

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS



“MEDICIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL PARA ESTABLECER UN PLAN DE  
MEJORAS PARA EL PERSONAL DE UNA MUNICIPALIDAD DE UN MUNICIPIO DEL  
DEPARTAMENTO DE SACATEPÉQUEZ”

SERGIO LEONEL VELÁSQUEZ URIZAR

ADMINISTRADOR DE EMPRESAS

GUATEMALA, 07 DE ABRIL DE 2022

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

“MEDICIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL PARA ESTABLECER UN PLAN DE  
MEJORAS PARA EL PERSONAL DE UNA MUNICIPALIDAD DE UN MUNICIPIO DEL  
DEPARTAMENTO DE SACATEPÉQUEZ”

TESIS

PRESENTADA A LA JUNTA DIRECTIVA DE LA  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

POR

SERGIO LEONEL VELÁSQUEZ URIZAR

PREVIO A CONFERÍRSELE EL TÍTULO DE

ADMINISTRADOR DE EMPRESAS

EN EL GRADO ACADÉMICO DE LICENCIADO

GUATEMALA, 07 DE ABRIL DE 2022.

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

MIEMBROS DE LA JUNTA DIRECTIVA

DECANO:	Lic. Luis Antonio Suárez Roldán
SECRETARIO:	Lic. Carlos Roberto Cabrera Morales
VOCAL I:	Dr. Byron Giovanni Mejía Victorio
VOCAL II:	Msc. Haydeé Grajeda Medrano
VOCAL III:	Vacante
VOCAL IV:	P.A.E. Olga Daniela Letona Escobar
VOCAL V:	P.C. Henry Omar López Ramírez

MÉTODO DE ELABORACIÓN Y EXAMEN DE TESIS

De conformidad al, numeral 7.7 del Punto SÉPTIMO del Acta número 20-2018, de la sesión celebrada el 31 de Julio de 2018. TITULO IV, contenido en el Normativo que regula las opciones de graduación a nivel de Licenciatura de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de San Carlos de Guatemala, en la sesión celebrada por Junta Directiva.

JURADO QUE PRACTICÓ EL EXAMEN PRIVADO DE TESIS

PRESIDENTE:	Licda. Lorena Ileana Hernández García
SECRETARIA:	Licda. Olivia Concepción Cortez Girón
EXAMINADORA:	Licda. Nancye Dorothy Brown Méndez

Guatemala, 06 de octubre 2021

Licenciado:

**Lic. Carlos Alberto Hernández Gálvez**  
**Director de Escuela de Administración**  
Facultad de Ciencias Económicas  
Universidad de San Carlos de Guatemala  
Ciudad de Guatemala, Guatemala  
Presente

**Estimado Licenciado Hernández Gálvez:**

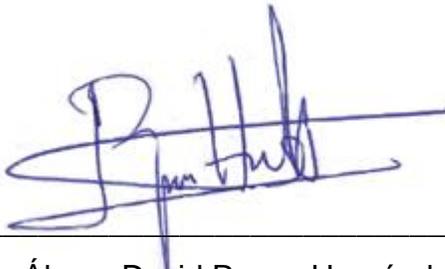
De conformidad con el nombramiento de decanatura, con fecha 28 de febrero de 2020, en el que se me designa asesor de elaboración de informe de tesis del estudiante SERGIO LEONEL VELÁSQUEZ URIZAR, carné 9110522, con el tema “**MEDICIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL PARA ESTABLECER UN PLAN DE MEJORAS PARA EL PERSONAL DE UNA MUNICIPALIDAD DE UN MUNICIPIO DEL DEPARTAMENTO DE SACATEPÉQUEZ**”, le informo por este medio he realizado las actividades de asesoría y revisión del contenido del trabajo de tesis.

El trabajo de tesis cumple con las normas y requerimientos académicos necesarios y constituye un aporte valioso para la facultad.

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

Atentamente,

f)



Lic. Álvaro David Reyes Hernández

Colegiado No. 14043

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS  
DE GUATEMALA



FACULTAD DE  
CIENCIAS ECONÓMICAS  
Edificio "5-8"  
Ciudad Universitaria, Zona 12  
Guatemala, Centroamérica

J.D.-TG. No. 374-2022  
Guatemala, 18 de abril del 2022

Estudiante  
SERGIO LEONEL VELÁSQUEZ URIZAR  
Facultad de Ciencias Económicas  
Universidad de San Carlos de Guatemala

Estudiantes:

Para su conocimiento y efectos le transcribo el Punto Cuarto, inciso 4.1, subinciso 4.1.1 del Acta 07-2022, de la sesión celebrada por Junta Directiva el 07 de abril de 2022, que en su parte conducente dice:

**CUARTO: ASUNTOS ESTUDIANTILES**

4.1 Graduaciones

4.1.1 "Elaboración y Examen de Tesis"

Se tienen a la vista las providencias y oficios de las Escuelas de Contaduría Pública y Auditoría, Administración de Empresas, y Estudios de Postgrado; en las que se informa que los estudiantes que se indican a continuación, aprobaron el Examen de Tesis, por lo que se trasladan las Actas del Jurado Examinador 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**

NOMBRES Y APELLIDOS	RÉGISTRO ACADÉMICO	TEMA DE TESIS:
SERGIO LEONEL VELÁSQUEZ URIZAR	9110522-3	"MEDICIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL PARA ESTABLECER UN PLAN DE MEJORAS PARA EL PERSONAL DE UNA MUNICIPALIDAD DE UN MUNICIPIO DEL DEPARTAMENTO DE SACATEPÉQUEZ"

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

"10 Y ENSEÑAD A TODOS"  
LIC. CARLOS ROBERTO CABRERA MORALES  
SECRETARIO



## AGRADECIMIENTOS

A DIOS	Agradezco a mi padre celestial la vida y la bendición de su misericordia.
A MIS PADRES	Por sus enseñanzas, especialmente a mi madre Gilma Angélica Urizar por ser el pilar de mi formación.
A MIS HIJAS	Mariandré y Mariabelén por ser el motor que impulsa y mueve mi vida. .
A MI NIETO	Mateo que llegó en el mejor momento de mi vida para dar más energía e impulso a mi existencia.
A MIS HERMANOS	Erick y Gary por ser parte importante en mi vida.
A MIS AMIGOS Y COMPAÑEROS	Por ser parte de este proyecto de vida y especialmente a mi amigo José David Martínez por su apoyo incondicional y amistad.

## ÍNDICE

Contenido	Página
Introducción	i

### CAPÍTULO I MARCO TEÓRICO

1.1 Municipalidad	1
1.1.1 Municipio	1
1.1.2. Autonomía del municipio	2
1.1.3 Gestión municipal	2
1.1.4 Marco legal de la municipalidad	3
1.1.5 Competencias municipales	4
1.1.6 Estructura orgánica y administrativa de la municipalidad	4
1.1.7 Administración municipal	5
1.2 Administración	6
1.2.1 Proceso administrativo	6
1.2.1.1 Planeación	10
1.2.1.2 Organización	15
1.2.1.3 Integración	17
1.2.1.4 Dirección	17
1.2.1.5 Control	34

### CAPÍTULO II

#### DIAGNOSTICO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL DE UNA MUNICIPALIDAD DE UN MUNICIPIO DEL DEPARTAMENTO DE SACATEPÉQUEZ

2.1 Metodología de la investigación	36
2.2 Antecedentes y marco municipal	42
2.2.1 Antecedentes históricos	42

Contenido	Página
2.2.2 Cultura organizacional municipal	43
2.2.3 Filosofía institucional	43
2.2.3.1 Misión	44
2.2.4 Estructura orgánica y administrativa de la municipalidad	46
2.2.4.1 Análisis de la estructura organizacional	48
2.3 Situación actual del clima organizacional	57
2.3.1 Análisis de las dimensiones de investigación	58
2.3.1.1 Los métodos de mando	58
2.3.1.2 Las características de las fuerzas motivacionales	62
2.3.1.3 Las características de los procesos de comunicación	71
2.3.1.4 Las características de los procesos de influencia	73
2.3.1.5 Las características de los procesos de toma de decisiones	77
2.3.1.6 Las características de los procesos de planeación	79
2.3.1.7 Las características de los procesos de control	81
2.4 Análisis de resultados	83

### CAPÍTULO III

#### PLAN DE MEJORAS PARA EL PERSONAL DE UNA MUNICIPALIDAD DE UN MUNICIPIO DEL DEPARTAMENTO DE SACATEPÉQUEZ

3.1 Justificación de la propuesta	88
3.2 Plan de mejoras propuesto	89
3.2.1 Objetivo de la propuesta	89
3.2.2 Metodología	89
3.2.3 Recursos	89
3.2.4 Humanos	89

Contenido	Página
3.2.5 Mobiliario y equipo	90
3.2.6 Cronograma general	90
3.3 Programas del plan de mejora propuesto	92
3.3.1 Programa de sensibilización de la importancia del clima organizacional	92
3.3.2 Programa de comunicación	102
3.3.3 Programa de liderazgo	121
3.3.4 Programa de desarrollo profesional y personal	126
3.3.5 Programa de relaciones laborales	130
3.3.6 Programa de reconocimientos	135
3.4 Evaluación de programas y subprogramas	146
3.5 Presupuesto total para implementar la propuesta	147
3.6 Beneficios cualitativos al implementar la propuesta	148
3.7 Retroalimentación	152
3.7.1 Boleta de encuesta del clima organizacional	152
CONCLUSIONES	157
RECOMENDACIONES	159
REFERENCIAS	160

## ÍNDICE DE ESQUEMAS

No.	Contenido	Página
1	Leyes que rigen a la municipalidad	3
2	Fases del proceso administrativo	8
3	Cuestionamientos básicos de la administración	9

## ÍNDICE DE CUADROS

No.	Contenido	Página
1	Matriz de plan de acción	14
2	Empleados municipales encuestados por unidad administrativa	37
3	Estructura del cuestionario del clima organizacional	40
4	Ponderación del cuestionario del clima	41
5	Parámetros establecidos por las autoridades para la medición los factores de análisis	42
6	Promedio de satisfacción del clima organizacional por dimensión	84
7	Programa general del plan propuesto	91
8	Plan de acción para el programa de sensibilización	95
9	Plan de acción subprograma de comunicación interna	105
10	Plan de acción del subprograma de comunicación asertiva	114
11	Plan de acción del subprograma de reuniones de trabajo informativas	119
12	Plan de acción del programa de liderazgo	123
13	Plan de acción del subprograma portafolio de estudios	127
14	Plan de acción del programa de relaciones laborales	131
15	Itinerario del taller inteligencia emocional	133
16	Plan de Acción del subprograma de reconocimiento a la trayectoria	137
17	Plan de acción subprograma del servidor público del mes	142
18	Evaluación del avance de los programas y subprogramas	146
19	Presupuesto total para implementar la propuesta	148
20	Beneficios cualitativos al implementar la propuesta	149

