, a diferencia de organizaciones más grandes, en donde es difícil dar una atención personalizada, ya que limita la dimensión de la cercanía con el personal.

f) La importancia de la satisfacción laboral

Uno de los aspectos más importantes que intervienen en el éxito de toda organización es la satisfacción laboral, los miembros del equipo de trabajo son el recurso máspreciado, ya que de ellos depende en un alto porcentaje el buen funcionamiento de la organización. Lo que se busca y se desea es que todos los miembros que forman el equipo de trabajo sean realmente productivos, comprometidos y eficientes.

“La satisfacción laboral está íntimamente ligada con el compromiso y con la productividad de los colaboradores. Un colaborador satisfecho asiste con agrado a desempeñar su puesto, trabaja más y mejor, es la clave del éxito que se necesita. Al hablar de los miembros del equipo de trabajo, es indispensable mencionar el bienestar, concebido como el nivel alcanzado en la satisfacción de las necesidades básicas personales, fundamentales en la sociedad que se expresan en los niveles de educación, salud, alimentación, seguridad social, vivienda, desarrollo urbano, y medio ambiente”. (12:127)

El bienestar individual consiste en que el colaborador se encuentre bien en los diversos niveles físicos, ambientales, sociales, psicológicos y espirituales. La calidad de vida laboral entendida como la condición de vida favorable o desfavorable de un ambiente laboral es lo que guarda importancia en este tema.

#### g) Medición de la satisfacción laboral

La satisfacción laboral puede medirse a través de sus causas, por sus efectos, o bien cuestionando directamente al personal. Casi todos los métodos coinciden en interrogar de una u otra forma sobre diversos aspectos de su trabajo, las relaciones humanas, posibilidad de ascenso, salario y otros tipos de recompensa, reconocimiento por el trabajo realizado, condiciones de trabajo, etc.

#### 1.2.1.4 Control

“Controlar es el proceso que utiliza una persona, un grupo o una organización para regular sus acciones y hacerlas congruentes con las expectativas definidas en los planes, en las metas y en los estándares de desempeño.

El proceso de control establece los niveles de prevención, seguimiento y corrección en los diferentes ámbitos de operación al: 1) establecer estándares; 2) medir el desempeño; 3) comparar el desempeño contra los estándares; 4) evaluar los resultados; 5) ajustar los estándares (en caso necesario); y 6) emprender acciones.

Las cuatro funciones: planear, organizar, dirigir y controlar, son esenciales en el trabajo de un administrador”. (5:4)

Una de las funciones del control es efectuar una medición de los resultados obtenidos, compararlos con los resultados planeados para buscar una mejora continua. Para esto se necesita realizar una labor de seguimiento para tratar de corregir las desviaciones que puedan presentarse.

## CAPÍTULO II

### DIAGNÓSTICO DE LA SATISFACCIÓN LABORAL PARA LA INSTITUCIÓN ENCARGADA DE SERVICIO CIVIL, UBICADA EN LA ZONA 1, DE LA CIUDAD CAPITAL

A continuación, se presentan los resultados de la información obtenida en la investigación realizada en la institución encargada del servicio civil, comprobando el nivel de satisfacción e insatisfacción que existe dentro de la misma, también se incluyen aspectos importantes, antecedentes, estructura orgánica, objetivos y funciones de la institución.

#### 2.1 Metodología de la investigación

Para el desarrollo de la investigación de la satisfacción laboral en la institución se utilizó el método científico, para la formulación y análisis de la información y el método deductivo para derivar conclusiones lógicas. Los instrumentos utilizados: cuestionario, fichas bibliográficas, así como también se utilizaron las técnicas de censo y la investigación bibliográfica para elaborar el presente capítulo, con el propósito de acumular información necesaria y directa de la institución objeto de investigación.

Se identificó que el total de empleados de la institución es de 288, por lo que el cuestionario se conforma de 08 factores que permitieron indagar en la satisfacción laboral dentro de la institución, cada factor se formó con varias preguntas las cuales suministraron la información puntual, directa y objetiva para que la investigación se desarrolle correctamente.

El cuestionario diseñado con interrogantes que se adecuan al tema de satisfacción laboral, formulado en base a la Teoría de los dos factores de Frederick Herzberg, para explicar de mejor forma el comportamiento de las personas en situaciones laborales. Estos dos factores son de suma importancia debido a que orientan el

comportamiento de los trabajadores, dentro de los que podemos mencionar; factores de higiene: sueldo, beneficios, política de la empresa y su organización, relaciones con los compañeros de trabajo, ambiente físico, supervisión, estatus, seguridad laboral, crecimiento, madurez y consolidación, así como factores de motivación como: logros, reconocimiento, independencia laboral, responsabilidad y promociones.

Todos estos factores se tomaron de base para realizar la recopilación de la información, la cual consta de 53 preguntas y se conforman por los conceptos: nunca, casi nunca, casi siempre y siempre.

Dichos conceptos se expresan de la siguiente forma:

Nunca	representa ni una sola vez / no se observa
Casi nunca	representa algunas veces o pocas veces
Casi siempre	representa la mayoría de las veces
Siempre	representa a todas las veces

Para medir el nivel de satisfacción laboral se utilizó la satisfacción laboral por facetas, indicador que es dividido en: grado alto, medio o bajo, frente a aspectos específicos del trabajo. Se detalla en el siguiente cuadro:

**Cuadro 1**  
Nivel de satisfacción laboral por facetas

<b>NIVEL DE SATISFACCIÓN</b>		
BAJO	MEDIO	ALTO
1% a 35%	36% a 69%	70% a 100%

Fuente de investigación propia, septiembre 2018

El nivel mínimo de satisfacción que la institución de servicio civil desea alcanzar es del 70% del personal satisfecho, o bien un nivel de satisfacción alto, de acuerdo a información dada por el Director de dicha entidad. También se recopiló información a través de investigación bibliográfica utilizando fichas bibliográficas.

## 2.2 Antecedentes de la institución

La entidad encargada del servicio civil, es el ente rector del sistema de administración de recursos humanos de la administración pública y administrador del régimen de clases pasivas civiles del estado, en todo el territorio nacional, en cumplimiento a la constitución política de la república de Guatemala, Ley de Servicio Civil, Ley de clases pasivas civiles del estado y sus respectivos reglamentos. Es la entidad rectora responsable de normar la aplicación de la Ley de Servicio Civil, Reglamentos y otras Leyes complementarias sobre las cuales se rigen todos los servidores públicos y está adscrita a la secretaria general de la presidencia. Dicha Ley data del 10 de mayo de 1968, aprobada por Decreto 1748 del Congreso de la República. Entró en vigor el 1 de enero de 1969. Su máxima autoridad es el Presidente de la República.

Su ámbito de aplicación se extiende a los servidores públicos del Organismo Ejecutivo y a algunas entidades descentralizadas del Estado que carecen de su propia ley y reglamentación en materia de recursos humanos e instrumentos técnicos.

Sus actividades las desarrolla dentro del marco jurídico que establece la Constitución Política de República de Guatemala, la Ley de Servicio Civil, y la Ley de Clases Pasivas Civiles del Estado y sus Reglamentos y otras disposiciones complementarias, en las cuales se indica que le corresponde: regular las relaciones entre la Administración Pública y sus servidores, para lo cual debe entenderse como tal, a todos los órganos administrativos que dependen del Organismo Ejecutivo y sus entidades descentralizadas y autónomas adscritas a

dicha normativa; así como todo lo concerniente a la administración de las diferentes pensiones que son otorgadas a los ex-trabajadores y beneficiarios del Régimen de Clases Pasivas Civiles del Estado.

## 2.2.1 Filosofía de la institución

La institución cuenta con 37 puestos oficiales y 251 personas.

El marco estratégico institucional de la entidad objeto de investigación gira en torno a lo siguiente:

### 2.2.1.1 Misión

Somos el ente asesor de la gestión de recursos humanos en el Organismo Ejecutivo y de la administración del Régimen de Clases Pasivas Civiles del Estado, que promueve la profesionalización, el compromiso, la responsabilidad y la transparencia en los servidores públicos.

La misión de la institución debe llegar a satisfacer necesidades de los colaboradores, por lo que es de suma importancia promover internamente cada uno de los factores principales para promover una satisfacción laboral adecuada.

#### a) Visión

En el 2026, ser la institución reconocida como el ente rector de la gestión del recurso humano y la administración del Régimen de Clases Pasivas Civiles del Estado; por medio del fomento de la profesionalización del recurso humano de las instituciones públicas, estableciendo un marco regulador coherente con los principios y valores de un sistema de mérito.

La visión de la institución encargada del servicio civil, refleja la importancia del recurso humano, el crecimiento laboral y profesional, principios y valores que debe fomentar, sin embargo, dentro de las principales deficiencias de una satisfacción

adecuada dentro de la institución se reflejan precisamente estas variables, por lo que la visión debe ser a corto plazo para tratar de disminuir la insatisfacción laboral.

#### b) Principios y Valores

Los valores y principios descritos en el Acuerdo de Dirección No. D-2013-0026 del 05 de marzo de 2013, constituyen los pilares en los que se fundamenta el actuar de los colaboradores de la institución encargada del servicio civil, siendo ellos:

##### ➤ Pertenencia

Todo trabajador de la institución debe velar por los intereses de los usuarios en armonía con los del Estado.

##### ➤ Disciplina

Todo trabajador de la institución debe mostrar iniciativa e interés en el desempeño de sus funciones y desarrollarlas con orden y cumpliendo con las normas establecidas.

##### ➤ Responsabilidad

Todo trabajador de la institución debe asumir las consecuencias de sus actos, conducirse consciente y responsablemente, haciendo uso de la libre voluntad que le permite reflexionar, administrar, orientar y valorar los resultados de sus acciones.

##### ➤ Honestidad y honradez

Todo trabajador debe conducirse con integridad, comprometerse, expresarse y actuar con coherencia y autenticidad de acuerdo con los valores de verdad y justicia ante la sociedad.

➤ Confidencialidad

Todo trabajador está obligado a observar con ética el manejo de información y asuntos de carácter reservado que por su naturaleza e implicaciones no pueden ser discutidos o divulgados a terceros.

➤ Lealtad

Todo trabajador debe tener fidelidad a la Constitución Política de la República de Guatemala, Ley de Servicio Civil y su Reglamento y toda normativa vigente dentro de la institución.

➤ Transparencia

Todo trabajador de la entidad debe ser comprometido con el manejo responsable y transparente de los bienes que en ejercicio de sus atribuciones le sean asignados, teniendo la disposición de rendir cuentas, cuando le sea requerido.

➤ Respeto

Los trabajadores de la institución están obligados a guardar el debido respeto entre sí, a los usuarios a las autoridades y a los subalternos.

➤ Justicia y equidad

Los trabajadores deben dar un trato justo a todos sus usuarios, gestionando los asuntos sometidos a su competencia con equidad e imparcialidad sin discriminación alguna.

➤ Solidaridad

Los trabajadores deben prestar colaboración y apoyo entre sí, para lograr los objetivos y materializar los principios de la institución.

➤ Eficacia y eficiencia

Todo trabajador de la oficina encargada del servicio civil en el desempeño de sus atribuciones, debe buscar el logro de los objetivos trazados, utilizando adecuadamente y de manera responsable el tiempo y los recursos asignados.

## 2.2.2 Objetivos de la institución

Con fundamento en lo preceptuado en la Ley de Servicio Civil, Ley de Clases Pasivas Civiles del Estado y sus respectivos Reglamentos, la institución encargada del servicio civil tiene como objetivos fundamentales los siguientes:

2.2.2.1 Garantizar a los servidores y ex-servidores públicos la eficiencia en la operación de la función pública por medio de la aplicación de la Ley de servicio civil y otras leyes relacionadas, que fortalezcan el desarrollo de un Estado moderno, eficiente y descentralizado. Estas garantías deben ser aplicadas con herramientas actuales.

2.2.1.2 Regular las relaciones entre el Estado y los Trabajadores de la Administración Pública y garantizarles transparencia en el pleno ejercicio de sus derechos y obligaciones.

2.2.2.3 Dotar de personal idóneo a las diferentes instituciones que conforman la Administración Pública, para garantizar la prestación oportuna de los servicios con eficacia, eficiencia, transparencia, honradez y responsabilidad.

2.2.2.4 Proporcionar a las instituciones y dependencias del Organismo Ejecutivo el instrumental técnico-legal con el fin de administrar adecuadamente el recurso humano al servicio del Estado, en aras del bien común y el desarrollo integral de la población guatemalteca.

2.2.2.5 Proporcionar a la población civil trabajadora del Estado y a sus familiares, los beneficios económicos que les corresponden conforme lo establece la Ley de Clases Pasivas Civiles del Estado y su Reglamento.

Esta Ley establece que el Organismo Ejecutivo por intermedio del Ministerio de Finanzas Públicas en coordinación con la oficina nacional encargada del servicio civil, deben hacer cumplir cada uno de estos beneficios.

2.2.2.6 Establecer la carrera administrativa del servidor público sobre los ejes de capacidad y competencia e idoneidad.

Este objetivo es muy importante para que el trabajador avance en su crecimiento laboral dentro de la institución objeto de investigación.

2.2.2.7 Realizar procesos de desconcentración-descentralización de algunos servicios que presta la institución, con el propósito de hacer más eficiente la atención de sus usuarios.

### 2.2.3 Funciones de la institución

Las funciones la institución encargada del servicio civil son las siguientes:

- Ejercer la rectoría en materia de administración de recursos humanos de la administración pública.
- Asesorar en materia de recursos humanos a las instituciones del organismo ejecutivo y las que se rigen por la Ley de Servicio Civil.
- Asesorar y administrar el régimen de clases pasivas civiles del estado.
- Emitir normas, políticas y mecanismo dentro del ámbito de su competencia para que los procesos de gestión de recursos humanos sean transparentes, efectivos y modernos.

- Establecer mecanismos de coordinación y cooperación con entes nacionales e internacionales para el fortalecimiento y desarrollo de la carrera administrativa de los servidores públicos.
- Planificar, coordinar y definir metas de corto, mediano y largo plazo, así como sus indicadores, para el fortalecimiento y desarrollo de la carrera administrativa de los servidores públicos.
- Administrar los procesos de gestión de recursos humanos relacionados con planeación, gestión de puestos, remuneraciones, reclutamiento, selección, inducción, capacitación, evaluación del desempeño e higiene y seguridad laboral, así como coordinar las acciones para establecer la carrera administrativa y la profesionalización de los servidores públicos.

#### 2.2.4 Estructura Orgánica

Para el cumplimiento de sus funciones, la oficina encargada del servicio civil se organiza de la forma siguiente:

##### 2.2.4.1 Despacho Superior

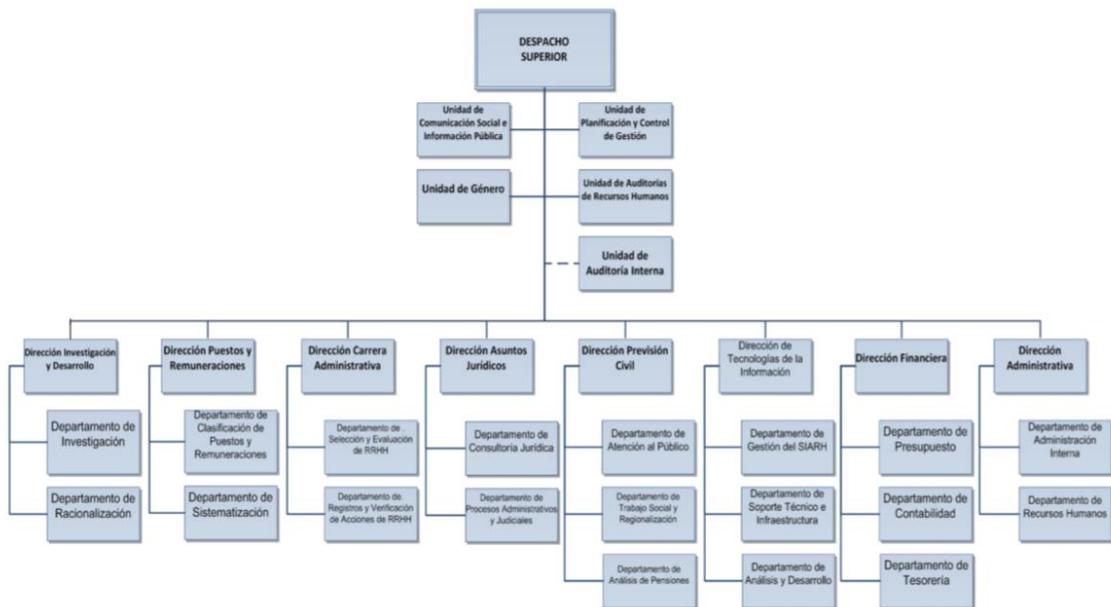
- a) Director de la oficina encargada del servicio civil
- b) Subdirector de la oficina encargada del servicio civil
- c) Unidad de planificación y control de gestión
- d) Unidad de auditorías de recursos humanos
- e) Unidad de género
- f) Unidad de comunicación social e información pública

##### 2.2.4.2 Órganos técnicos

- Dirección de investigación y desarrollo
- Departamento de investigación

- Departamento de racionalización
- Dirección de puestos y remuneraciones
- Departamento de clasificación de puestos y remuneraciones
- Departamento de sistematización

Gráfica 2  
Organigrama General Actual  
de la oficina encargada del servicio civil



Fuente: elaboración propia con base a información de Acuerdo Gubernativo No. 246-2017.

Se puede visualizar que el organigrama anterior de la institución encargada del servicio civil en Guatemala, es de dimensión vertical, permite cumplir con las obligaciones de presentación establecidas en la ley de Servicio Civil para el correcto funcionamiento.

### 2.3 Situación actual de la satisfacción laboral en la oficina nacional encargada del servicio civil

A continuación, se muestra el presente cuadro en el que se detallan los porcentajes de satisfacción e insatisfacción que se obtuvo en cada factor de satisfacción laboral en la institución de servicio civil.

Cuadro 2

#### Resumen de resultados

Índices de Satisfacción e insatisfacción laboral en la Institución de servicio civil

No.	FACTORES	SATISFECHOS	INSATISFECHOS
1	Motivación	45%	55%
2	Satisfacción	48%	52%
3	Trabajo	43%	57%
4	Relación con el jefe	53%	47%
5	Relación con los compañeros	42%	58%
6	Ambiente físico	48%	52%
7	Seguridad e higiene	46%	54%
8	Stress y salud mental	41%	59%
Totales		1893	3778
Promedio		46%	54%

Fuente: investigación propia, julio 2018

Se consideraron como satisfechos por las respuestas positivas: siempre y casi siempre y se razonaron como insatisfechos las respuestas negativas: nunca y casi nunca. En el cuadro se puede observar que la mayor parte de factores evaluados indican que el personal de la institución de servicio civil se encuentra insatisfecho, por lo consiguiente menos de la mitad de la institución en mención está satisfecha.

Dentro de los factores más altos de insatisfacción se pueden mencionar, stress y salud mental, relación con los compañeros, trabajo y seguridad e higiene.

Según cuadro anterior se puede demostrar que el índice de satisfacción laboral es del 46%, por lo que se encuentra en un nivel medio de satisfacción. El director de la institución encargada del servicio civil requiere que el nivel de satisfacción laboral dentro de la institución sea no menor al 70% o un nivel alto, por lo que dentro de la propuesta se sugiere crecer en el primer año de un 46% a un 70% de satisfacción laboral, para luego trabajar en aumentar de un 70% a un 90% en los próximos dos años.

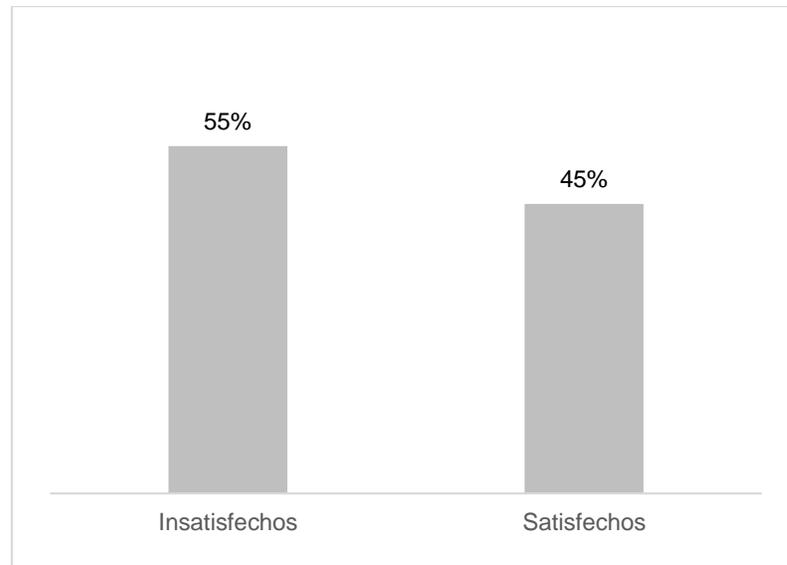
### 2.3.1 Factores de satisfacción laboral

A continuación, se presentan los resultados individuales de los factores de satisfacción laboral evaluados en la institución de servicio civil.

### 2.3.1.1 Motivación

Gráfica 3

Motivación laboral en la institución de servicio civil  
(Expresado en porcentajes) julio 2018



Fuente: investigación propia. julio 2018

Con respecto al factor de motivación se evidencia que un poco más de la mitad de los trabajadores de la institución encargada del servicio civil están insatisfechos, la mayor parte no se sienten motivados con el trabajo realizado en su área de trabajo, por lo que no los consideran como seres humanos con dignidad y respeto, no se sienten motivados a lograr sus objetivos personales de desarrollo, no son reconocidas sus aportaciones, o no son felicitados por el trabajo que realizan, indican que casi nunca o nunca los han felicitado por el trabajo que hacen y que pocas veces el trabajo les ayuda a lograr sus objetivos, a pesar de hacer todo el esfuerzo posible nunca o casi nunca hay reconocimientos de las autoridades de la institución, por lo que a veces se siente como que son tratados solo como objetos.

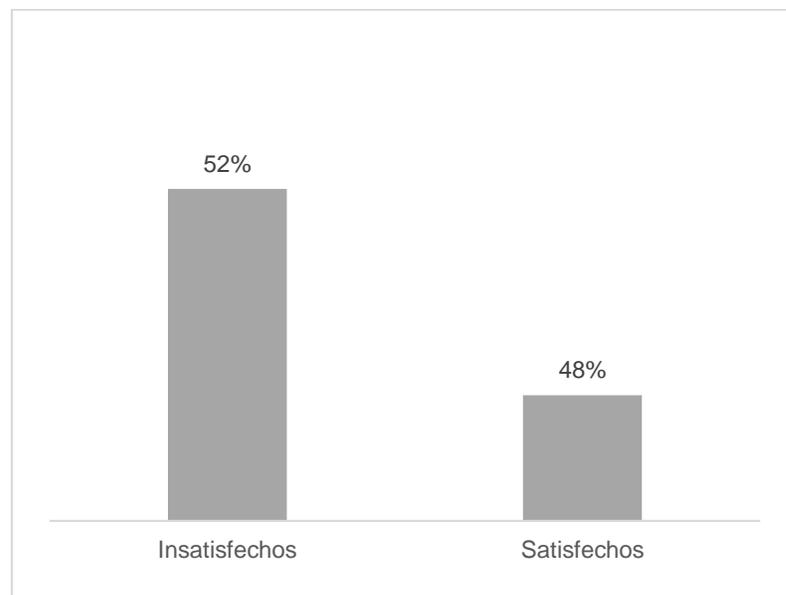
La desmotivación laboral es uno de los componentes más dañinos para la salud de la institución, se pueden mencionar los efectos que pueden causar este factor

negativo, como, por ejemplo: pérdida de rendimiento y descenso de la productividad de los trabajadores, falta de interés por el trabajo, esto puede llevar a la apatía para terminar transgrediendo sus funciones diarias.