## ÍNDICE DE FIGURAS

No.	Contenido	Página
1	Organigrama 1	49
2	Organigrama 2	50
3	Organigrama 3	51
4	Organigrama 4	52
5	Organigrama 5	53

## ÍNDICE DE GRÁFICAS

No.	Contenido	Página
1	Conocimiento de la filosofía institucional	45
2	Servidores públicos contratados por renglón presupuestario.	48
3	Servidores públicos por género	55
4	Servidores públicos de acuerdo a su rango de edad	56
5	Servidores públicos según tiempo de laborar en la institución	57
6	Porcentaje de satisfacción del proceso de delegación de autoridad	59
7	Porcentaje de satisfacción del proceso de orgullo e identificación	61
8	Porcentaje de satisfacción de los procesos de reconocimientos	63
9	Porcentaje de satisfacción de los procesos de desarrollo profesional	65
10	Porcentaje de satisfacción de los procesos de capacitación	67
11	Porcentaje de satisfacción de las condiciones físicas y ambientales	68
12	Porcentaje de satisfacción de la estabilidad laboral	70
13	Porcentaje de satisfacción de los procesos de comunicación	72
14	Porcentaje de satisfacción de los procesos de trabajo en equipo	74
15	Porcentaje de satisfacción de los procesos de las relaciones interpersonales	76
16	Porcentaje de satisfacción del proceso de liderazgo	78
17	Porcentaje de satisfacción de las políticas	80
18	Porcentaje de satisfacción del proceso de supervisión	82
19	Nivel de satisfacción de cada proceso del clima organizacional	87

## ÍNDICE DE FORMATOS

No.	Contenido	Página
1	Itinerario de la conferencia del clima organizacional	98
2	Afiche asistencia a conferencia	99
3	Evaluación de comprensión de conferencia	100
4	Afiche informativo concientización de clima organizacional	101
5	Comunicado interno, “cumpleañeros del mes”	107
6	Comunicado interno, “servidor público del mes”	108
7	Comunicado interno, “comunicado importante”	109
8	Comunicado interno, “plaza en oposición”	110
9	Buzón de sugerencias	111
10	Itinerario del taller de comunicación asertiva	116
11	Evaluación de comprensión del taller de comunicación asertiva	117
12	Formato de minuta para reuniones de trabajo informativas	120
13	Evaluación de comprensión del taller de liderazgo	125
14	Afiche informativo de portafolio de estudios	129
15	Evaluación de comprensión del taller de inteligencia emocional	134
16	Diploma de reconocimiento a la trayectoria	139
17	Diploma del servidor público del mes	143
18	Tarjeta de regalo subprograma servidor público del mes	144
19	Parámetros de evaluación del servidor público del mes	145
20	Hoja de evaluación del avance de los programas y subprogramas	147

## INTRODUCCIÓN

El presente trabajo de investigación permite desarrollar un análisis científico y metódico de la problemática que se presenta en el ente organizativo objeto de investigación, para aportar conocimientos nuevos y propuesta de solución a un problema determinado, al utilizar métodos, instrumentos y técnicas de investigación científica.

Con el objetivo de identificar y evaluar los niveles de percepción de los empleados municipales del ambiente organizacional, se realizó el trabajo de tesis titulado: **MEDICIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL PARA ESTABLECER UN PLAN DE MEJORAS PARA EL PERSONAL DE UNA MUNICIPALIDAD DE UN MUNICIPIO DEL DEPARTAMENTO DE SACATEPÉQUEZ**, para presentar 7 propuestas que mejoren al ambiente organizacional, y elevar el nivel de satisfacción del clima organizacional de los empleados de la entidad objeto de investigación. Se presentan tres capítulos, en el capítulo I: el marco teórico que sustenta la investigación, en él se describen los aspectos como: definición de municipio y municipalidad, la estructura orgánica, información que permite conocer lo referente a la municipalidad en investigación. La información teórica describe el marco teórico necesario para comprender y analizar el grupo social objeto de estudio, propone conceptos y definiciones del conjunto de conocimientos, que es la base de la investigación, con el fin de analizar objetivamente y mejorar el entorno operativo del clima organizacional de la municipalidad bajo investigación.

El capítulo II: muestra el análisis de la investigación de campo que se realizó, con el propósito de buscar las respuestas a las diferentes dimensiones que permiten realizar el análisis del clima organizacional, estas se toman de acuerdo a la teoría y escala desarrollada por el psicólogo organizacional Rensis Likert, quien desarrollo la escala que lleva su nombre, que es una de las teorías más acertadas y objetivas para realizar este tipo de investigación. Se describe el análisis de cada una de ellas y la presentación de las gráficas resultantes de la encuesta realizada y la investigación decampo, se presenta el análisis de cada una de las gráficas obtenidas, en cada gráfica se presenta el análisis de la situación actual del clima organizacional, percibido por cada uno de los colaboradores encuestados, este análisis permitirá presentar la evaluación y definir los

problemas que se presentan dentro de la organización y las causas que genera esta percepción laboral, es la base para presentar los cursos de acción necesarios y establecer un plan de mejoras para la empleados municipales objeto de investigación.

El capítulo III: presenta el plan de mejoras propuesto, derivado del análisis realizado de la investigación, se describen los programas y subprogramas propuestos en virtud de mejorar las condiciones ambientales del clima organizacional de la institución; estas propuestas de mejoras se dividen en varias partes, como: la presentación de la propuesta, su justificación, así como los objetivos de cada uno de los programas y subprogramas, se presentan los diversos planes de acción que se sugieren para la implementación de cada uno de los programas establecidos. Cada programa describe todos los factores humanos, físicos y financieros necesarios para el desarrollo del plan de mejoras para el personal de la municipalidad.

Finalmente se presentan las conclusiones, recomendaciones, referencias y anexos contenidos en el documento.

## **CAPÍTULO I**

### **MARCO TEÓRICO**

El marco teórico define y establece los temas y subtemas que sirven de referencia para la investigación del clima organizacional, que se aplicará en la institución objeto de investigación.

A continuación, se detalla el conjunto de conceptos y categorías que dará el fundamento al proceso de investigación y análisis.

#### **1.1 Municipalidad**

Es el ente u órgano autónomo del Estado responsable del gobierno del municipio, siendo una institución autónoma. “Una municipalidad es la corporación estatal que tiene como función administrar una ciudad o una población. El término se utiliza para nombrar tanto al conjunto de sus instituciones como el edificio que alberga la sede del gobierno” (Pérez y Merino, 2015, s.p.). No depende del gobierno central de Guatemala, se encarga de realizar y administrar los servicios que necesitan los vecinos

Municipalidad es el ente organizativo, lo comprende el recurso humano que lleva a cabo la administración y desarrollo de actividades municipales previamente establecidas, y los recursos financieros asignados por el gobierno central e ingresos obtenidos por tasas y arbitrios municipales, incluyendo los elementos físicos como edificios.

##### **1.1.1 Municipio**

Municipio es la extensión territorial debidamente delimitada y establecida políticamente.

El municipio es la unidad básica de la organización territorial del Estado y espacio inmediato de la participación ciudadana en los asuntos públicos. Se caracteriza, por sus relaciones permanentes de vecindad, multiétnicidad, pluriculturalidad y multilingüismo, organizado para hacer el bien común de todos los habitantes de su distrito. (Código Municipal, 2008, p, 2)

Está conformado en su extensión territorial, por comunidades, que conllevan un conjunto de actividades sociales y económicas que deben de ser regulados y administrados por las autoridades y empleados de la municipalidad.

### **1.1.2. Autonomía del municipio**

Con base al código municipal vigente expresa lo relativo a autonomía municipal lo siguiente:

En ejercicio de la autonomía que la Constitución Política de la República garantiza al municipio, este elige a sus autoridades y ejerce por medio de ellas, el gobierno y la administración de sus intereses, obtiene y dispone de sus recursos patrimoniales, atiende los servicios públicos locales, el ordenamiento territorial de su jurisdicción, su fortalecimiento económico y la emisión de sus ordenanzas y reglamentos. Para el cumplimiento de los fines que le son inherentes coordinará sus políticas con las políticas generales del Estado y en su caso, con la política especial del ramo al que corresponda. (Código Municipal, 2008, p.2)

Cada municipalidad puede determinar y establecer las acciones necesarias, para el mejoramiento de su territorio geográfico, con el propósito del bien común de sus comunidades.

### **1.1.3 Gestión municipal**

La gestión municipal en Guatemala es el objetivo principal por el cual la municipalidad fue creada, esa gestión va de la mano con el plan estratégico del Gobierno central de Guatemala y busca satisfacer todas las necesidades del municipio.

En su sentido estricto, la gestión municipal comprende las acciones que realizan las dependencias y organismos municipales, encaminadas al logro de objetivos y cumplimiento de metas establecidas en los planes y programas de trabajo, mediante las interrelaciones e integración de recursos humanos, materiales y financieros. (Tintaya, 2013, s.p.)

### 1.1.4 Marco legal de la municipalidad

Las entidades municipales, así como los municipios están regulados por varias leyes, las cuales se detallan a continuación:

#### **Esquema 1**

#### **Leyes que rigen a la municipalidad**

#### **Municipalidad de un municipio del Departamento de Sacatepéquez**

<b>No.</b>	<b>Ley</b>	<b>Descripción</b>
1	Constitución Política de la República de Guatemala	Tiene una regulación legal específica para los municipios en los artículos 253 al 262.
2	Ley Electoral y de Partidos Políticos	Decreto 1-85 Del Congreso de la República de Guatemala, Ley de carácter constitucional aplicable a los municipios en el tema de la conformación de sus autoridades electas.
3	Código Municipal	Decreto 12-2002 del Congreso de la República de Guatemala. Tiene la categoría de ley ordinaria y contiene preceptos generales aplicables a todos los municipios, e inclusive contiene legislación referente a la creación de los municipios.
4	Ley de Servicio Municipal	Decreto 1-87 del Congreso de la República de Guatemala. Regula las relaciones entra la municipalidad y los servidores públicos en materia laboral. Tiene su base constitucional en el artículo 262 de la constitución que ordena la emisión de la misma.
5	Ley General de Descentralización	Decreto 14-2002 del Congreso de la República de Guatemala. Regula el deber constitucional del Estado, y por ende del municipio, de promover y aplicar la descentralización y desconcentración económica y administrativa.
6	Ley de Acceso a la información Pública	Decreto 57-2008 del Congreso de la República de Guatemala. Garantiza el acceso a la información pública, en posesión de las autoridades y sujetos obligados , así como garantizar la transparencia de la administración pública.
7	Ley Contra la Corrupción	Decreto 31-2012 del Congreso de la República de Guatemala. Regula el correcto funcionamiento de la función pública y contribuye al desarrollo económico, social y cultural del Estado de Guatemala.
8	Ley de Consejos de Desarrollo Urbano y Rural	Decreto 11-2002 del Congreso de la República de Guatemala. Promueve y facilita la organización y participación de la comunidad y sus organizaciones para el desarrollo integral de la comunidad.

Fuente: elaboración propia. Febrero 2021.

Como órgano autónomo la entidad municipal está obligada a regirse por la base legal que permita efectuar sus operaciones dentro del marco de la ley.

### **1.1.5 Competencias municipales**

En el artículo 68 del Código Municipal menciona las funciones que le compete realizar a la municipalidad:

- Abastecimiento de agua potable debidamente tratada y clorada.
- Regulación del transporte de pasajeros y carga y sus terminales locales.
- Alcantarillado, alumbrado público, mercados, rastros, administración de cementerios municipales.
- La administración y control de cementerios privados, tratamiento y disposición de desechos sólidos, limpieza, ornato.
- Construcción y mantenimiento de caminos y acceso a las circunscripciones territoriales del municipio.
- Pavimentación de las vías públicas.
- Autorización de licencias de construcción, de obras públicas y privadas
- Gestión de la educación pre-primaria y primaria, administración de la biblioteca, programas de alfabetización.
- Promoción y la gestión de parques, jardines y lugares de recreación.
- La administración del registro civil y la prestación de la policía municipal.

### **1.1.6 Estructura orgánica y administrativa de la municipalidad**

La municipalidad, tiene definida su estructura organizativa y administrativa para delimitar las diferentes jerarquías y departamentos, para ejecutar sus actividades de forma eficiente, definiendo su estructura en departamentos de acuerdo a su actividad dentro de la organización.

En el artículo 68 del Código Municipal menciona las funciones que le compete realizar a la municipalidad:

Abastecimiento de agua potable debidamente tratada y clorada, regulación del transporte de pasajeros y carga y sus terminales locales; alcantarillado, alumbrado público, mercados, rastros, administración de cementerios municipales, la administración y control de cementerios privados, tratamiento y disposición de desechos sólidos, limpieza, ornato, construcción y mantenimiento de caminos y acceso a las circunscripciones territoriales del municipio, pavimentación de las vías públicas, autorización de licencias de construcción, de obras públicas y privadas, gestión de la educación pre-primaria y primaria, administración de la biblioteca, programas de alfabetización, promoción y la gestión de parques, jardines y lugares de recreación, la administración del registro civil y la prestación de la policía municipal. (Código Municipal, 2002, p.30)

### **1.1.7 Administración municipal**

Administración municipal es el conjunto de procesos y actividades que se realizan dentro de la institución municipal con el fin de aprovechar los recursos financieros, humanos, físicos, estableciendo metas y planes estratégicos con el gobierno central y definir objetivos y metas para buscar las necesidades de los vecinos de la comunidad y poder llevar un desarrollo sostenible, sustentable de los municipios y sus comunidades.

La administración de los recursos está a cargo de las autoridades municipales que a su vez cuenta con el apoyo de empleados municipales.

De acuerdo al código municipal, en el artículo 9 indica que autoridad municipal se define de la forma siguiente:

El Concejo Municipal es el órgano colegiado superior de deliberación y de decisión de los asuntos municipales cuyos miembros son solidaria y mancomunadamente responsables por la toma de decisiones y tiene su sede en la cabecera de la circunscripción municipal. El gobierno municipal corresponde al Concejo Municipal, el cual es responsable de ejercer la autonomía del municipio. Se integra por el alcalde, los síndicos y los concejales, todos electos directa y popularmente

en cada municipio de conformidad con la ley de la materia. El alcalde es el encargado de ejecutar y dar seguimiento a las políticas, planes, programas y proyectos autorizados por el Concejo Municipal. (Código Municipal, 2002, p.4)

La administración municipal o gobierno municipal debe velar por el cumplimiento de las funciones asignadas por el código municipal, velando siempre por satisfacer las necesidades de la población del municipio, aprovechando los recursos financieros y humanos, utilizando todos estos elementos de forma eficiente, por ello es importante, que las estrategias y planes del gobierno municipal estén claramente definidas para la coordinación de todos los departamentos que conforman la municipalidad.

## **1.2 Administración**

La administración como el proceso de dirigir, coordinar, así como aprovechar los diversos recursos financieros, económicos y humanos dentro de una institución o ente social, con el propósito de obtener los mejores resultados, es decir, minimizar pérdidas y maximizar ganancias, mediante la planificación de diferentes cursos de acción, con el propósito de establecer metas y objetivos alcanzables dentro de un período de tiempo. Zacarías (2014) afirma: “Es un conjunto de conocimientos ordenados y sistematizados para explicar el comportamiento y actuación de las organizaciones, entendidas estas últimas como: unidades sociales (o agrupaciones humanas) deliberadamente construidas o reconstruidas para alcanzar fines específicos” (p.10).

### **1.2.1 Proceso administrativo**

EL proceso administrativo es el aprovechamiento continuo de las etapas administrativas establecidas de una forma lógica y estratégica para maximizar los recursos de una organización, para lograr que los objetivos trazados se alcancen minimizando las incertidumbres, la pérdida de tiempo y recursos, así como improvisaciones.

El proceso administrativo es un flujo continuo de actividades que se realizan de una manera establecida para aprovechar los recursos de una organización, con la finalidad de alcanzarse los objetivos organizacionales comunes. Estos recursos

son de toda índole, materiales e inmateriales, todos aquellos necesarios para que una organización funcione. (Argudo, 2018 s.p.)

La importancia del proceso administrativo es que permite que la empresa opere y se desarrolle de forma estable, sincronizada y orientada a alcanzar las metas dentro de la organización e influye en forma directa para crear un clima organizacional idóneo, así como facilitar la toma de decisiones, porque existen los medios dinámicos y mecánicos establecidos para ejecutar las acciones de forma positiva, el proceso administrativo es una serie de etapas que permite alcanzar los objetivos organizacionales.

El proceso administrativo se divide en dos etapas, etapas mecánica y dinámica. Con cinco fases o funciones planeación, organización, integración, dirección y control, se describen a continuación:

#### **a. Etapa mecánica**

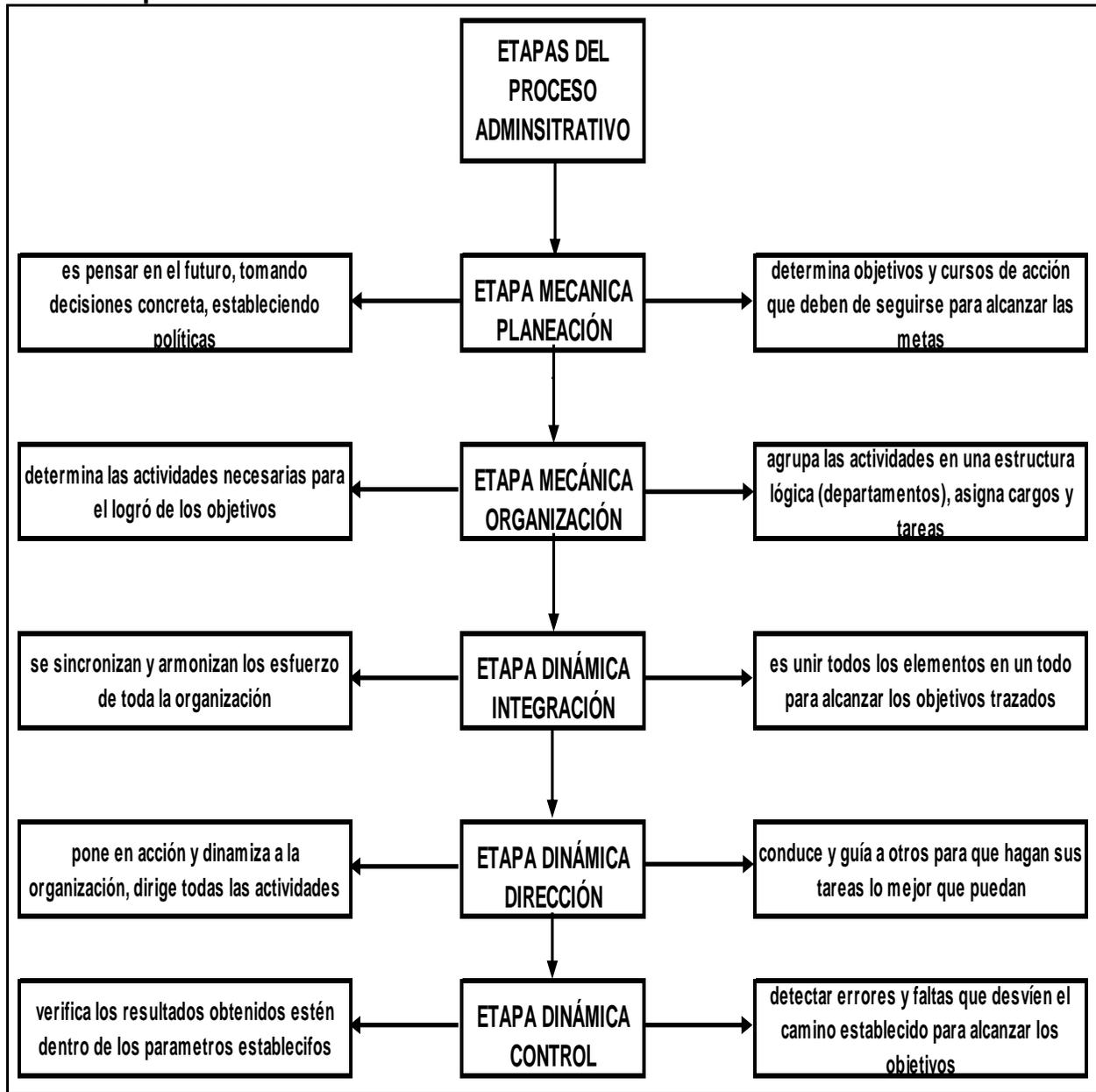
Comprende planeación, organización, esta fase pretende ver hacia el futuro, definiendo acciones y decisiones claras que permitan establecer los objetivos de trabajo y definir la estructura organizacional del ente que se pretende dirigir, estableciendo lineamientos y políticas que servirán de base para alcanzar las metas planeadas y establecidas.

#### **b. Etapa dinámica**

Está formada por dirección, integración y control, pone en acción lo determinado en la fase mecánica, como su nombre lo indica, es dinámica y permite poner en marcha todo lo establecido, dirigiendo los planes de acción establecidos, integrando y coordinando los elementos para que el proceso administrativo transcurra con sincronización casi perfecta para alcanzar las metas, al unir estos elementos en un todo, hará posible descubrir los errores, en los diferentes cursos de acción para establecer los mecanismos de control.