### 2.3.1.2 Satisfacción

Gráfica 4

Satisfacción laboral en la institución de servicio civil  
(Expresado en porcentajes) julio 2018



Fuente: investigación propia. julio 2018

En relación al factor de satisfacción se puede observar que más del cincuenta por ciento de los encuestados expresan estar insatisfechos, las razones principales: no existe o existe muy poco crecimiento laboral dentro de la institución, debido a que no reciben o les otorgan escaso apoyo para avanzar en su carrera profesional, además indican que las políticas salariales nunca o casi nunca se manejan con equidad y justicia y aunque den los resultados que se les solicitan algunas veces o pocas veces tienen la oportunidad de progresar y aunque sean productivos es muy poco el reconocimiento por lo que sienten no tener éxito dentro

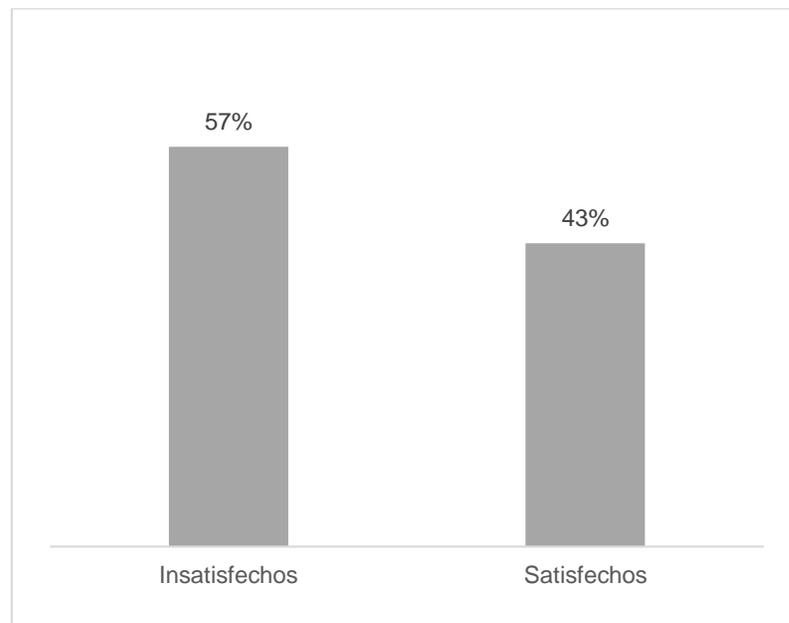
de la institución. La menor parte de los encuestados argumentan estar satisfechos, el apoyo que reciben es el adecuado para poder avanzar profesionalmente, opinan que tienen mayor oportunidad de crecimiento laboral.

Esto afecta en que los trabajadores manifiestan ansiedad, estrés, ausentismo, no sentirse comprometidos con la institución, no ven la posibilidad de crecer profesionalmente porque sienten que su trabajo no es valorado y por lo tanto también reducen su rendimiento.

### 2.3.1.3 Trabajo

Gráfica 5

Factor Trabajo en la institución de servicio civil  
(Expresado en porcentajes) julio 2018



Fuente: investigación propia. julio 2018

Luego de observar los resultados de la gráfica anterior, se establece que más de la mitad de los trabajadores asignados al servicio civil consideran que los factores de calidad de vida laboral no son aceptables, sus puestos de trabajo no cumplen

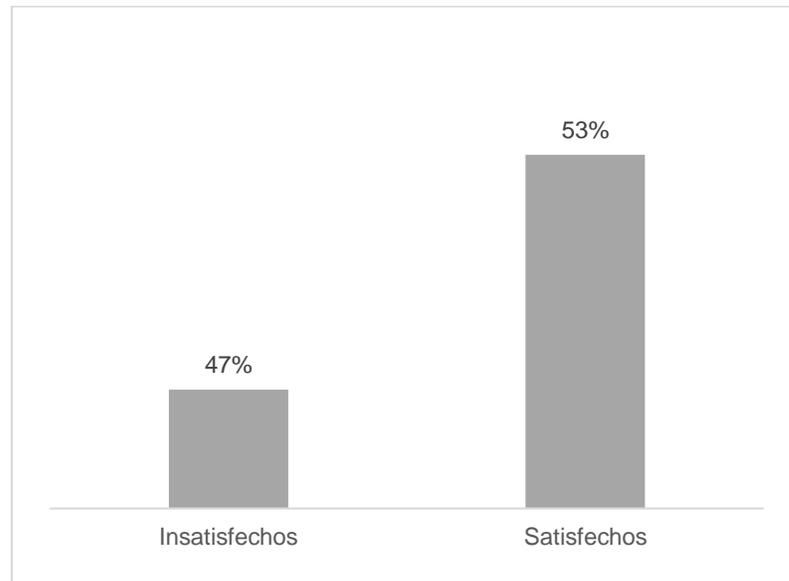
con sus expectativas, casi nunca han asistido a programas y/o cursos que tiendan a mejorar su trabajo y a los que asisten no son aplicables al puesto que desempeñan, también exteriorizan que no cuentan con el equipo necesario para realizar su trabajo de la mejor forma, consideran que tienen exceso de trabajo, también no se les brinda la oportunidad para proponer tareas distintas o nuevas en su trabajo para mejoramiento del mismo. Por otra parte, un poco menos de la mitad de los encuestados manifiesta que los diferentes factores relacionados con el trabajo dentro de la institución son aceptables, casi siempre consideran que su puesto de trabajo cumple con sus expectativas, en los equipos de trabajo toman las decisiones de forma equitativa, también muestran su agradecimiento por disfrutar de las herramientas necesarias para ejecutar sus actividades correctamente.

Dentro de los efectos que pueden haber dentro de los trabajadores se pueden mencionar: una incorrecta iluminación o temperatura y la falta de materiales o condiciones de trabajo no propicias, disminuyen la calidad de vida laboral, si el trabajo no se desarrolla en condiciones adecuadas los trabajadores sienten que no se desarrollan en su puesto, por lo que el efecto es no sentirse auto realizado, se sienten estancados debido a que las tareas siguen siendo las mismas, no existe variedad ni mayor responsabilidad. Cuando el trabajador pasa largas horas trabajando afecta tanto a la organización como a la calidad de vida del trabajador, esto lleva a un decremento de la productividad, fatiga y aumento en los niveles de estrés.

#### 2.3.1.4 Relación con el jefe

Gráfica 6

Relación con el jefe en la institución de servicio civil  
(Expresado en porcentajes) julio 2018



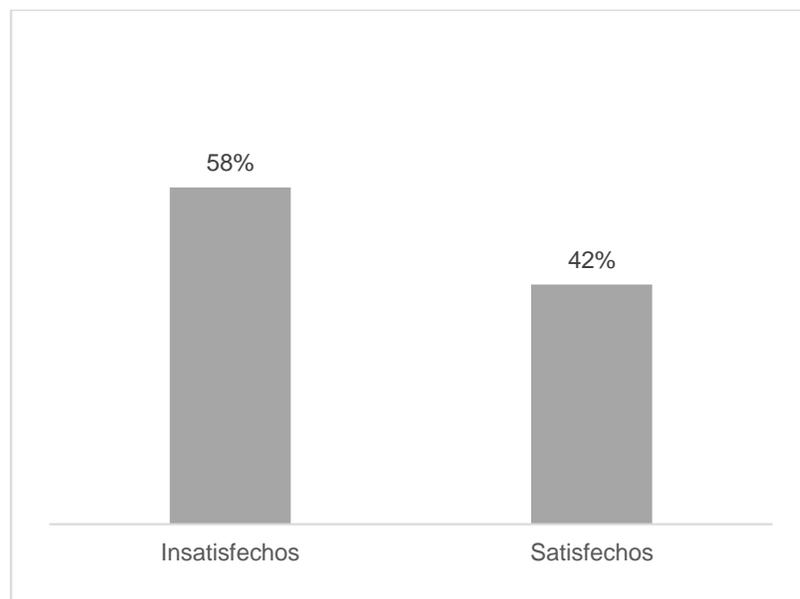
Fuente: investigación propia. julio 2018

La gráfica muestra en esta ocasión y única dentro de todos los factores que más de la media de los trabajadores de la institución expresan estar satisfechos con respecto a la relación con sus dirigentes, la supervisión es eficiente, la mayoría de veces o todas las veces sienten que tienen el respaldo y apoyo de su jefe, sienten que los escuchan realmente, los ayudan a solucionar sus problemas laborales, el dirigente demuestra apoyo para enviar a cursos a sus subordinados y a los que asisten reciben algún estímulo. Sin embargo, está la otra parte de los encuestados que manifiestan estar en desacuerdo con cada uno de estos temas, por lo que se debe trabajar también en este factor y no tenerlo a menos, debido a los efectos que pueden llegar a desarrollarse como: una mala comunicación interna, crear sentimientos negativos, generar confusión respecto a las expectativas de la

empresa y sus prioridades, así como una falta de conexión con el objetivo principal de la institución.

### 2.3.1.5 Relación con los compañeros

Gráfica 7  
Relación con los compañeros  
(Expresado en porcentajes) julio 2018



Fuente: investigación propia. julio 2018

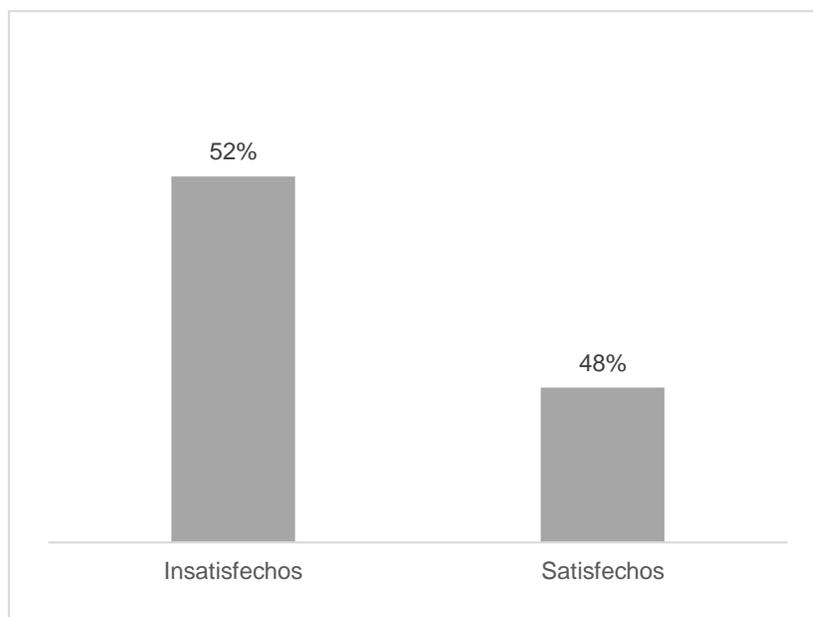
En relación al factor de la relación con compañeros de trabajo, la gráfica refleja que más de la mitad de los encuestados no comparten sus problemas laborales con sus compañeros, esto muestra que en la institución algunas veces o pocas veces existe compañerismo, no reciben apoyo de sus colegas, por lo que la mayoría de veces no sienten estima en su área de trabajo. Los efectos que pueden llegar a alcanzar a los trabajadores: fomentar la rivalidad entre colaboradores,

menospreciar la labor de los demás, sentirse humillado o humillar a algún compañero, negar ayuda y aislarse del grupo.

#### 2.3.1.6 Ambiente físico

Gráfica 8

Ambiente físico en el área de trabajo, en la institución de servicio civil  
(Expresado en porcentajes) julio 2018



Fuente: investigación propia. julio 2018

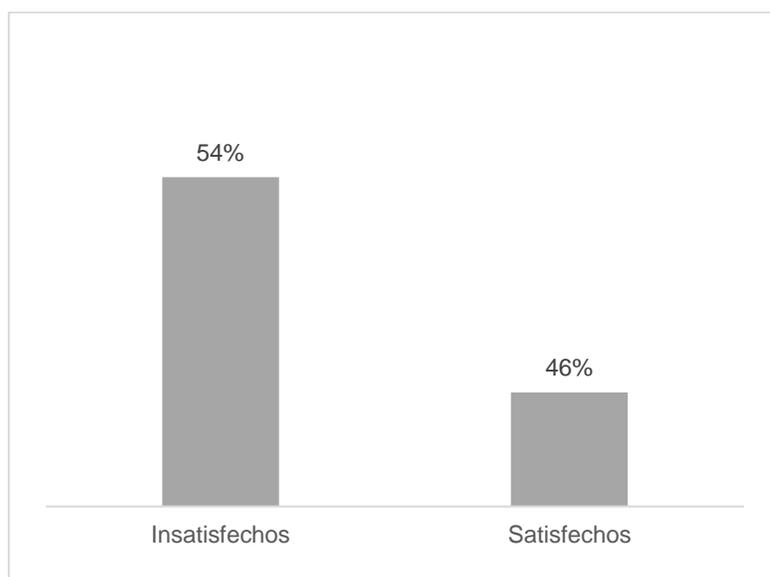
En este rubro, la gráfica refleja que la mayor parte del personal, representada con más de la mitad de los encuestados, se sienten insatisfechos con el ambiente físico en el área de trabajo, algunas veces o muy pocas veces consideran que tienen una buena ventilación y temperatura en su lugar de trabajo, la iluminación muchas veces también no es la adecuada, esto induce a realizar un mayor esfuerzo de la vista, lo que puede originar incomodidad y desgaste físico extra que no permite estar con las mejores condiciones para ejercer cada una de sus actividades laborales, el espacio para desarrollar su trabajo considerables veces no es el propicio.