Para entender el proceso administrativo y sus etapas se presenta el siguiente esquema que explica la importancia y las acciones a seguir dentro del proceso administrativo:

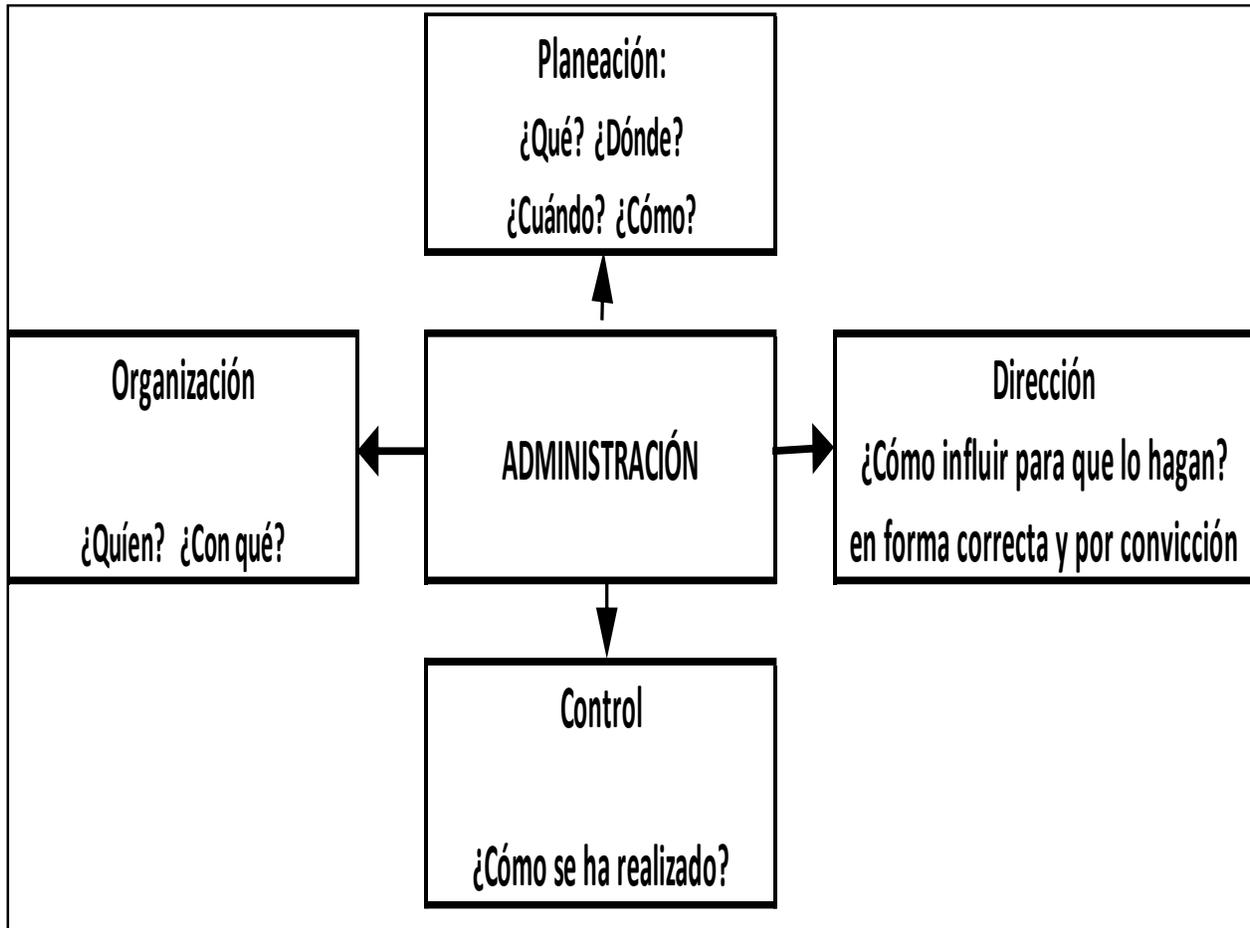
**Esquema 2**  
**Fases del proceso administrativo**



Fuente: elaboración propia. Julio 2020.

Con el fin de explicar de forma sencilla, se presenta a continuación el siguiente esquema, el cual explica las etapas que responden a los principales cuestionamientos que todo administrador se debe de plantear, para definir sus acciones administrativas:

**Esquema 3**  
**Cuestionamientos básicos de la administración**



Fuente: estas fases están integradas por varias etapas que dan respuesta a cuestionamientos básicos de la administración. Luna (2015, p.39).

Cada una de estas etapas responde a una interrogante que todo administrador, gerente o directivo de cualquier organización analiza, para establecer las herramientas administrativas que permitan diseñar un proceso administrativo complejo y objetivo, para obtener el máximo rendimiento de los recursos, y desde luego servirá para ejecutar sus funciones administrativas y alcanzar los objetivos de la organización.

Es importante conocer las definiciones de las fases que componen el proceso administrativo, las cuales se describen a continuación:

### **1.2.1.1 Planeación**

Es determinar los objetivos que se pretenden alcanzar dentro de una organización, así como prever las condiciones futuras y los elementos necesarios para operar y trabajar eficazmente correctamente para alcanzar los objetivos organizacionales.

Es la determinación de escenarios futuros y del rumbo hacia donde se dirige la organización y de los resultados que se pretenden obtener para minimizar riesgos y definir las estrategias para lograr el propósito de la organización con una mayor probabilidad de éxito. (Bueno, Ramos y Berelleza. 2018, p.52)

La importancia de la planeación radica en establecer el curso a seguir dentro de la organización, para evitar improvisaciones y perder el camino por el cual pretendemos alcanzar los objetivos organizativos y minimizar las acciones que no permiten desarrollar la organización en su alto rendimiento.

### **I. Elementos de la planeación**

Los elementos de la planeación permiten alcanzar los planes trazados de una forma ordenada, clara y precisa, para llevar el curso de acción de forma metódica y objetiva.

Para esta investigación se definen los siguientes elementos de la planeación:

#### **a. Misión**

La misión de una organización es la razón de ser, determina el para qué y por qué la organización está establecida. Describe lo que quiere alcanzar, es el objetivo general de la organización. Luna (2015) afirma: “La misión o razón de ser de la organización es un breve enunciado que sintetiza los principales propósitos, estrategias y valores que deberán ser conocidos, comprendidos, así como compartidos por todas las personas que colaboran en el desarrollo del negocio” (p.74). La misión permite establecer, lo que realmente la organización quiere alcanzar con proyección al futuro, lo que pretende cumplir en su entorno social.

- **Visión**

La visión determina el alcance de nuestra misión con énfasis en el futuro, es decir que permite a la organización mantenerse en constante mejora, proyectando su razón de ser en el futuro y ampliando su entorno de servicio.

Es el futuro deseado, la aspiración de la empresa, aquella idea o conjunto de ideas que se tienen de la empresa a futuro o el sueño de esta a largo plazo, es la luz que indica el camino y le da un sentido estratégico. (Luna, 2015, p.74)

La visión es la perspectiva que la organización quiere alcanzar en el futuro y mantenerse en ella, es la imagen que quiere reflejar como organización.

- **Valores**

Los valores son los principios establecidos por la organización, que determinan las características y cualidades, así como la forma de actuar de los empleados, ante las diversas actividades internas como externas, que respalden la misión y visión de la institución. “Es una convicción sólida sobre lo que es apropiado y lo que no, lo anterior guía las acciones o conducta de las personas” (Luna, 2015, p.75).

- b. Objetivos**

Los objetivos son el punto culminante de nuestras acciones previamente establecidas, es decir, los logros obtenidos mediante una planificación de las actividades dentro de la organización, que realmente engloba la razón de la institución. “Son los fines hacia los cuales se dirige la actividad; no sólo representan el punto final de la planeación, sino el fin al que se dirige la organización, la integración de personas, la dirección y el control” (Koontz et al., 2012).

- c. Metas**

“Una meta o fin es el resultado esperado o imaginado de un sistema, una acción o una trayectoria, es decir, aquello que esperamos obtener o alcanzar mediante un procedimiento específico” (Raffino, 2019, s.p.). Las metas se pueden definir, como los

pequeños logros alcanzados para llegar a los objetivos propuestos, es decir, dividir los objetivos en pequeñas metas, esto permite mantener el control y el rumbo correcto de los planes, su corrección será fácil de realizar si se presenta cualquier inconveniente sobre lo planificado.

#### **d. Programas**

Los programas permiten llevar un calendario de tiempo de las actividades y las fases en que se dividen, y que se pretenden alcanzar, así como regularizarlas, con el objetivo de aprovechar el tiempo y los recursos de forma eficiente. “Son aquellos planes calendarizados para lograrse en tiempo y con los recursos necesarios para alcanzarlos correctamente, se apoya en las gráficas de Gantt” (Luna, 2015, p.71). Permiten mantener los planes y cursos de acción dentro de los límites de tiempo exacto, para corregir cualquier contratiempo que se presente.

#### **e. Procedimientos**

“Son aquellos que indican cronológicamente la forma bajo la cual se debe realizar el trabajo con los pasos de inicio, desarrollo y fin de acuerdo con las políticas establecidas, se apoya en diagramas de flujo” (Luna, 201, p.70). Es una secuencia lógica de acciones para obtener un resultado determinado.

#### **f. Presupuestos**

Es el cálculo estimado de forma metódica y planificada de gastos, inversiones e ingresos monetarios a futuro de una organización, con el único propósito de visualizar de forma anticipada de su influencia en los planes y cursos de acción establecidos, Luna (2015) afirma: “Son los planes escritos valorizados, en otras palabras, es la expresión de resultados esperados en términos numéricos” (p.71).

## **II. Instrumentos administrativos de la planeación**

Son los instrumentos que sirven de apoyo a la planeación, para establecer los cursos de acción, los usados con más frecuencia son: matriz FODA, gráfica de Gantt, plan de acción y plan de mejora, de estos, los últimos tres se analizan en la presente investigación.

### **a. Diagrama o gráfica de Gantt**

Esta herramienta permite establecer de forma gráfica la programación de las actividades, para saber con precisión las etapas y tiempos, que se desean alcanzar cada una de las fases en que están divididas las actividades planeadas. “La gráfica de Gantt es una herramienta de planeación y control desarrollada por Henry R. Gantt que muestra mediante una gráfica de barras, los requisitos de tiempos para las diversas tareas o acontecimientos de un programa de actividades” (Luna, 2015, p. 64). Permite ver de forma clara y precisa las actividades dentro de un proceso de planeación, permitiendo mantener el enfoque correcto, al momento de realizar las actividades planeadas con éxito y sin distracciones que obstaculicen el logro de las metas definidas.

### **b. Plan de acción**

Es un instrumento de planeación que permite establecer las actividades de mayor importancia para lograr las metas y objetivos establecidos en el proceso administrativo, a través de la planeación, con el fin de tener una guía clara de las acciones a definir.

El plan de acción se puede explicar cómo la formulación de estrategias, que ayudarán a alcanzar los objetivos generales; ayuda a evitar las improvisaciones y minimiza los riesgos.

Un plan de acción bien establecido permite una ruta de acción precisa y clara de los lineamientos a seguir dentro de una organización social, genera estabilidad en los procesos de trabajo, disminuyendo el impacto de los obstáculos encontrados durante el proceso de trabajo, es decir que mantiene el rumbo de las actividades, con la finalidad de alcanzar los objetivos trazados como organización.