Todos estos factores afectan a la institución con un mal desempeño del cargo, sentirse cómodo en el lugar de trabajo es fundamental para la salud mental de los trabajadores y los trabajadores que están felices van a ser más productivos, el lugar físico de trabajo incide de manera considerable a sentir o no satisfacción. Por otro lado, una minoría de los encuestados demuestra que el espacio físico la mayoría de veces es el adecuado.

### 2.3.1.7 Seguridad e higiene

Gráfica 9

Seguridad e higiene en la institución de servicio civil  
(Expresado en porcentajes) julio 2018



Fuente: investigación propia. julio 2018

Luego de observar la gráfica anterior, se comprueba que más de la mitad de los encuestados indica que la seguridad e higiene no abarcan del todo el bienestar social, mental y físico dentro de la institución, se presta mayor atención a los problemas de salud laboral que a los de seguridad laboral, nunca o casi nunca tienen claro cómo proceder para una situación de emergencia, como un siniestro

o un desastre natural, también indican que algunas veces, su lugar de trabajo se mantiene limpio. La mayoría de los trabajadores pasan por lo menos ocho horas al día en el lugar de trabajo, por lo que el entorno laboral debe ser seguro y sano, esto no sucede para esta parte de encuestados, por desconocimiento, falta de comunicación, o definitivamente las instalaciones no son realmente seguras son los argumentos que expresan.

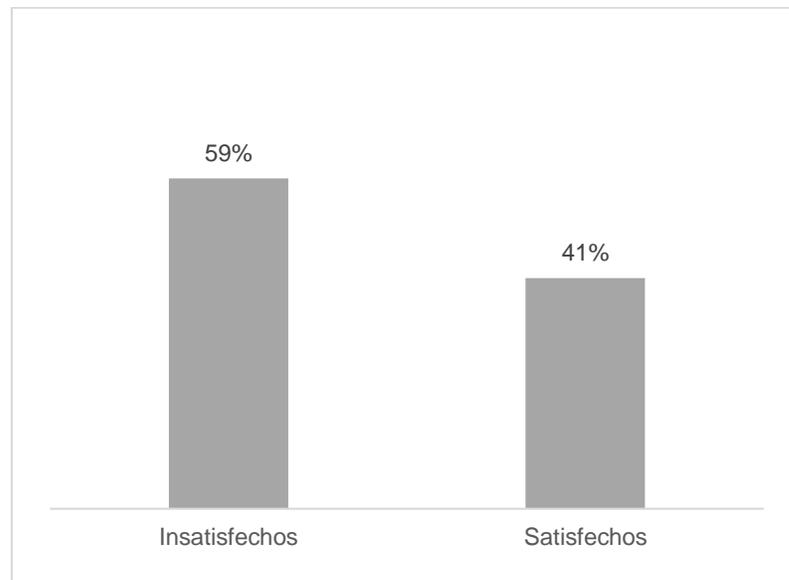
Por el contrario, la menor parte de los encuestados revela que saben cómo actuar en casos de emergencia y que su lugar de trabajo está en condiciones ordenadas y limpias.

Dentro de los efectos que pueden inquietar a los trabajadores se pueden mencionar: estrés por no saber qué deben hacer en caso de un siniestro, o por temas de emergencias, accidentes, irritabilidad, ansiedad, etc.

### 2.3.1.8 Stress y salud mental

Gráfica 10

Stress y salud mental laboral en la institución de servicio civil  
(Expresado en porcentajes) julio 2018



Fuente: investigación propia. julio 2018

Se puede observar en esta gráfica que un número mayor a la mitad de los encuestados, están insatisfechos, debido a que se sienten cansados por la tensión y exceso de trabajo que le ordenan, por lo que descuidan la atención de su familia u otras actividades personales, a pesar de esto, se sienten descontentos, la institución no toma en cuenta el esfuerzo, sacrificio y tiempo mayor que invierten.

Dentro de los efectos que se pueden desarrollar de estos factores se tienen: trastornos físicos como el estrés el cual puede llegar a producir: cansancio, hipertensión, cardiopatía, comportamiento a nivel social y laboral inadecuado, el ritmo del trabajo no es el mismo cuando la jornada es extensa, problemas familiares, etc.

## 2.4 Análisis de resultados

Luego de efectuar los análisis anteriores y añadiendo principalmente los resultados cuantitativos, se establece que, en la mayoría de los factores estudiados, los empleados de la institución de servicio civil expresan insatisfacción, por lo que se encuentran descontentos, el bienestar social, mental y físico no es el adecuado, debido a que carecen de planes de mejora en la satisfacción laboral. Se considera necesario adoptar la teoría del factor dual de Herzberg para lograr identificar los factores intrínsecos y extrínsecos que ayuden a minimizar las deficiencias encontradas, tales como: participación, supervisión, trabajo en equipo, ambiente de trabajo, relación con los compañeros, stress y salud mental, que inciden de forma negativa en la ejecución de cada una de las tareas asignadas a los colaboradores de la oficina encargada del servicio civil.

El nivel de satisfacción solicitado por la oficina encargada del servicio civil debe cumplir con un 70% o un nivel alto, los factores en los que más se debe trabajar por tener el mayor índice de insatisfacción son: relación con los compañeros, stress y salud mental, motivación y trabajo, llegando a una insatisfacción promedio de todos estos factores de 54%, estando en un nivel de satisfacción medio.

Debido a lo anterior, se presenta una propuesta de plan de mejora en el capítulo 3 que contiene programas enfocados en factores importantes y críticos, que ayuden a mejorar el nivel de satisfacción existente dentro de la institución encargada del servicio civil.

CAPÍTULO III  
PLAN DE MEJORA PARA LA SATISFACCIÓN LABORAL DE LOS  
TRABAJADORES DE LA INSTITUCIÓN ENCARGADA DEL SERVICIO CIVIL,  
UBICADA EN LA ZONA 1, DE LA CIUDAD CAPITAL

El capítulo III muestra la propuesta con base a la investigación realizada, la cual incluye planes de acción, la justificación y las fases para implementar la evaluación de la satisfacción laboral al personal de la oficina encargada del servicio civil, así como los objetivos que pretende alcanzar, las conclusiones y recomendaciones.

3.1 Presentación de la propuesta

La presente propuesta es un instrumento administrativo que puede ser implementado en cada una de las áreas administrativas de la institución encargada del servicio civil, con el fin de mejorar e intervenir de forma positiva en la satisfacción laboral de cada uno de los colaboradores para el desarrollo en cada una de las funciones y actividades que tienen a su cargo.

La propuesta contiene programas de satisfacción laboral, la justificación de su implementación, los objetivos que se desean alcanzar, la metodología, los recursos necesarios, la programación y calendarización, el detalle y contenido de la propuesta, el sistema a utilizar para evaluar la propuesta y su costo de implementación, si la institución llegará a implementarlo en un futuro, creando así una herramienta administrativa y lineamientos para proponer una evaluación de la satisfacción laboral y formular planes de mejora para la condiciones actuales de la institución.

La propuesta en mención se obtuvo con base a los 8 factores que accedieron a analizar la satisfacción laboral dentro de la institución encargada del servicio civil, cada uno de estos factores formó el criterio y la información puntual para que la propuesta de la evaluación de la satisfacción laboral se despliegue adecuadamente.

### 3.2 Justificación de la propuesta

El capital humano es lo más importante, por lo que se debe velar por el correcto cumplimiento de cada una de los beneficios que ofrece la institución para que cada colaborador este satisfecho laboralmente y así ejecutar cada una de las atribuciones que se le asigna de la mejor forma, con mayor razón en este caso, debido a que la institución de servicio civil tiene a su cargo la administración del personal que regula las relaciones entre la administración pública y el recurso humano, por lo que se realizó la evaluación de la satisfacción laboral dentro de la institución de servicio civil y se encontraron necesidades laborales que incurren de forma negativa en algunos factores importantes, en el desarrollo laboral y por lo consiguiente en los resultados del trabajo asignado a cada uno de los colaboradores.

### 3.3 Objetivos de la propuesta

Se hace mención de cada uno de los objetivos, tanto el general como los específicos que dan dirección a la institución encargada del servicio civil, para alcanzar los resultados deseados en un periodo de tiempo definido.

#### 3.3.1 Objetivo general

Mejorar el nivel de satisfacción existente dentro de la institución, actualmente se encuentra en un nivel medio de satisfacción y se requiere por parte de las autoridades de la institución encargada del servicio civil un nivel alto, por lo que el nivel de satisfacción debe crecer en un 24% a partir del primer año.

### 3.3.2 Objetivos específicos

Los objetivos específicos que se mencionan a continuación, sirven para delimitar la estrategia de planificación general, por lo que hacen referencia a cada uno de los programas o planes de acción propuestos más adelante, dentro de los que se pueden mencionar:

3.3.2.1 Mejorar las destrezas de liderazgo de la dirección y subalternos de la institución encargada del servicio civil en un 100% en el periodo de catorce meses, para luego verificar la ejecución.

3.3.2.2 Elevar el nivel de satisfacción respecto a la autoridad en un 100% en el periodo de catorce meses.

3.3.2.3 Mejorar la cultura de reconocimiento al colaborador en los dirigentes en un 100%, en el período de catorce meses.

3.3.2.4 Mejorar la relación entre compañeros de trabajo en un 100%, en término de catorce meses.

3.3.2.5 Implementar un mecanismo que permita la detección de necesidades particulares en el periodo de catorce meses, subiendo así el nivel de satisfacción laboral en un 100%.

### 3.4 Plan de mejora propuesta

La presente propuesta está basada en seis fases de implementación para la evaluación de la satisfacción laboral en la oficina encargada del servicio civil, se presentan como programas que incluyen planes de acción, herramientas para medir el nivel de satisfacción y evaluar los resultados obtenidos de la misma. La fase uno y dos contienen programas que reflejan cada uno de los factores evaluados en la investigación de campo, por el contrario, las otras fases representan las diferentes propuestas para adquirir la función de cada una de ellas.