A continuación, se presenta un ejemplo de un plan de acción:

**Cuadro 1**  
**Matriz de plan de acción**

Plan de Acción							
Nombre del plan							
Objetivo del plan							
No.	Actividad	Meta	Responsable	Tiempo estimado		Costos	Presupuesto
				inicial	Final		
<b>Costo estimado de implementación</b>							

Fuente: elaboración propia. Julio 2020.

### **c. Plan de mejora**

Los planes de mejoras deben tener como objetivo primordial elevar el rendimiento de la organización y de sus empleados, para minimizar los errores administrativos. “Un plan de mejora es el conjunto de acciones programadas para conseguir un incremento en la calidad y el rendimiento de los resultados de una organización” (Alteco, s.f., s, p.).

Los planes de mejora buscan desarrollar una cultura organizacional dirigida a alcanzar el mejoramiento continuo, fortalece las debilidades en los procesos administrativos y operacionales, generando actitudes positivas dentro del empleado e influye positivamente en el clima organizativo.

Los planes de mejoras lo implementan las principales autoridades, es decir que son los directivos quienes debe de establecer los planes de mejora continua.

#### **1.2.1.2 Organización**

La organización es estructurar y coordinar todos los elementos humanos y físicos, para acoplarlos de forma más eficiente y lograr alcanzar de manera ordenada los objetivos planeados, es decir, que la importancia de la organización es permitir entrelazar las tareas de diferentes personas con la finalidad de alcanzar las metas de la institución.

La organización consiste en la identificación y clasificación de las actividades requeridas, la agrupación de las actividades necesarias para el cumplimiento de los objetivos, la asignación de cada grupo de actividades a un administrador dotado de capacidad necesaria para supervisarla y la estipulación de coordinación horizontal y vertical en la estructura organizacional. (Luna, 2015, p. 89)

A través de la historia el ser humano ha buscado la forma de ordenar sus actividades sociales, académicas y laborales, esto genera que el hombre se organice, permitiendo establecer y desarrollar sus actividades ordenada y estructuradamente, es allí donde la organización es importante en su función.

## **I. Elementos de Organización**

Son los elementos organizativos que permiten diseñar la estructura organizacional de una empresa o institución, se describen a continuación:

- **Jerarquización**

Es establecer los diversos niveles de autoridad y responsabilidad dentro de la estructura organizativa. “Es la ubicación de las funciones de una empresa tomando como base el orden de rango, grado, nivel o importancia” (Luna, 2015, p.95).

- **Funciones**

“Es definir la descripción de funciones y obligaciones del trabajo a desarrollar en cada una de las unidades o puestos de toda la estructura de la empresa” (Luna, 2015, p,95). Son todas las tareas laborales que cada empleado debe de desarrollar y ejecutar dentro de cada puesto de trabajo.

- **Puestos**

Puede describirse como el conjunto de tareas y las obligaciones que un trabajador desempeña y conforma dentro de una organización, donde se establece el nombre y definición del cargo desempeñado.

## **II. Instrumentos de la organización**

Los instrumentos de la organización apoyan el proceso organizativo, y estos son: organigramas, manuales, diagramas de proceso y cuadros de distribución del trabajo o de actividades, para la presente investigación, se analiza el siguiente:

- **Organigrama**

Es la representación y estructuración de una organización de sus diferentes departamentos y niveles de jerárquicos, Luna (2015) dice: “organigrama es la gráfica que muestra la estructura orgánica interna de la organización formal de una empresa” (p. 102).

### **1.2.1.3 Integración**

Es el proceso de fusionar y coordinar todos los elementos o recursos de una organización con el fin de alcanzar los objetivos planeados y desarrollar las actividades administrativas de forma eficaz y eficiente.

Para que la institución o ente social cuente con los recursos humanos, financieros materiales y tecnológicos, debe aplicar el proceso de integración que consiste en identificar las necesidades de los recursos mencionados para satisfacer a toda la organización y cumplir de esta forma sus expectativas. (Luna, 2015, p.130)

Es la parte del proceso administrativo que busca establecer la adhesión de los elementos que componen la organización como tal, buscando que esta fusión permita desarrollar cada parte con el resto de los mismos elementos, alcanzando una integración conveniente para los planes de la organización.

### **1.2.1.4 Dirección**

En el proceso de dirección, se aplica en concreto la administración, diversos tratadistas de la materia indican o identifican en esta etapa, acciones como liderazgo. “Dirección es la función de los administradores que implica el proceso de influir sobre las personas para que contribuyan a las metas de la organización y del grupo; se relaciona principalmente con el aspecto interpersonal de administrar” (Luna, 2015, p. 132). Es prácticamente el corazón y cerebro de la administración, depende de la dirección que las demás etapas administrativas funcionen y se desarrollen dentro de la organización.

La dirección es parte fundamental para toda organización, pone en marcha todos los lineamientos de trabajo, es emitir instrucciones, asignaciones y asegurarse que sus colaboradores las sigan, también desarrolla todas las herramientas que se necesitan en el proceso administrativo; como su palabra lo indica es guiar, orientar hacia un objetivo determinado utilizando y aprovechando todos los medios disponibles.

## **I. Elementos de la dirección**

Son todas las partes que forman la etapa de la dirección y colaboran en el desarrollo eficiente del proceso administrativo, en la estructura organizacional, estas promueven que las relaciones entre directivos y subalternos se desarrollen con claridad y objetividad, evitando contratiempos que afecten directamente a la organización, los elementos de la dirección son los siguientes:

- **Liderazgo**

El liderazgo comprende una serie de cualidades y habilidades por parte de un individuo que permita influir y guiar a un grupo de personas para realizar o ejecutar actividades encaminadas a alcanzar un fin determinado. “Consiste en influir en las personas para que realicen lo que queremos. “Es el proceso de motivar y ayudar a los demás a trabajar con entusiasmo para alcanzar los propósitos de la organización” (Luna. 2015, p.137).

Dentro de las características esenciales para ejercer el liderazgo dentro de una organización, es importante resaltar las cualidades que deben de prevalecer en sus líderes, tales como la integridad personal, honorabilidad, responsabilidad, respeto por los demás, tolerancia, humildad, confianza en sí mismo, entre otras, estas cualidades se verán reflejadas en las actitudes del recurso humano, teniendo efectos positivos o negativos para la organización.

- **Comunicación**

La comunicación en el entorno administrativo cumple un papel importante. “La comunicación es un proceso que consiste en que el emisor codifica un mensaje y termina cuando el receptor lo decodifica” (Luna, 2015, p.136). Es a través de la comunicación, que se transmiten las directrices y todo el conjunto de ideas, que se dan en las relaciones laborales.

De la comunicación efectiva, depende en un alto porcentaje que las actividades de las organizaciones, funcionen de forma adecuada y correcta.

Toda organización depende grandemente de su buena comunicación, muchas actividades dentro del proceso laboral se ven afectadas en forma directa por la deficiencia en sus medios de comunicación, influye de gran manera en los logros de los objetivos administrativos, operacionales.

- **Motivación**

La motivación permite generar actitudes positivas o negativas, que se reflejan en las actividades laborales dentro de una organización, dicho desempeño se ve influido por el grado de motivación que el recurso humano percibe y recibe.

Es el proceso para estimular a los empleados para que realicen su trabajo, que los llevará a cumplir con la meta deseada. Motivar significa mover, conducir, impulsar a la acción. La motivación es un elemento básico de la dirección, porque a través de esta se logra la realización del trabajo para lograr los objetivos. (Luna, 2015, p. 140)

Es preciso resaltar, si una organización cuenta con los medios correctos para motivar a sus empleados, logran obtener resultados bastantes favorables en el desempeño de sus labores, genera un proceso laboral óptimo para los objetivos de la organización.

- **Supervisión**

La supervisión es parte esencial de la administración, muchas veces se confunde con control, cabe resaltar que son procesos absolutamente diferentes. “La supervisión es la conducción y dirección de los empleados de nivel inferior en una organización, mediante ella se orienta a la acción a los colaboradores, para que se logren los objetivos” (Luna, 2015, p.135). La supervisión radica en revisar que las instrucciones giradas se realicen y aportar el apoyo necesario para guiar dichas instrucciones en el camino adecuado y establecido.

## **II. Comportamiento organizacional**

El comportamiento organizacional destaca la forma en que interactúan los individuos y grupos dentro de las organizaciones. “Campo de estudio, que investiga el efecto que tienen los individuos, los grupos y la estructuras sobre el comportamiento dentro de las organizaciones, con la finalidad de aplicar tal conocimiento en mejorar la efectividad de las organizaciones” (Robbins, 2013, p.11). dentro de este ámbito se dan variables de comportamiento que es importante resaltar, tales como comunicación, estrés, procesos de aprendizaje, motivación o desmotivación, percepción y conflictos, genera un clima organizacional adecuado o condiciones no viables para alcanzar los objetivos organizacionales.

## **III. Clima organizacional**

La expresión personal de la percepción que los trabajadores y directivos tienen de la organización a la que pertenecen y que incide directamente en el desempeño de la misma.

El ambiente donde una persona desempeña su trabajo diariamente, el trato que el jefe tiene con sus subordinados, la relación entre el personal de la empresa e incluso con proveedores y clientes, son todos los elementos que conforman lo que se denomina *clima organizacional*; esto puede ser un vínculo o un obstáculo para el buen desempeño de su organización en su conjunto o de determinadas personas que se encuentran dentro o fuera de ella; puede ser un factor de distinción e influencia en el comportamiento de quienes lo integran. (Luna, 2015, p.174)

En concreto el clima organizacional describe todas las sensaciones, actitudes, motivaciones y comportamientos que se evidencian en el ambiente de la organización; es una variable importante dentro del proceso administrativo de cualquier organización, en él se refleja la percepción que tienen los elementos humanos (todo el personal desde subalternos de más bajo rango a los más altos directores o gerentes) de las características internas y externas que están alrededor del ambiente laboral.

El clima organizacional es influenciado por varios factores, el espacio físico, las personas, estilo de liderazgo de jefes y directores, la comunicación, la motivación, los programas de capacitación, la remuneración, la identificación dentro y con la organización, políticas, prácticas, comportamientos que los trabajadores ven en el trabajo en equipo, las actitudes de jefes y compañeros de trabajo, entre otros.

Entender el clima organizacional permite saber del por qué el empleado se desempeña con eficacia o contrario a ello con bajo rendimiento, influenciado por su entorno y el grupo social organizativo, el clima laboral, es el resultado puntual de lo que sucede dentro de la organización.

El clima laboral, no es determinado por la influencia de un solo elemento, se determina por la influencia de varios factores, es el resultado de las relaciones sociales que se desarrollan dentro de la organización, es la percepción compartida que se tiene de todos los elementos que se manifiestan dentro de la organización.

#### **a. Importancia del clima organizacional**

Existen varias cualidades que resaltan la importancia del clima organizacional. “El clima organizacional describe las características internas y externas del entorno de la organización en el cual se desempeñan los individuos, que son percibidas por ellos de manera directa e indirecta” (Luna, 2015, p.175). Es decir que pone de manifiesto las particularidades dentro y fuera de la organización que son percibidas por los individuos e influyen en las actitudes y conducta laboral.