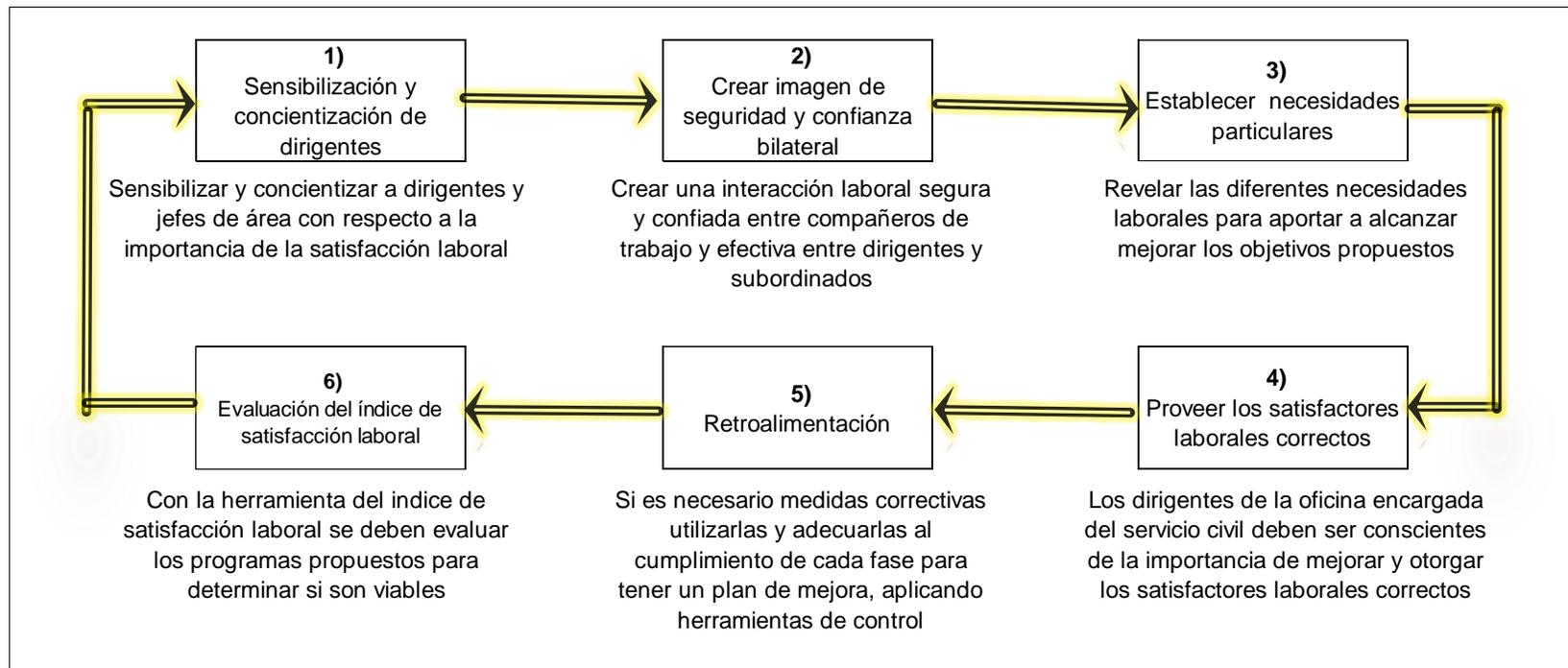
Por lo que se presenta a continuación las fases que se consideran necesarias para la propuesta de la evaluación de satisfacción laboral en la oficina encargada del servicio civil.

#### 3.4.1 Metodología

Dentro del desarrollo de la propuesta se sugiere la creación de un comité de mejoramiento continuo de la satisfacción laboral, conformado por un equipo al cual pueden pertenecer: directivos, jefes de área, colaboradores, así como miembros del sindicato de trabajadores de la institución, liderados por el jefe del departamento de recursos humanos, quien dará a conocer los perfiles y responsabilidades de cada integrante e identificar las personas idóneas para tomar cada rol, con el propósito de asegurar que toda la información más relevante de la institución con respecto a la satisfacción esté disponible oportunamente. De esta forma se busca asegurar que dicha información no dependa únicamente del jefe de recursos humanos. Es importante resaltar la necesidad del compromiso de la dirección de la institución encargada del servicio civil

Grafica 11

Fases para implementar la evaluación de la satisfacción laboral al personal de la oficina encargada del servicio civil



Fuente: elaboración propia. Tesis 2019

#### 3.4.1.1 Propuesta de perfiles del comité

- Un representante de la dirección o subdirección
- Un representante de jefes de departamento
- Un representante líder de opinión
- Un representante del sindicato de trabajadores
- Suplente designado por el jefe de recursos humanos

#### 3.4.1.2 Responsabilidades del comité

- Apoyar al líder del comité con la información solicitada
- Asistir a reuniones de seguimiento o de cualquier otra naturaleza planeadas por el líder del comité.
- Informes a dirección por parte del líder del comité
- Las que considere el líder del comité de la institución encargada del servicio civil.

El jefe del departamento de recursos humanos debe estar participando de manera activa durante el desarrollo de la propuesta, debe tener presente el rol de líder del comité, también puede delegar a un suplente en casos en los que no pueda estar presente.

El comité será el responsable de implementar, dirigir y orientar la evaluación de la satisfacción laboral propuesta, con los programas mencionados anteriormente: capacitación, liderazgo, reconocimiento al colaborador y trabajo en equipo, por lo que se creará una agenda de trabajo en la cual debe contener reuniones laborales cada cuatro meses con la intención de conocer y retroalimentar como será aplicada la propuesta, los alcances, y resultados que se deben obtener.

### 3.4.2 Fase 1: Sensibilización y concientización

Para lograr los objetivos del presente programa, es transcendental que el liderazgo dentro de la institución encargada del servicio civil se comprometa en la implementación, en cada una de las fases y sobre todo influenciar en cada dirigente y colaborador la importancia de una satisfacción adecuada, debe reconocer que existen nuevas formas de invertir en su personal.

Para que esta fase sea desarrollada con éxito, se proponen los siguientes programas:

#### I Programa 1: Liderazgo

Para lograr alcanzar los objetivos, se demanda un liderazgo genuino y enérgico que estimule al personal a comprometerse junto a los dirigentes, para seguir buscando el alcance de los objetivos de la oficina encargada del servicio civil, por lo que se propone el presente programa de liderazgo para contribuir a sensibilizar y concientizar a las autoridades para que provoquen la participación de cada uno de sus subalternos, con el fin de mejorar.

El objetivo del programa de liderazgo es proporcionar los fundamentos generales del liderazgo a nivel gerencia, dirigido a colaboradores que gestionan el liderazgo desde su puesto de trabajo.

#### A. Objetivo del programa de liderazgo

a) Mejorar las destrezas de liderazgo de la dirección y subalternos de la institución encargada del servicio civil en un 100% en el periodo de catorce meses

Para este programa se dará seguimiento por medio de herramientas de control que se detallarán en la fase 5 donde se retroalimentará del avance del programa y se dará el seguimiento respectivo para ver los alcances del mismo

B. Plan de acción

Cuadro 3  
“Programa de liderazgo”

INSTITUCIÓN: Oficina encargada del servicio civil						
OBJETIVO: Definir las actividades necesarias para implementar el programa de Liderazgo al 100% en el corto y mediano plazo						
FECHA DE ELABORACIÓN: Mayo 2019						
ACTIVIDAD	META	RESPONSABLE	CALENDARIO		PRESUPUESTO	
					A Q4,650	B Q3,350
<b>1. Presentación de la propuesta ante el director de la institución</b>	Realizar la presentación de la propuesta en un 100%, en una sesión	CIG e INAP	MAR	MAR	Q500	Q500
<b>2. Discusión y aprobación de la propuesta</b>	Realizar la aprobación en un 100% en una sesión	Director de la institución	MAR	MAR	Q500	Q500
<b>3. Socialización de la propuesta a colaboradores de la institución</b>	Realizar la socialización al 100% en los dos primeros meses después de la aprobación	Jefe de R.R.H.H	ABR	MAY	Q.2,300	Q1,000
<b>4. Fomentar el trabajo en equipo</b> para mejorar las relaciones laborales	Realizar la capacitación en un 100% en el período de tres meses	Jefes de área	JUN	AGO	Q.450	Q.450
<b>5. Adoptar modelo de liderazgo situacional.</b> Promover la participación de los colaboradores	Seguimiento trimestral a revisiones para promover la participación de los colaboradores en un 100%	Jefes de área	SEP	NOV	Q.450	Q.450

<b>6. Evaluación de lo realizado en la propuesta</b>	Evaluar el 100% de lo realizado cada 2 meses	Jefes de R.R.H.H.	MAYO	NOV	Q450	Q450
--	--	-------------------	------	-----	------	------

Fuente: elaboración propia, tesis 2019

### C. Recursos

#### a) Humanos:

- Director de institución
- Subdirector de institución
- Directores y jefes de departamento
- Servidores
- Facilitador

#### b) Institucionales

- Institución objeto de investigación
- CIG, INAP

#### c) Material y equipo:

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

#### d) Financieros

El presupuesto de implementación del programa “liderazgo”, incluye la estimación de todas las actividades a realizarse en el plan de acción.

#### e) Evaluación de programa liderazgo

La evaluación del programa de liderazgo, se efectuará cada dos meses a través de presentación de resultados entregados a la institución encargada de servicio civil, por medio de los jefes de área, con el apoyo de un facilitador, que en este caso será el encargado de recursos humanos, con el fin de demostrar si los objetivos del programa lograron cumplirse a cabalidad.

Para este programa se dará seguimiento por medio de herramientas de control que se detallarán en la fase 5 donde se retroalimentará del avance del programa y se dará el seguimiento respectivo para ver los alcances del mismo.

## II Programa 2: “Participación del colaborador”

La facultad y autonomía del empleado es muy importante hoy en día, el involucrar al personal en las decisiones que tienen que ver en su área de trabajo, ayuda a que se sientan motivados y comprometidos con la institución, por lo que es importante estimular ese compromiso.

El personal de la institución encargada del servicio civil manifiesta participar poco en actividades, no se sienten motivados por varios aspectos, dentro de los cuales se pueden mencionar que no son reconocidas sus aportaciones, lo que hace no sentirse comprometidos, generando menor participación del personal, por lo que se propone implementar el presente programa, el cual contiene un plan de acción para lograr mayor participación en los colaboradores, con el fin de sentirse parte de la institución.

### A. Objetivo del programa “Participación del colaborador”

Elevar el nivel de satisfacción respecto a la autoridad en los colaboradores en un 100% en el periodo de catorce meses.

Para este programa se dará seguimiento por medio de herramientas de control que se detallarán en la fase 5 donde se retroalimentará del avance del programa y se dará el seguimiento respectivo para ver los alcances del mismo.

B. Plan de acción

Cuadro 4  
"Participación del colaborador"

INSTITUCIÓN: Oficina encargada del servicio civil						
OBJETIVO: Definir las actividades necesarias para implementar el programa de Participación del colaborador al 100% en el corto y mediano plazo						
FECHA DE ELABORACIÓN: Mayo 2019						
ACTIVIDAD	META	RESPONSABLE	CALENDARIO		PRESUPUESTO	
					A	B
					Q5,400	Q4,200
<b>1. Presentación de la propuesta ante el director de la institución</b>	Realizar la presentación de la propuesta en un 100%, en una sesión	CIG e INAP	MAR	MAR	Q500	Q500
<b>2. Discusión y aprobación de la propuesta</b>	Realizar la aprobación en un 100% en una sesión	Director de la institución	MAR	MAR	Q500	Q500
<b>3. Socialización de la propuesta a colaboradores de la institución</b>	Realizar la socialización al 100% en los dos primeros meses después de la aprobación	Jefe de R.R.H.H	ABR	MAY	Q1,900	Q700
<b>4. Atender las propuestas y resoluciones de colaboradores, para desarrollar y conocer sus competencias laborales</b>	Elevar el nivel de satisfacción respecto a la autoridad en los colaboradores en un 100% en el periodo de tres meses	Jefes de área	JUN	AGO	Q500	Q450

<b>5. Apoyar ideas innovadoras</b> para forjar seguridad y promover la participación y creatividad	Seguimiento a revisiones bimensuales para las ideas sobresalientes y nuevas en un 100%	Jefes de área	SEP	OCT	Q500	Q450
<b>6. Proporcionar seguridad y confianza</b> a los colaboradores en la toma de decisiones para ejercer cada una de sus funciones laborales	Revisión de sugerencias trimestrales, para exponerlas y proporcionar resolución al 100% de ellas	Jefes de área	NOV	ENE	Q500	Q500
<b>7. Crear un ambiente de trabajo</b> que ayude a satisfacer necesidades laborales	Revisión de sugerencias para exponerlas y proporcionar resolución al 100% de ellas, trimestralmente	Jefes de área	FEB	ABR	Q500	Q500
<b>8. Evaluación de lo realizado en la propuesta</b>	Evaluar el 100% de lo realizado cada 3 meses	Jefes de R.R.H.H.	JUL-19	JUL-20	Q500	Q500

Fuente: elaboración propia, tesis 2019

### C. Recursos

#### a) Humanos:

- Director de institución
- Subdirector de institución
- Directores y jefes de departamento
- Servidores
- Facilitador

b) Institucionales

- Institución objeto de investigación
- CIG, INAP

c) Material y equipo:

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

d) Financieros

El presupuesto de implementación del programa “participación del colaborador”, incluye la estimación de todas las actividades a realizarse en el plan de acción.

C. Evaluación

La evaluación del programa se realizará cada tres meses por parte de cada uno de los jefes de área, por medio de informes a la dirección de la institución, para evaluar la participación actual del colaborador y así medir los objetivos propuestos en el programa de participación de los colaboradores.

D. Responsable

Jefes de Área y facilitador

E. Supervisión

Jefes de área

III Programa 3: “Reconocimiento al colaborador”

El siguiente programa tiene el propósito de mejorar el liderazgo dentro de la institución encargada del servicio civil, debido a que se revelaron debilidades en no reconocer el esfuerzo que realizan los trabajadores en cada una de las actividades que se asignan. La satisfacción laboral se ve afectada por este factor negativo que debe mitigarse, por tal razón, se propone como evaluación de satisfacción laboral este programa de reconocimiento al colaborador que ayude a

lograr un efectivo y genuino reconocimiento a los esfuerzos laborales y que los líderes tengan la habilidad de reconocer en cada colaborador las acciones que ayudan a la institución a lograr sus objetivos.

A. Objetivo

Mejorar la cultura de reconocimiento al colaborador en los dirigentes en un 100%, en el período de catorce meses.

B. Plan de acción

Cuadro 5  
"Reconocimiento al colaborador"

INSTITUCIÓN: Oficina encargada del servicio civil						
OBJETIVO: Definir las actividades necesarias para implementar el programa de Reconocimiento al colaborador al 100% en el corto y mediano plazo						
FECHA DE ELABORACIÓN: Mayo 2019						
ACTIVIDAD	META	RESPONSABLE	CALENDARIO		PRESUPUESTO	
					A	B
					Q4,250	Q4,100
<b>1. Presentación de la propuesta ante el director de la institución</b>	Realizar la presentación de la propuesta en un 100%, en una sesión	CIG e INAP	MAR	MAR	Q500	Q500
<b>2. Discusión y aprobación de la propuesta</b>	Realizar la aprobación en un 100% en una sesión	Director de la institución	MAR	MAR	Q500	Q500
<b>3. Socialización de la propuesta a colaboradores de la institución</b>	Realizar la socialización al 100% en los dos primeros meses después de la aprobación	Jefe de R.R.H.H	ABR	MAY	Q.450	Q450

<b>4. Notificación de colaborador sobresaliente</b>	Evaluación al 100% de colaboradores por parte de todo el departamento semestralmente	Jefes de área	JUN	NOV	Q.450	Q450
<b>5. Tablero de reconocimiento del empleado</b>	Evaluaciones realizadas al 100% de colaboradores y jefes de área semestralmente	Jefe de recursos humanos	JUN	NOV	Q450	Q450
<b>6.Reconocimiento de trayectoria institucional</b>	Entrega de reconocimientos al 100% del personal que cumpla múltiplos de 5 años de estar en la oficina por parte de jefe de recursos humanos	Jefe de recursos humanos	NOV	NOV	Q.900	Q.750
<b>7.Reconocimiento "Días Especiales"</b>	Entrega al 100%% de colaboradores que celebren días especiales, cumpleaños, día del ingeniero, abogado, secretaria, etc), tarjetas electrónicas a correo mensualmente	Jefe de recursos humanos	ENE	DIC	Q500	Q500
<b>8. Evaluación de lo realizado en la propuesta</b>	Evaluar el 100% de lo realizado cada 3 meses	Jefe de R.R.H.H.	JUL-19	JUL-20	Q500	Q500

Fuente: elaboración propia, tesis 2019

## C. Recursos

### a) Humanos:

- Director de institución
- Subdirector de institución
- Directores y jefes de departamento
- Servidores

### b) Institucionales

- Institución objeto de investigación

### c) Material y equipo:

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

### d) Financieros

El presupuesto de implementación del programa “reconocimiento al colaborador”, incluye la estimación de todas las actividades a realizarse en el plan de acción.

## D. Evaluación

La evaluación del programa se efectuará tres meses después, con el objetivo de comprobar si se están logrando los resultados esperados en el programa de reconocimiento al colaborador. Por lo que el jefe de recursos humanos, presentará los informes pertinentes para conocer los avances de dicho programa y así informar al director de la institución encargada del servicio civil.

## E. Responsables

Jefe de recursos humanos

## F. Supervisión

Jefes de área

### 3.4.3 Fase 2: Crear imagen de confianza y seguridad bilateral

Para fortalecer las relaciones interpersonales laborales y crear una imagen de la institución de confianza y seguridad bilateral, se presenta un programa de trabajo en equipo con el fin de promover la sinergia laboral o la unión de energías constructivas dentro de la institución encargada del servicio civil con el fin de originar relaciones renovadas entre compañeros y jefes, así como crear una imagen de confianza y seguridad en ambas partes, tanto de los trabajadores hacia los compañeros y jefes, así como de la institución hacia cada uno de los colaboradores.

#### IV Programa 4: “Trabajo en equipo”

##### A. Objetivo

Mejorar la relación entre compañeros de trabajo en un 100%, en término de catorce meses.

B. Plan de acción

Cuadro 6  
"Trabajo en equipo"

INSTITUCIÓN: Oficina encargada del servicio civil						
OBJETIVO: Definir las actividades necesarias para implementar el programa de Trabajo en equipo al 100% en el corto y mediano plazo						
FECHA DE ELABORACIÓN: Mayo 2019						
ACTIVIDAD	META	RESPONSABLE	CALENDARIO		PRESUPUESTO	
					A	B
					Q5,350	Q4,250
<b>1. Presentación de la propuesta ante el director de la institución</b>	Realizar la presentación de la propuesta en un 100%, en una sesión	CIG e INAP	MAR	MAR	Q500	Q500
<b>2. Discusión y aprobación de la propuesta</b>	Realizar la aprobación en un 100% en una sesión	Director de la institución	MAR	MAR	Q500	Q500
<b>3. Socialización de la propuesta a colaboradores de la institución</b>	Realizar la socialización al 100% en los dos primeros meses después de la aprobación	Jefe de R.R.H.H	ABR	MAY	Q1,600	Q.500
<b>4. Fomentar el trabajo en equipo</b> para mejorar las relaciones laborales para conocer otras áreas de trabajo de la institución	Medir el 100% de los resultados alcanzados semestralmente, con los parámetros establecidos con el fin de verificar si el trabajo en equipo actual es el adecuado	Jefes de área	JUN	NOV	Q450	Q450

<b>5. Generar una lluvia de ideas</b> con el fin de despertar la creatividad dentro de los colaboradores	Reuniones trimestrales con el 100% de jefes de área para crear informe a dirección de la institución	Jefes de área	JUN	AGO	Q450	Q450
<b>6. Participación activa en la toma de decisiones</b> y solución de factores relevantes, fortaleciendo así el trabajo en equipo	Reuniones bimensuales con el 100% de colaboradores para informar de su intervención en la toma de decisiones para luego proponer soluciones	Jefes de área	JUN	JUL	Q450	Q450
<b>7. Facultar de autoridad y responsabilidad</b> a los colaboradores de la institución	Analizar el 100% de los resultados alcanzados y reportes que demuestren el avance del programa semestralmente	Jefes de área	JUN	NOV	Q450	Q450
<b>8. Fortalecer un ambiente de trabajo idóneo</b> para satisfacer las necesidades laborales de los colaboradores y reforzar los factores en los que se necesita mejorar	Analizar el 100% de los resultados alcanzados y reportes que demuestren el avance del programa semestralmente.	Jefes de área	JUN	NOV	Q450	Q450
<b>9. Evaluación de lo realizado en la propuesta</b>	Evaluar el 100% de lo realizado cada 3 meses	Jefe de R.R.H.H.	JUL-19	JUL-20	Q500	Q500

Fuente: elaboración propia, tesis 2019

C) Recursos

a) Humanos:

- Director de institución
- Subdirector de institución
- Directores y jefes de departamento
- Servidores

b) Institucionales

- Institución objeto de investigación
- CIG, INAP

c) Material y equipo:

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

d) Financieros

El presupuesto de implementación del programa “trabajo en equipo”, contiene la estimación de las actividades descritas en el plan de acción.

D. Evaluación

La evaluación inicial del programa “trabajo en equipo” se realizará cada tres meses después de haber llevado a cabo su implementación, los jefes de área otorgarán informe respectivo con todos los progresos que la institución ha adquirido para comprobar el desempeño en cada uno de los factores críticos que se deben abordar para mejorar la satisfacción laboral.

E. Responsable

Jefe de recursos humanos

## F. Supervisión

### Jefes de área

#### 3.4.4 Fase 3: Establecer necesidades particulares

Para determinar si los colaboradores poseen insuficiencias laborales intrínsecas o extrínsecas, se propone un análisis que compruebe las necesidades laborales existentes, para compensarlas con procedimientos viables de implementar, creando un plan de mejora continua, todo esto por medio de la comisión encargada de velar por las necesidades y diagnóstico continuo del nivel de satisfacción laboral, quien realizará por medio de reuniones periódicas con los jefes de área, para llegar a conocer las insatisfacciones laborales individuales.

Esta fase incluye la implementación de una boleta para recabar información con cada jefe de área, el cual tendrá a su cargo entregarla a cada uno de sus subalternos, para conocer las debilidades y fortalezas que cada área posee. Esta información debe levantarse a los ocho meses de ser desarrolladas las fases uno, dos y tres, desplegando informes al jefe de recursos humanos quien tendrá la responsabilidad de informar de los resultados finales al director y subdirector de la institución encargada del servicio civil. En esta fase se propone crear una comisión de mejoramiento continuo (CMC), para velar por las necesidades y diagnóstico continuo del nivel de satisfacción laboral, quien será la responsable de analizar los resultados de la encuesta.

##### 3.4.4.1 Creación de comisión de mejoramiento continuo del nivel de satisfacción laboral

La comisión de mejoramiento continuo para el nivel de satisfacción laboral (CMC), tiene como finalidad dar seguimiento a cada uno de los planes de acción propuestos, su implementación de ser necesario, pero sobre todo mejorar el nivel de satisfacción laboral periódicamente, para posteriormente presentar los

resultados esperados a la dirección y subdirección de la institución encargada del servicio civil.

La propuesta incluye asignar como guía de la comisión, al jefe de recursos humanos, así como dos jefes de área, designados por el director, ambos de la institución encargada del servicio civil.

Se muestra a continuación la propuesta de la boleta para determinar las necesidades individuales de los colaboradores

#### A. Presentación

Se considera sustancial la implementación de esta boleta en cada área de trabajo, debido a que es indispensable conocer las necesidades individuales de los colaboradores, con el fin de implementar planes de mejora y adaptar medidas correctivas para el desarrollo eficiente de este análisis.

#### B. Objetivo

Implementar al 100% un mecanismo que permita la detección de necesidades particulares en el periodo de catorce meses, por medio de una encuesta debidamente formulada y estructurada.

#### C. Evaluación

La evaluación se realizará dos meses después de la implementación de los programas de satisfacción laboral, considerando la información seleccionada en la boleta propuesta, la cual desempeña la función de instrumento administrativo, para obtención de antecedentes que ayuden a conocer los factores críticos y mejorar el nivel de satisfacción general e individual de la institución.

#### D. Responsable

Comisión para determinar las necesidades individuales de los colaboradores.

#### E. Supervisión

Jefe de recursos humanos

#### 3.4.5 Fase 4: Proveer los satisfactores laborales correctos

Luego de analizar la fase número tres para conocer las necesidades individuales de los colaboradores se propone la fase cuarta, en donde se requiere proporcionar a los colaboradores satisfactores laborales correctos, para obtener un nivel de satisfacción mayor al actual. Las personas comprometidas para proporcionar estos satisfactores laborales, luego de analizar los que realmente se necesitan, son el jefe de recursos humanos, junto con la comisión encargada de determinar las necesidades individuales de los colaboradores, ellos serán los responsables de proveer lo necesario en la ejecución y cumplimiento de los planes de acción, junto a cada uno de los programas que se proponen, para lograr el cumplimiento de los objetivos que se establecieron, quienes deben reportar dichos requerimientos de satisfactores laborales al Director de la institución encargada del servicio civil, por medio de informes que permitan entender los resultados alcanzados, por lo que la evaluación de esta fase se hará en el periodo de ocho meses.