“Un clima organizacional adecuado o uno inadecuado tendrá consecuencias para la organización, ya sean positivos o negativos” (Luna, 2015, p.175). Los altos niveles positivos o negativos influyen directamente en los resultados dentro de la organización, es decir que los factores que apoyen a alcanzar los objetivos organizacionales se ven afectados directamente.

## **b. Factores que influyen en el clima organizacional**

Existen factores que influyen de forma directa el clima laboral dentro de las organizaciones, por su existencia y presencia dentro de la organización, hacen del entorno laboral sea propicio y agradable o por lo contrario hacen que el ambiente laboral sea negativo e impropio para la realización de las actividades laborales cotidianas, estos factores son los siguientes:

- **Factores físicos**

Son todos los elementos tangibles que están dentro de la organización y por su estructura física generan comodidad o sensaciones adversas a los empleados dentro del entorno laboral.

Estos influyen directamente en la percepción del clima organizacional, cabe destacar que estos elementos físicos pueden ser: el mobiliario y equipo, las instalaciones, las estructuras del edificio, la iluminación, el color de las paredes, la decoración, la ubicación de su oficina o área de trabajo, sonido ambiental, ruido de maquinaria, etc.

- **Factores psicosociales**

Hace referencia a la conducta de los empleados dentro de la organización, es decir, cómo piensan, actúan y se conducen dentro de su grupo laboral, generando circunstancias favorables o atenuantes para el clima organizacional. “Los factores como las actitudes, presiones, practica de los valores de la empresa, cultura de trabajo y la relación entre los diferentes actores de la compañía” (Gil, David. 2016, s.p.).

- **Factores laborales**

Son todas las acciones concretas que lleva a cabo la organización para la ejecución de las labores cotidianas e influyen de gran manera en la percepción del clima organización.

Estos factores pueden ser: las políticas, directrices, la cultura organizacional y todos los elementos que están estrechamente ligados en las funciones laborales que resultan de

la misma organización, así como de sus directores o gerentes, y afectan el clima organizacional.

### **c. Elementos y actitudes que influyen en el clima organizacional.**

Dentro de las organizaciones, las actitudes están ligadas estrechamente con el clima organizacional, es por ello que es importante describirlas, ya que reflejan la estabilidad laboral dentro del clima organizacional, generando un nivel positivo o negativo, puede manifestarse una gran cantidad de actitudes. “Las actitudes son enunciados de evaluación, favorables o desfavorables, acerca de objetos, individuos o eventos. Reflejan cómo se siente alguien con respecto a algo” (Robbins, 2013, p.70). Vale la pena mencionar las actitudes que están relacionadas directamente con el trabajo y la estructura organizacional, es la satisfacción con el trabajo, participación en el trabajo y compromiso con la organización.

Se puede mencionar los elementos que influyen en el clima organizacional, las personas son los principales actores dentro del clima organizativo, es decir el sistema social interno de la organización conciben percepciones mentales o actitudes de los individuos como: satisfacción con el trabajo, participación en el trabajo, compromiso con la organización, la estructura, comunicación, conflicto y cooperación, la identidad, la motivación, toma de decisiones, e inclusive el ambiente exterior, entre otros.

- **Satisfacción con el trabajo**

Todo individuo que se encuentra satisfecho con su trabajo presenta actitudes positivas, reflejándose en su entorno laboral, permitiendo un clima laboral confiable y óptimo para el desarrollo de las actividades laborales. “Un estado emocional positivo y placentero resultante de la percepción subjetiva de las experiencias laborales del sujeto” (StarmeUp, 2018, s.p.). Es importante que las organizaciones establezcan mecanismos que estén dirigidos a mejorar el ambiente organizacional entre sus colaboradores, hará que los empleados colaboren con más frecuencia.

Los colaboradores trabajarán en equipo y realizarán sus funciones con actitudes positivas, con el fin de seguir manteniendo sus logros y su estabilidad, tanto emocional como económica, es lo que el empleado pretende satisfacer, por ello apoyará fuertemente el crecimiento organizativo, y alcanzar los objetivos de la organización.

- **Participación en el trabajo**

Es la intensidad con la que, los individuos se identifican con su trabajo, presentando actitudes de colaboración, empatía y dedicación, el grado de entusiasmo por participar y realizar sus actividades laborales dentro de la organización. Es querer integrarse al equipo de trabajo, con alto nivel de interés y responsabilidad.

Es el grado de compromiso que tienen los empleados con la empresa para la que trabajan, lo que los lleva a realizar actividades en pro de ella, colaborando con sus jefes y los demás en el logro de los objetivos comunes.

- **Compromiso con la organización**

Es la actitud del empleado de sentirse imprescindible para la organización, porque comparte los objetivos y metas de la misma, adoptándolos como propios en el desempeño de sus labores. “Un estado en el cual un empleado se identifica con una organización en particular, sus metas y deseos para mantener la pertenencia a la organización” (Opere, 2017, s.p.).

Es lograr que el empleado se entregue íntegramente a realizar sus atribuciones para contribuir con el crecimiento organizativo, aportando ideas y esfuerzos de forma voluntaria, es obtener lealtad, esmero, dedicación para la organización.

- **Estructura**

Toda la estructura interna que compone la organización es un factor determinante para el clima organizacional, dentro de la estructura organizativa existen factores como las políticas, la autoridad, liderazgo, que determinan los niveles propicios o adversos para el

clima organizacional, una estructura definida aporta solidez a los procesos administrativos de la organización.

- **Comunicación**

La comunicación se encuentra dentro de los factores que influyen en el clima organizacional; una comunicación efectiva hace que la labor cotidiana dentro de un ente social sea eficiente, hace que el trabajo de cada elemento dentro de la organización se ejecute adecuadamente, esto se debe a que, las directrices y planes de acción se transmiten con claridad.

Si la comunicación es deficiente generara incertidumbre y atrasos en las labores, por lo tanto, la buena o mala comunicación influyen en el clima organizacional y será percibido por lo empleados de forma negativa o positiva.

- **Conflicto y cooperación**

El conflicto laboral es toda situación adversa generada por las actividades cotidianas laborales, son desacuerdos laborales que se presentan dentro de las organizaciones, entre empleados y autoridades superiores generando un clima organizacional deficiente, de igual forma en contraposición, encontramos la cooperación, que describe todas las actitudes que presentan los empleados para generar actitudes positivas, así como colaborar en la solución de eventualidades, la ejecución de sus asignaciones y conflictos con el fin de realizar sus actividades de forma eficiente, esto influye en el ambiente organizacional de forma positiva.

- **Identidad laboral**

“Que la identificación con la organización y con sus objetivos es la variable clave que brinda las bases para un aumento del rendimiento tanto en las tareas pautadas como en un amplio abanico de conductas deseables”. (Reyes, 2014, p.12)

La identificación laboral es un concepto bastante subjetivo y depende de la satisfacción que logre estimular o complementar la propia organización, e incluso el mismo empleado,

lo que permitirá expresar y reflejar el desempeño de sus labores, permitiendo realizarlas de forma eficiente o deficiente, porque siente la necesidad y el deseo en niveles altos o bajos de comprometerse con la organización.

- **Motivación**

La motivación es todo impulso interno (emocional) o externo (físicos o monetarios) por la realización de algo o alcanzar algo, en otros términos, es dirigir con energía las actividades o propósitos para el logro de su satisfacción, dentro de las organizaciones es de suma importancia estimular a sus empleados para mejorar su rendimiento, es toda energía extra que permite dirigir nuestras acciones por un objetivo.

- **Toma de decisiones**

La toma de decisiones, es una función principalmente realizada o llevada a cabo por la dirección. “Tomar decisiones es identificar y seleccionar un curso de acción para enfrentar un problema específico y obtener ventajas cuando se presente una oportunidad” (Luna, 2015, p,143). Por lo tanto, la toma de decisiones dentro de la organización, influye de gran manera en el ambiente o entorno organizativo, esto genera cambios dentro del clima organizacional, pueden ser cambios positivos o negativos dentro del mismo ambiente, por ello es importante, que el proceso de toma de decisiones se realice de forma objetiva, que no afecte el rendimiento de los empleados dentro del ente social.

### **c. Teorías que sustentan el clima organizacional**

Existen diversas teorías que definen o describen el clima organizacional de acuerdo a la perspectiva y criterio de los autores; de las cuales se detallan las siguientes:

- **Teoría del clima organizacional Según Litwin – Stringer**

Para estos autores el clima organizacional se deriva desde un punto de vista de la percepción, en otras palabras, lo que los empleados perciben dentro de la organización influye directamente en su comportamiento dentro del clima organizacional, de acuerdo

a estos factores, este conjunto de situaciones y elementos, influyen en la motivación, así como en el comportamiento negativo o positivo en las relaciones laborales.

Litwin y Stringer (1968) fueron los primeros autores en conceptualizar el clima organizativo bajo la perspectiva perceptual. Para ellos, el clima es un conjunto propiedades del entorno de trabajo que son susceptibles de ser medidas, percibidas directa o indirectamente por los trabajadores que trabaja en dicho entorno y que influye en su comportamiento y motivación. La teoría de Litwin y Stringer (1968) intenta explicar importantes aspectos de la conducta de los individuos que trabajan en una organización utilizando los conceptos como motivación y clima. Los autores tratan de describir los determinantes situacionales y ambientales que más influyen sobre la conducta y percepción del individuo. (Acosta y Vanegas 2010, p.166)

Los elementos del clima organizacional que influyen en los empleados se pueden resaltar en los siguientes procesos: comunicación, conflicto y cooperación, confort, estructura, identidad, motivación y toma de decisiones.

- **Teoría del clima organizacional de acuerdo a Luc Brunet**

De acuerdo al autor el ambiente organizacional es influenciado por los mismos empleados de acuerdo a los valores y actitudes que cada empleado manifiesta, incluyendo sus opiniones personales de cómo se expresan y se sienten dentro de la organización.

Brunet (1987) define el clima organizacional como las percepciones del ambiente organizacional determinado por los valores, actitudes u opiniones personales de los empleados y las variables resultantes como la satisfacción y la productividad que están influenciadas por las variables del medio y las variables personales. (Ramos. 2012, p.18)

Todo esto, genera cambios en los niveles de satisfacción de los empleados dentro de la

organización y la actividad laboral, esto provoca una alta incidencia en el rendimiento de la productividad, mayor eficiencia en la realización de actividades, en todos los procesos dentro de la organización.

- **Teoría del clima organizacional de acuerdo a Rensis Likert**

El clima organizacional, describe cómo perciben los subalternos el trato personal y laboral, desencadenando actitudes y reacciones positivas o negativas dentro de la organización; permite establecer los parámetros y las condiciones emocionales que afectan el rendimiento de los empleados.

La teoría del Clima laboral de Likert (1968) establece que el comportamiento asumido por los subordinados, dependen directamente del comportamiento administrativo y las condiciones organizacionales que los mismos perciben, por lo tanto, se afirma que la relación estará determinada por la percepción. (Rodríguez, 2016 p, 6)

El clima organizacional, es todo el ambiente generado dentro de una organización, influenciado de forma directa por la manera de actuar de los directores, jefes o autoridades hacia los subalternos.

**d. Dimensiones del clima organizacional según Rensis Likert**

Las dimensiones son todos los aspectos que de forma directa o indirecta desencadenan acciones y comportamientos de los individuos que componen una organización o un grupo social generando un clima o ambiente favorable o desfavorable para la misma organización. “Las dimensiones del clima organizacional son aquellas características que influyen en el comportamiento de los individuos y que pueden ser medidas.” (García e Ibarra, s.f., p. 17).

De acuerdo Rensis Likert mide la percepción del clima en función de ocho dimensiones:

- **Los métodos de mando**

La forma o estilo de liderazgo manifestado por los directores o jefes inmediatos, representa una fuerte influencia directamente sobre el equipo de trabajo. Esto genera actitudes que comprometen el ambiente organizacional, disminuyendo el rendimiento dentro de la organización, los métodos de mando negativos afectan directamente el rendimiento y el comportamiento de los empleados dentro de la organización, crea ambiente organizacionales negativos.

- **Las características de las fuerzas motivacionales**

Un empleado que se encuentra motivado, hace que este sea un elemento competente para realizar las labores cotidianas de forma eficiente, permite un clima ideal para que las relaciones interpersonales sean óptimas, de igual forma estimula a que trabajen en equipo.

- **Las características de los procesos de comunicación**

La comunicación clara y veraz, es realmente una herramienta de gran provecho dentro de las organizaciones, transmite información en cada momento importante para la organización, todo el proceso de comunicación conlleva una serie de características importantes que influyen en ámbito organizacional.

- **Las características de los procesos de influencia**

El proceso de influir sobre las demás personas es muy importante dentro de un grupo social, la influencia determina las formas de actuar de los colaboradores dentro de la organización y si dicha influencia está llena de características negativas o contrarias a los objetivos organizacionales, serán un obstáculo para lograr los fines por los cuales la organización ha sido creada y los empleados tendrán actitudes que no contribuirán en la ejecución de sus labores de acuerdo a lo previamente establecido por la organización o institución para la que laboran.

- **Las características de los procesos de toma de decisiones**

La suma de características que conforman la toma de decisiones, repercute directamente

dentro del ambiente organizativo, genera: incertidumbre, inseguridad, desmotivación, apatía.

El estilo en la toma de decisiones provoca inestabilidad en los procesos de trabajo, por ello es importante que la toma de decisiones sea basada en fundamentos objetivos y transparentes, para lograr un clima adecuado dentro de la organización y lograr los mejores niveles de productividad, minimizando los conflictos y contratiempos en los procesos.

- **Las características de los procesos de planeación**

La planeación conlleva un variado número de elementos o características importantes para todo proceso de trabajo organizado, si estas características no llenan las cualidades y condiciones idóneas desencadena desorden, así como mala dirección en el curso de acción, esto influye mucho en el ambiente organizacional.

- **Las características de los procesos de control**

El control es una función administrativa que permite medir y evidenciar los logros obtenidos, garantiza, que estos logros o procesos, estén dentro de los parámetros establecidos, pero, si se establecen controles demasiado estrictos y rigurosos genera incertidumbre y descontento dentro de los empleados, influyendo y generando que el clima organizacional sea afectado directamente, porque los empleados no se adaptan o perciben este ambiente inadecuado para realizar sus actividades establecidas.

- **Los objetivos de rendimiento y de perfeccionamiento**

Es importante tener certeza de los objetivos de rendimiento que se pretenden alcanzar dentro de la organización, esto permite establecer los lineamientos necesarios, siempre y cuando no afecte las percepciones de los empleados para alcanzarlos, manteniendo la objetividad y la estabilidad en las relaciones laborales.

#### **e. Fases de análisis del clima organizacional**

Las fases del estudio del clima organizacional, hace referencia a las etapas que se deben

de abordar, para evaluar el clima organizacional dentro de la estructura social objeto de análisis, estas etapas son de gran importancia, porque permiten llevar un orden preciso para realizar el estudio o medición del clima organizacional, dentro de cualquier organización.

- **Medición del clima organizacional**

“La medición de clima organizacional es muy importante para las organizaciones que desean mejorar la satisfacción del personal de su organización” (Human Smart, s., s.p.).

Es importante en el proceso de estudio o investigación, permite medir el nivel de satisfacción del clima organizacional a través de las siguientes etapas o fases.

Dentro de las herramientas más frecuentes para la medición del clima laboral se resalta la observación, entrevistas, encuestas.

**a. Observación**

Se basa en observar directamente con atención a los subalternos al realizar sus actividades laborales, como se desenvuelven para identificar y resaltar aspectos en el clima laboral que están afectando, que generan descontento e inestabilidad dentro del grupo laboral.

La observación es detallada y precisa para resaltar las diferentes variables que se manifiestan y se deben de evaluar para determinar el nivel en que se encuentra el clima laboral dentro de las organizaciones, siendo estos niveles calificados en valores positivos o negativos.

**b. Entrevistas**

Es un tipo de conversación que un entrevistador mantiene con una o grupo de personas para obtener información, en este caso para saber la percepción que tienen los empleados del clima organizacional, es una buena herramienta que presenta bastante

apoyo para la observación del ambiente laboral, pero puede ser un poco subjetiva al momento de obtener las respuestas de los entrevistados.

### **c. Encuestas**

De las diversas herramientas para la evaluación del clima organizacional, las encuestas son las más eficaces para realizar esta tarea, permiten obtener datos precisos de la información obtenida que proporcionan los empleados, el margen de error es menor, permitiendo evidenciar y reflejar de forma cuantitativa y porcentual las diversas tendencias que reflejan las variables de análisis dentro de la organización.

Para la elaboración de la medición del clima organizacional y llevar a cabo la encuesta al personal de la organización, se toman en cuenta las siguientes etapas:

**1. Preparación:** en esta etapa se delimita el área de estudio del clima organizacional, dentro de la organización, así como los criterios a medir en la encuesta o entrevista.

En esta etapa se debe de organizar y estructurar el área en el cual se va enfocar el estudio del clima organizacional dentro de la institución que se realizara el análisis, se debe establecer los criterios o procesos de análisis para encontrar los elementos que están influyendo en el clima organizacional.

**2. Instrucciones:** en esta fase se explica y se gira las instrucciones a todo el personal que será entrevistado o encuestado, para el llenado correcto de las mismas.

Es describir y explicar claramente las instrucciones que permitirá llenar las encuestas en una forma sencilla, fácil y práctica, además se prepara y se instruye al personal que contestará la encuesta, para evitar errores al momento de responder los cuestionarios.

**3. Llenado de encuestas:** en esta etapa se entrega al personal objeto de investigación las encuestas para ser contestadas o llenadas con la información requerida en las mismas, es el proceso en el que los empleados contesten los cuestionarios de la encuesta directamente, puede ser de forma física o virtual.

**4. Centralizado de la información para su análisis:** concretamente se debe de centralizar toda la información obtenida por medio de entrevistas, encuestas y otra información recopilada para su vaciado, tabulación, cuantificación y el análisis e interpretación.

**5. Presentación de resultados:** en esta etapa se hace el informe respectivo con los resultados obtenidos y la presentación de propuestas. Es importante presentar los resultados de forma clara y sencilla, a través de tablas, gráficas y otras herramientas que permitan presentar la información.

Es esencial que en esta etapa se realice de forma analítica y metódica, se debe de centralizar toda la información obtenida en el proceso de llenado de las encuestas, esta fase es importante, aquí se presentan los resultados de la investigación y partirán los planes o acciones necesarios para la mejora del clima organizacional.

En esta fase se obtendrá el resultado de análisis, permitirá analizar y evaluar la información, se obtendrán las conclusiones que permitirá elaborar los planes pertinentes para mejorar el clima organizacional de la institución.

Tener un panorama concreto del clima organizacional que se presenta dentro de las organizaciones, permite definir diferentes cursos de acción para mantener el rendimiento óptimo en las actividades dentro de las organizaciones.

- **Importancia de la medición del clima organizacional**

El clima organizacional, es uno de los pilares que permite dar solidez a las organizaciones, por ello, es preciso llevar a cabo una medición periódica del clima organizacional, para conocer, si este se encuentra en valores positivos o negativos, esto permitirá saber que variables están afectando el ambiente laboral.

Al realizar la medición permitirá corregir los aspectos negativos, que están influyendo dentro del mismo, a través de diferentes cursos de acción, que propiciarán un ambiente

agradable que generará que las actividades se realicen de forma óptima.

Propicia a que la organización marche dentro de los estándares que los directivos esperan, para alcanzar sus metas y objetivos previamente establecidos.

Al medir el clima laboral los directivos obtienen y conocen las diferentes percepciones que los empleados tienen de los procesos emocionales, de liderazgo, de comunicación, de motivación y de las condiciones físicas que están influyendo directamente en el ambiente laboral.

Es importante resaltar que toda influencia positiva o negativa genera diversas actitudes dentro de la organización, principalmente en las labores que cada colaborador realiza.

La medición del clima organizacional, es una herramienta de análisis administrativo que genera ventajas dentro de los entes sociales, porque permite establecer los diferentes factores que afectan directamente el rendimiento de la organización, resalta las diferentes actitudes que los empleados y líderes manifiestan.

Otro beneficio importante de la medición del clima organizacional, es que permite detectar los niveles de satisfacción e insatisfacción que los empleados están percibiendo y manifestando, dentro de los procesos de trabajo en la organización

Ayuda a establecer planes específicos para mantener las fortalezas y disminuir con acciones directas las debilidades existentes en la organización.

#### **1.2.1.5 Control**

El control es una herramienta dentro del proceso administrativo, permite medir si los planes establecidos, están dentro de los lineamientos requeridos, para verificar los resultados con precisión, luego hacer las modificaciones o ajustes necesarios, para dirigir dichos planes dentro del curso de acción previamente establecido

El control es la última fase del proceso administrativo, el cual viene a valorar lo que se hizo en la planeación, organización, integración y dirección. Para los tratadistas sobre el tema, el control es una etapa primordial en la administración, dado que, aunque una organización cuente con planes efectivos, una estructura organizacional correcta y una dirección eficiente, el directivo no podrá verificar cual es la situación real de la institución si no existe un mecanismo que verifique e informe si los hechos van de acuerdo con los objetivos. (Luna, 2015, p.145)

El control permite medir y corregir el desempeño individual y organizacional para asegurar que los hechos se ajusten a los planes establecidos de la organización, es estar vigilante de que las actividades estén dentro de los parámetros concretos y no detener el proceso administrativo por no llenar los lineamientos de trabajo requeridos.