#### 3.4.6 Fase 5: Retroalimentación

Con los resultados adquiridos en los programas de satisfacción sugeridos, se considerarán las mejoras laborales o inconvenientes en la aplicación de cada una de las fases implementadas, de la mano de los programas y planes de acción, por lo que la retroalimentación es de suma importancia para conocer las medidas correctivas, en este caso, el jefe de recursos humanos dará a conocer la información necesaria a cada jefe de área, así como al director de la institución,

apoyando de esta forma planes de mejora e innovación laboral en la institución. Por lo que esta fase se aplicará a los ocho meses posteriores de haberse ejecutado las fases anteriores.

Para darle seguimiento a la retroalimentación de cada programa, se propone el siguiente cuadro en donde se detalla un proceso de evaluación, que permita ver la situación actual y la situación a futuro de la institución.

**Cuadro 7**  
Modelo integrador de evaluación de programas

Programa a evaluar	<b>EVALUACIÓN DIAGNÓSTICA</b>	<b>EVALUACIÓN FORMATIVA</b>	<b>EVALUACIÓN SUMATIVA</b>	<b>EVALUACIÓN FUTURA</b>
	Contexto general necesidades, contexto instructivo, programa Instrumentos, medios y recursos.	Programa actual secuencia instructiva, temporalización recursos, dinámica, interacción.	Cambio en: conocimientos destrezas, actitudes, autoconcepto.	Con las herramientas propuestas, el nivel de satisfacción deberá mejorar
<b>Programa de liderazgo</b>	No se cuenta con un liderazgo que ayude a contribuir con la satisfacción laboral dentro de la institución	Mejorar las destrezas de liderazgo de la dirección y subalternos en un 15%	Contribuir a sensibilizar y concientizar a las autoridades para que provoquen la participación en los colaboradores	Se adoptará un tipo de liderazgo en función a la situación y nivel de desarrollo de los colaboradores, de acuerdo a las necesidades del equipo.

<b>Participación del colaborador</b>	No son reconocidas las aportaciones laborales, los colaboradores no se sienten comprometidos, existe menor participación del personal	Elevar el nivel de satisfacción respecto a la autoridad en los colaboradores en un 10%.	Lograr la mayor participación en los colaboradores para sentirse parte de la institución.	Que los colaboradores participen para conocer sus competencias laborales, para crear un ambiente de trabajo que ayude a la satisfacción laboral
<b>Reconocimiento al colaborador</b>	Debilidades en el liderazgo por no reconocer al colaborador en cada una de sus actividades	Mejorar la cultura de reconocimiento o al colaborador en los dirigentes en un 10%	Implementar reconocimientos varios para los colaboradores para que formen parte de la cultura de la institución	La cultura de reconocimiento será implementada por el liderazgo, para cerrar las brechas existentes.
<b>Trabajo en equipo</b>	Existen deficiencias en las relaciones interpersonales laborales dentro de la institución	Mejorar la relación entre compañeros de trabajo en un 10%	Promover la sinergia laboral con el fin de crear relaciones renovadas entre los equipos de trabajo.	Se fortalecerá un ambiente de trabajo idóneo, las relaciones laborales serán satisfechas por medio de factores críticos en los que se necesita mejorar.

Fuente: elaboración propia, tesis 2019.

### 3.4.7 Fase 6: Evaluación y análisis de la satisfacción laboral

Para realizar la evaluación de la satisfacción laboral, se aplicará la misma boleta de encuesta que se utilizó para comprobar el índice de la satisfacción e insatisfacción laboral de los empleados en la institución encargada del servicio civil con los factores más críticos, con el fin de determinar el índice de satisfacción actual con el que cuenta la empresa, realizar un plan de mejora y aplicar medidas correctivas si así lo amerita, en el progreso de las acciones a perseguir en cada uno de los programas propuestos.

Para evaluar los programas propuestos se propone implementar la herramienta de evaluación de 360 grados, que consiste en una apreciación integral para identificar las fortalezas que presenta el evaluado al llevar a cabo sus actividades laborales, para reforzarlas, así como sus áreas de oportunidad para trabajar en ellas.

A continuación, se presentan el cuadro comparativo de los escenarios A y B, con el detalle de los costos por cada programa propuesto.

Cuadro 8  
Presupuesto de planes de acción

Programa	Total escenarios	
	A	B
Programa de liderazgo	Q 3,200.00	Q1,900.00
Participación del colaborador	Q 3,900.00	Q2,700.00
Reconocimiento al colaborador	Q 2,300.00	Q2,150.00
Trabajo en equipo	Q 3,850.00	Q2,750.00
TOTAL	Q13,250.00	Q9,500.00

### 3.4.8 Recursos

Los recursos institucionales necesarios para la implementación de la presente propuesta de evaluación de la satisfacción laboral dentro de la oficina encargada del servicio civil son los siguientes:

#### 3.4.8.1 Humanos

El recurso más valioso de toda organización es este, el humano, es por ello que este recurso es de suma importancia, la participación de cada uno de los colaboradores que llevaran a cabo esta propuesta de forma positiva, eficiente,

apasionada, pero, sobre todo, la disposición de cada uno de los colaboradores de la institución.

#### 3.4.8.2 Institucionales

Para proponer la evaluación de satisfacción laboral se necesitan de los servicios de la institución encargada del servicio civil.

#### 3.4.8.3 Mobiliario y equipo

La realización de la propuesta se ejecutará en las instalaciones de la institución encargada del servicio civil o en un lugar a seleccionar por los encargados de llevar a cabo dicha propuesta, cuando se pretenda capacitar al personal con algún tema o programa en específico. Para las reuniones a cada cuatro meses para conocer y retroalimentar la aplicación de la propuesta se realizará en el salón de reuniones de la oficina encargada del servicio civil.

#### 3.4.8.4 Papelería de oficina

Se utilizarán los materiales necesarios para la propuesta de la evaluación de satisfacción laboral, se detallan en los recursos financieros en cada uno de los programas.

#### 3.4.8.5 Financiero

Los dirigentes de la institución encargada del servicio civil deben considerar la propuesta de evaluación de la satisfacción laboral, que se apegue a su presupuesto para su respectiva autorización.

## CONCLUSIONES

Luego de realizar el respectivo análisis de la situación actual e interpretación de datos de la evaluación de la satisfacción laboral en la institución encargada del servicio civil, se concluye lo siguiente:

1. En la oficina encargada del servicio civil se logró identificar factores de satisfacción laboral deficientes, ambiente físico, seguridad e higiene, stress y salud mental, reconocimiento, trabajo en equipo, participación de los colaboradores, todo esto estimuló a poseer un ambiente laboral inadecuado que interviene de forma negativa en alcanzar los objetivos de la institución, por lo que el porcentaje de satisfacción laboral se considera bajo.
2. Con la investigación documental y de campo se logró alcanzar la información necesaria para determinar la falta de factores de satisfacción intrínsecos y extrínsecos que provocan una satisfacción laboral inadecuada dentro de la institución encargada del servicio civil, se logró comprobar que el tipo de liderazgo tiene carencias que no ayudan a tener una satisfacción laboral media o alta.
3. La oficina encargada del servicio civil no cuenta con programas de satisfacción laboral o métodos de trabajo que permita revelar las necesidades laborales existentes, para lograr de manera correcta los objetivos y metas solicitados, es por ello que no se cuenta con un panorama claro del nivel de satisfacción que la empresa debe poseer.
4. Los colaboradores de la oficina encargada del servicio civil, iniciando por los dirigentes, no tienen sensibilización ni están concientizados con respecto a la importancia de la satisfacción laboral, por lo que la mayoría de colaboradores no se sienten incluidos ni comprometidos para tener una

participación activa y eficiente para cumplir o sobrepasar los objetivos propuestos por la institución.

5. Revelados los factores críticos que provocan insatisfacción laboral, se concluye que por no contar con planes de mejora, programas de satisfacción y planes de acción que ayuden al funcionamiento propicio de la oficina encargada del servicio civil, es necesario proponer programas de satisfacción que ayuden a subir el nivel de satisfacción dentro de la institución.
6. En la oficina encargada del servicio civil no existe un adecuado trabajo en equipo, lo que dificulta la buena relación entre compañeros y jefes de área.

## RECOMENDACIONES

Con el fin de contribuir a un plan de mejora e implementación de los programas de satisfacción laboral propuestos, así como darle solución a las conclusiones presentadas anteriormente a la oficina encargada del servicio civil, se recomienda lo siguiente:

1. Qué la oficina encargada del servicio civil implementar la presente propuesta, la cual incluye la Comisión de mejoramiento continuo del nivel de satisfacción (CMC), conformada por el jefe de recursos humanos como dirigente de la misma, un representante de la dirección o subdirección, un representante de jefes de departamento, un representante líder de opinión, un suplente designado por el jefe de recursos humanos y un representante del sindicato de trabajadores, también incluye, un plan de mejora en el que se proponen los programas de: liderazgo, reconocimiento al colaborador, participación del empleado y trabajo en equipo, todo esto con el fin de alcanzar un nivel de satisfacción laboral correcto para lograr los objetivos de la oficina.
2. Qué la comisión de mejoramiento continuo del nivel de satisfacción (CMC), establecido a implementar los planes de mejora y los programas de satisfacción laboral, realicen evaluaciones periódicas cada semestre con el propósito de darle seguimiento a los cambios que sean necesarios para que el proceso de la propuesta sea exitoso.
3. Qué el liderazgo en la oficina, iniciando por el director, subdirector, jefe de recursos humanos y jefes de área, se capaciten en cada uno de los factores críticos hallados en la investigación, con el fin de intervenir positivamente en la satisfacción laboral de los colaboradores.

4. Lograr mayor participación en los colaboradores para que se sientan parte de la oficina encargada del servicio civil, por lo que los directivos deben mejorar la imagen de seguridad y confianza bilateral para elevar el nivel de satisfacción con respecto a la autoridad en los colaboradores.
5. Reconocer al colaborador cada una de las actividades asignadas para producir en ellos a que se sientan parte de la oficina encargada del servicio civil, por agradecer cada uno de los esfuerzos que realizan para alcanzar los objetivos.
6. Estimular el trabajo en equipo, con el fin de mejorar la satisfacción laboral y la relación entre jefes y empleados, así como con los compañeros de trabajo para mostrar un servicio de excelencia tanto interno como con cada una de las personas que atienden en la institución encargada del servicio civil.

## Bibliografía

1. Acuerdo gubernativo No. 246-2017. Reglamento orgánico interno de la Oficina Nacional del Servicio Civil.
2. Ayala Espino, José, Mercado, elección pública e instituciones. Una revisión de las teorías modernas del estado, 6ª. Edición, México, Editorial UNAM, 2003, 387 páginas.
3. Benavidez Pañeda, Javier, Administración. 1a. Edición, México, Mcgraw-Hill, Interamericana, 2004. 354 páginas.
4. Fincowsky, Franklin, Krieger, Enrique, Comportamiento Organizacional, Enfoque para América Latina. 1a. Edición, México, Pearson Educación, 2011, 568 páginas.
5. James A.F. Stoner & Gilbert Jr. Administración. 8a. Edición, México, Prentice Hall, Hispanoamericana, 2004. 672 páginas.
6. James P. Stoner, Administración Teoría y Práctica, 7a. Edición, México, Prentice Hispanoamericana, S.A., 2004, 649 páginas.
7. Koontz, Harold, Weihrich Heinz, Cannice Mark, Administración, Una perspectiva Global y Empresarial, 14a. Edición, México, Mc Graw Hill, 2012, 682 páginas.
8. Manso Pinto Juan F, El Legado de Frederick Irving Herzberg, revista Universidad EAFIT, No. 128, Colombia, 2002, 89 páginas.

9. Martinez Almánzar, Juan Francisco. Nociones de la sociología. 8a. Edición, República Dominicana, Editorial Santo Domingo, 2004, 435 páginas.
10. Reyes Ponce, Agustín. Administración de empresas, Teoría y Práctica. 2a. Edición, México, Editorial LIMUSA 2004, 294 páginas.
11. Robbins Stephen P., Comportamiento organizacional. 10a. Edición, México, Pearson Educación, 2004, 704 páginas.
12. Robbins, Stephen P. A. Judge Timothy, Comportamiento Organizacional. 13a. Edición, México, Pearson Educación, 2009, 752 páginas.

# **ANEXOS**

## Anexo 1

### Propuesta de boleta para determinar las necesidades individuales Oficina encargada del servicio civil Febrero 2019

**Boleta para determinar necesidades individuales de colaboradores**  
Oficina encargada de servicio civil  
Febrero 2019

El presente formato tiene como objetivo detectar las necesidades individuales de los colaboradores de las diferentes áreas de la institución encargada del servicio civil y proponer programas que favorezcan a mejorar la satisfacción laboral. Por lo que cada colaborador debe completarlo de forma objetiva.

1. ¿Se considera un colaborador con liderazgo dentro de la institución?

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

Porqué? \_\_\_\_\_

2. Es usted una persona participativa en el área de trabajo asignada

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

Porqué? \_\_\_\_\_

3. Se reconoce la labor y esfuerzo que realiza dentro de la institución

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

Porqué? \_\_\_\_\_

4. ¿En su área de trabajo se modela el trabajo en equipo?

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

Porqué? \_\_\_\_\_

5. ¿El liderazgo de su jefe inmediato es el adecuado para llevar a cabo cada una de las actividades asignadas a su puesto de trabajo?

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

Porqué? \_\_\_\_\_

Anexo 2  
Evaluación de 360 grados  
Oficina encargada del servicio civil  
Febrero 2019

Fecha:

Datos del evaluado:	
Nombre:	
Departamento:	
Puesto:	

Datos del evaluador	
Nombre:	
Relación con el evaluado	

PROGRAMA A EVALUAR	CALIFICACIÓN				
	Deficiente	Regular	Bueno	Muy bueno	Excelente
	1	2	3	4	5
Liderazgo					
1 Aplica el liderazgo adecuado					
2 Las destrezas del liderazgo son las esperadas					
3 Fomenta el trabajo en equipo para mejorar las relaciones laborales					
4 Adopta un modelo de liderazgo situacional					
5 Promueve la participación de los colaboradores					
6					
Trabajo en equipo					
7 Se desempeña como un miembro activo del equipo.					
8 Inspira, motiva y guía al equipo para el logro de las metas.					
9 Comparte su conocimiento, habilidades y experiencia.					
10 Comparte el reconocimiento de logros con el resto del equipo.					
11 Fomenta el trabajo en equipo para mejorar las relaciones laborales					
12 Participa en la toma de decisiones y solución de factores relevantes					
13 Faculta de autoridad y responsabilidad					
Participación del colaborador					
11 La capacitación del programa fue la esperada					
12 Atiende las propuestas y resoluciones de los colaboradores					
13 Apoya ideas innovadoras					
14 Proporciona seguridad y confianza a los colaboradores					
15 Crea un ambiente de trabajo que ayude a satisfacer las necesidades laborales					
Reconocimiento al colaborador					
16 Realiza notificación de jefe de área sobresaliente					
17 Realiza notificación de colaborador sobresaliente					
18 Existe el tablero de reconocimiento del empleado					
19 Reconoce la trayectoria institucional de los colaboradores					
20 Reconoce los días especiales de los colaboradores					

FORTALEZAS Y ÁREAS DE OPORTUNIDAD	
Indica algunas fortalezas y áreas de oportunidad particulares que identifiques en el evaluado	
FORTALEZAS	
ÁREAS DE OPORTUNIDAD	

**¿Qué le sugerirías al evaluado para mejorar su desempeño profesional y personal?**

ANEXO 3

ENCUESTA DE SATISFACCION LABORAL DIRIGIDA AL DIRECTOR DE LA INSTITUCIÓN

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS  
ESCUELA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS

El propósito de las siguientes preguntas es lograr información efectiva acerca del funcionamiento de la institución, para conocer sus fuerzas y debilidades actuales y proponer programas que contribuyan a mejorar la satisfacción laboral. Por lo que cada trabajador de la Oficina encargada del servicio Civil, debe completarlo de forma objetiva y consciente. El cuestionario es anónimo, por lo que no es necesario que determine su nombre.

Se solicita únicamente colocar una X dentro del cuadro correspondiente, que identifique el concepto que mejor se adecúe a su ideología.

Dudas con respecto a esta encuesta, consulte al personal asignado. El cuestionario debe ser devuelto inmediatamente después de finalizarlo.

	Nunca	Casi Nunca	Casi siempre	Siempre
1. ¿Son seguras las instalaciones del edificio que usted dirige? De ser afirmativo: ¿Por qué? _____				
2. ¿Otorga la institución el apoyo necesario al personal para avanzar en su carrera profesional? ¿Cómo? _____				
3. ¿Posee la supervisión adecuada para su personal?? ¿Cómo la realiza? _____				
4. ¿Hay compañerismo en su trabajo? Proporcione un ejemplo _____				

	Nunca	Casi Nunca	Casi siempre	Siempre
38. Cuando usted asigna tareas, ¿las explica claramente? ¿De qué forma_____				
6. ¿Tiene claro su personal como proceder en una situación de emergencia, como un siniestro o un desastre natural? ¿Cómo?_____				
7. ¿Los materiales y útiles que necesita el personal se otorgan con facilidad? ¿En qué tiempo?_____				
8. Existe dentro de la institución oportunidad de crecimiento laboral? ¿De ser afirmativo, cómo?_____				
9. ¿Conoce el potencial de trabajo de su equipo? Si es afirmativo, de qué forma?_____				
10. ¿Está satisfecho con los aportes de sus colaboradores? ¿De ser afirmativo, por qué_____				
11. ¿Escucha los problemas laborales del personal de la institución cuando se los comentan? ¿Cómo?_____				
12. ¿Provoca mutuamente a todo el personal a trabajar juntos? De ser así: ¿Cómo?_____				
13. ¿Ha descuidado la atención de su familia u otras actividades personales por exceso de trabajo? De ser afirmativo: ¿Por qué?_____				
14. ¿Los cursos y seminarios impartidos son aplicables al personal de la institución? ¿Por qué?_____				

	Nunca	Casi Nunca	Casi siempre	Siempre
15. Cuando un colaborador logra un buen resultado o hace algo sobresaliente en su trabajo, ¿Le es reconocida la aportación? Si es afirmativo ¿De qué manera se hace?_____				
16. ¿Cree que tiene buena ventilación y temperatura los diferentes lugares de trabajo? ¿Porqué?_____				
17. ¿Las políticas salariales se manejan con equidad y justicia? De ser afirmativo: ¿Cómo se manejan?_____				
18. ¿Considera que la institución cuenta con la iluminación apropiada? ¿Por qué?_____				
19. Considera que sus trabajadores tienen el espacio adecuado para desarrollar sus funciones? De ser afirmativo: ¿Por qué?_____				
20. Felicita al personal por el trabajo que realiza? De ser así: ¿Con que frecuencia?_____				

## ANEXO 4

### ENCUESTA DE SATISFACCION LABORAL DIRIGIDA A LOS COLABORADORES DE LA INSTITUCIÓN

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS  
ESCUELA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS

El propósito de las siguientes preguntas es lograr información efectiva acerca del funcionamiento de la institución, para conocer sus fuerzas y debilidades actuales y proponer programas que contribuyan a mejorar la satisfacción laboral. Por lo que cada trabajador de la Oficina encargada del servicio Civil, debe completarlo de forma objetiva y consciente. El cuestionario es anónimo, por lo que no es necesario que determine su nombre.

Se solicita únicamente colocar una X dentro del cuadro correspondiente, que identifique el concepto que mejor se adecúe a su ideología.

Dudas con respecto a esta encuesta, consulte al personal asignado. El cuestionario debe ser devuelto inmediatamente después de finalizarlo.

	Nunca	Casi Nunca	Casi siempre	Siempre
39. ¿Son seguras las instalaciones del edificio donde usted labora?				
40. ¿Considera que su puesto de trabajo cumple con sus expectativas?				
41. ¿Recibe de la institución el apoyo necesario para avanzar en su carrera profesional?				
42. ¿La Institución lo/ la considera como ser humano, con dignidad y respeto?				
43. ¿Se siente cansado por la tensión y exceso de trabajo?				

	Nunca	Casi Nunca	Casi siempre	Siempre
44. ¿Su jefe le supervisa el trabajo?				
45. ¿Hay compañerismo en su trabajo?				
46. Cuando un jefe le asigna las tareas, ¿se las explica claramente?				
47. ¿Tiene claro cómo proceder para una situación de emergencia, como un siniestro o un desastre natural?				
48. ¿Su lugar de trabajo se mantiene limpio?				
49. ¿Está satisfecho con los aportes de su trabajo?				
50. ¿Considera que sus compañeros de trabajo lo estiman?				
51. Cuando usted le comenta los problemas laborales a su jefe, ¿lo escucha?				
52. ¿Ha asistido a programas y/o cursos que tiendan a mejorar su trabajo?				
53. ¿Le ayuda su trabajo actual a lograr sus objetivos personales de desarrollo?				
54. ¿Sabe usted exactamente lo que esperan de su trabajo?				
55. ¿Se integran equipos de trabajo para solucionar problemas?				
56. ¿Tiene usted retroalimentación de su jefe?				
57. ¿Se estimula mutuamente a todo el personal a trabajar juntos?				

	Nunca	Casi Nunca	Casi siempre	Siempre
58. ¿Cuenta con el equipo necesario para hacer bien su trabajo?				
59. ¿Ha descuidado la atención de su familia u otras actividades personales por exceso de trabajo?				
60. ¿Los cursos y seminarios impartidos son aplicables a mi trabajo?				
61. Cuando logra un buen resultado o hace algo sobresaliente en su trabajo, ¿Le es reconocida por su jefe la aportación?				
62. ¿Cuento con el respaldo y apoyo de mi jefe para asistir a cursos?				
63. ¿Considera que tiene buena ventilación y temperatura en su lugar de trabajo?				
64. En su equipo de trabajo ¿Se toman las decisiones de forma compartida?				
65. ¿Las políticas salariales se manejan con equidad y justicia?				
66. ¿Le brindan oportunidad para hacer cosas distintas o nuevas en su trabajo, que tiendan al mejoramiento del mismo?				
67. ¿En mi grupo de trabajo se reconoce a la persona más capacitada?				
68. ¿Considera que tiene buena iluminación su lugar de trabajo?				
69. ¿Considera que tiene un espacio adecuado para desarrollar su trabajo?				
70. ¿En la institución el que da resultados diferentes tiene mayor oportunidad de progresar?				

	Nunca	Casi Nunca	Casi siempre	Siempre
71. ¿Recibe usted apoyo de sus compañeros de trabajo?				
72. Cuando usted ha presentado una propuesta para mejorar su trabajo ¿Ha sido tomada en cuenta?				
73. ¿Los cursos y seminarios son impartidos con la oportunidad requerida?				
74. ¿En esta organización la gente más productiva es reconocida y tiene éxito?				
75. ¿Considera usted que tiene exceso de trabajo?				
76. ¿Sí le ofrecieran un trabajo similar a este, los aceptaría?				
77. ¿Lo han felicitado por el trabajo que hace?				
78. Considera usted que en ésta organización ¿el qué da resultados tiene mayor oportunidad de progresar?				
79. Cuando tiene capacitaciones o cursos y los terminan, ¿reciben algún estímulo?				
80. Cuando usted tiene problemas, ¿Su jefe ayuda a solucionarlos?				
81. ¿Su jefe conoce su potencial de trabajo?				
82. ¿Los materiales y útiles que necesita se los otorgan con facilidad?				
83. ¿Comparte sus problemas con sus compañeros				

	Nunca	Casi Nunca	Casi siempre	Siempre
84. ¿Si tienen que trabajar horas extras le avisan con anticipación?				
85. Cuando se organizan actividades en su unidad, ¿usted participa?				
86. ¿Se toma en cuenta el esfuerzo que hace en su trabajo?				
87. ¿Le influye positivamente el estilo de liderazgo de su jefe?				
88. ¿Puedo decirle a mi jefe con libertad cuando estoy en desacuerdo con él?				
89. ¿Le otorgan las herramientas necesarias para ejecutar sus actividades correctamente?				
90. ¿Considera que en su trabajo tiene un rendimiento adecuado para realizar sus actividades?				
58. ¿Existe dentro de la institución oportunidad de crecimiento laboral?				