## **CAPÍTULO II**

### **DIAGNOSTICO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL DE UNA MUNICIPALIDAD DE UN MUNICIPIO DEL DEPARTAMENTO DE SACATEPÉQUEZ**

En el presente capítulo se describe la metodología y las herramientas para el proceso de análisis y la medición del clima organizacional de la municipalidad en investigación, con el fin de determinar los diferentes factores que están influyendo en el ambiente organizacional. Para llevar a cabo el análisis, se realizó diversas actividades previamente establecidas de las cuales se desarrollaron varios métodos, instrumentos y técnicas de investigación.

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

Lo importante en esta etapa fue recolectar la información necesaria para el análisis respectivo, se llevó a cabo mediante el método científico en tres fases: La primera de ellas, la indagatoria, en el que se recolecto la información necesaria de fuentes primarias, a través de entrevistas, se levantó el censo dirigida a los 113 empleados de la municipalidad, así mismo se obtuvo información secundaria en material impreso y electrónico, así como bibliografía acorde a la necesidad de la investigación. En la segunda fase, la fase demostrativa, fue útil para demostrar la validez de la hipótesis planteada mediante el análisis e interpretación de la información, y se presenta los resultados en el informe final, se utiliza el método deductivo, al analizar la información de lo general a lo particular.

Se aplica varias técnicas, como: observación directa, entrevista, investigación bibliográfica y censo; la observación se realizó en las visitas efectuadas en las instalaciones de la municipalidad, se identificaron comportamientos y acciones de los servidores públicos, al momento de realizar sus actividades laborales, se identificaron las condiciones físicas y ambientales, colaborando al análisis de los resultados. La investigación bibliográfica se realizó por medio de las consultas a textos, leyes, memorias de labores, páginas web, informes, el censo se realizó a los 113 empleados de todas las unidades municipales, distribuidas de la siguiente forma:

**Cuadro 2**  
**Empleados municipales encuestados por unidad administrativa**  
**Municipalidad del departamento de Sacatepéquez**  
**Año 2020**

Unidad Administrativa	Puesto	Servidores públicos encuestados	Servidores públicos contratados
<b>Dirección De Administración Financiera Municipal (DAFIM)</b>	Director DAFIM	1	1
	Encargado de presupuesto municipal	1	1
	Auxiliar de archivo	1	1
	Receptor(a) municipal	1	1
	Contador municipal	1	1
	Encargada de compras	1	1
	Encargada de tesorería municipal	1	1
	Auxiliar Bodega Municipal	1	1
	Guardalmacén	1	1
	Auxiliar de contabilidad	1	1
<b>Dirección de Servicios Municipales</b>	Administrador Mercados Municipales	1	1
	Conserje mercados municipales	5	5
	Guardián mercados municipales	4	4
	Guardabosque municipal	2	2
<b>Dirección Municipal de la Mujer</b>	Directora de la oficina municipal de la Mujer	1	1
	Asistente Oficina municipal de la mujer	1	1
<b>Secretaria / Asistente Alcalde Municipal</b>	piloto municipal	1	1
	Secretaria asistente alcalde municipal	1	1
<b>Secretaría Municipal</b>	Secretario municipal	1	1
	Oficial I de secretaría municipal	1	1
	Oficial segundo de secretaria municipal	1	1
	Conserje palacio municipal	1	2
	Encargado(a) archivo municipal	1	1

Unidad Administrativa	Puesto	Servidores públicos encuestados	Servidores públicos contratados
<b>Dirección Municipal de Planificación</b>	Mensajero y encargado rastro municipal	1	1
	Encargad de la oficina IUSI	1	1
	Asistente DMP	1	1
	Director Municipal de planificación	1	1
	Encargado oficina de catastro municipal	1	1
	Encargado de UGAM	1	1
	Encargado mantenimiento cementerio municipal	1	2
	Encargada de mantenimiento y limpieza calles y avenidas	1	1
	Operativo mantenimiento y limpieza de calles y avenidas	5	5
	Mantenimiento de plantas de tratamiento	3	3
	Fontanero	1	1
	Auxiliar de fontanería	3	3
	Encargado vivero municipal	1	1
	Ayudante vivero municipal	1	1
	Director Técnico Administrativo CEM	1	1
	Guardián y mantenimiento escuela y centros de capacitación	5	5
	Gestor educación municipal	1	1
	Asistente Gestor educación municipal	1	1
Instructor musical	1	1	
<b>Dirección Policía Municipal</b>	Subdirector Policía municipal	2	2
	Oficial policía municipal	1	2
	Agente policía municipal	6	8
<b>Dirección Policía Municipal de Tránsito</b>	Director policía municipal de tránsito	1	1
	Subdirector Policía municipal de tránsito	1	1
	Agente de la policía municipal de tránsito	13	13
	Operador del centro de monitoreo de cámaras	4	4
<b>Dirección Recursos Humanos</b>	Director Recursos Humanos	1	1
	Asistente administrativo Recursos Humanos	2	2
<b>Juzgado Asuntos Municipales</b>	Juez asuntos municipales	1	1
	secretario juzgado asuntos municipales	1	1
<b>Unidad de Acceso a Información Pública</b>	Encargad(a) unidad de acceso información pública	1	1
<b>Dirección Servicios Municipales</b>	Comandante de Bomberos	1	1
	Piloto ambulancia	1	1
	Bombero municipal	3	3
	Guardián subestación bomberos municipales	2	2
	Receptor farmacia municipal	1	1
	auxiliar enfermería	1	1
	Recepcionista y encargado archivo puesto de salud	1	1
	Conserje puesto de salud	1	1
	Asistente de deporte	1	1
	Guardián y mantenimiento polideportivo y estadio municipal	3	3
	Auxiliar de mantenimiento	2	2
<b>Total de empleados encuestados / contratados</b>		113	118

Fuente: información pública municipalidad objeto de investigación. Febrero 2021.

Al momento de realizar la investigación para la medición clima organizacional, la municipalidad presenta en su planilla de empleados 118 servidores públicos, se determinó, realizar la entrevista del censo a todo el personal, para recopilar la información necesaria, se obtuvo un total de 113 cuestionarios contestados, (los 5 cuestionarios restantes no fueron respondidas por ausencia de personal), fueron respondidas de forma directa por los empleados municipales, este cuestionario estructurado (censo) fue la principal herramienta que permitió obtener la percepción del clima organizacional, plasmado en ese momento dentro de la municipalidad.

Los instrumentos utilizados para la recopilación de la información fueron: guía de observación, guía de entrevistas, fichas bibliográficas, cuestionario (censo), fue a través del cuestionario estructurado y contextualizado en base a las dimensiones de Rensis Likert, que se obtuvo la información para el análisis. Las dimensiones de análisis son: comunicación, condiciones físicas y ambientales, estabilidad laboral, liderazgo, políticas, relaciones interpersonales, supervisión, trabajo en equipo, capacitación, delegación de autoridad, desarrollo profesional, orgullo e identificación y reconocimientos.

A continuación, se detalla el número de preguntas que están contempladas dentro de cada dimensión de análisis, para fines de esta investigación los objetivos de perfeccionamiento y rendimiento no se analiza:

**Cuadro 3**  
**Estructura del cuestionario del clima organizacional**  
**Municipalidad de un municipio del departamento de Sacatepéquez**  
**Año 2020**

No.	Dimensión en análisis	Descripción	No. preguntas
		Información demográfica	3
1	Los métodos de mando	Delegación de autoridad	7
2	Las características de las fuerzas motivacionales	Orgullo e identificación	7
		Reconocimientos	6
		Desarrollo Profesional	6
		Capacitación	3
		Condiciones físicas y ambientales	5
		Estabilidad laboral	6
3	Las características de los procesos de comunicación	Comunicación	8
4	Las características de los procesos de influencia:	Trabajo en equipo	5
		Relaciones interpersonales	7
5	Las características de los procesos de toma de decisiones	Liderazgo	5
6	Las características de los procesos de planeación	Políticas	5
7	Las características de los procesos de control	Supervisión	7
<b>Total</b>			<b>80</b>

Fuente: elaboración propia. Febrero 2021.

El cuestionario de se estructuró para que los empleados marquen su respuesta de acuerdo a su percepción, entre vararías respuestas múltiples, a cada una de las respuestas se les asigno un valor de uno a diez, siendo el número uno el menor valor de satisfacción y el número diez el mayor valor de calificación de satisfacción, para evaluar la pregunta en relación a la respuestas.

**Cuadro 4**  
**Ponderación del cuestionario del clima**  
**organizacional**  
**Municipalidad del departamento de Sacatepéquez**  
**Año 2020**

Valor	Descripción
1	nunca
2	casi nunca
3	muy pocas veces
4	pocas veces
5	regularmente
6	con frecuencia
7	casi siempre
8	siempre
9	casi perfecto
10	optimo

Fuente: elaboración propia. Febrero 2021.

Las autoridades municipales acordaron establecer un porcentaje de satisfacción igual o mayor que el 70%, este porcentaje se definió por criterio de la autoridad municipal, por lo tanto, las dimensiones que obtengan una calificación menor a setenta, se evalúan como deficiente y con oportunidad de mejora; es importante mencionar que las políticas se evalúan dentro de las dimensiones para objeto investigación, sin embargo si su calificación es menor al porcentaje de satisfacción, no se propone algún programa en virtud que las políticas estén estrechamente ligadas al gobierno central, es de allí de donde emanan los cambios para dicho aspecto.

De igual forma se definieron los rangos para identificar los niveles de satisfacción laboral de los empleados municipales, establecidos de la así:

**Cuadro 5**  
**Parámetros establecidos por las autoridades para**  
**la medición los factores de análisis**  
**Municipalidad del departamento de Sacatepéquez**  
**Año 2020**

<b>Rango en porcentaje</b>	<b>Nivel de satisfacción</b>
=< 60 %	Deficiente
61% - 69 %	Oportunidad de mejora
70% - 90 %	Aceptable
=> 91 %	Óptimo

Fuente: elaboración propia. Febrero 2021.

Los valores del nivel de satisfacción que se califican entre deficiente y opciones de mejora, que son los que se encuentran abajo del 70%, serán los procesos que deben mejorar y de establecer los planes de acción concretos para mejorar el nivel del clima organizacional.

## **2.2 Antecedentes y marco municipal**

La presente investigación contiene aspectos que explica antecedentes históricos y conceptuales que explican los fundamentos de la municipalidad en análisis.

### **2.2.1 Antecedentes históricos**

La municipalidad carece de documentación de antecedentes históricos que sustente y establezca su fundación en una fecha específica, se estima que fue creada junto a su municipio por el año de 1833; la población del municipio es una de las más antiguas de la región del departamento de Sacatepéquez.

La municipalidad objeto de análisis es un ente del Estado que tiene a su cargo el municipio en general, posee personería jurídica de derecho público, con autonomía política, económica y administrativa, dicha administración del gobierno municipal es responsabilidad del Concejo Municipal, conformado por el Alcalde, Síndicos, Concejales, además cabe agregar, a ellos se suman todos los servidores públicos de la municipalidad que trabajan en las diferentes áreas o unidades, tanto administrativas como operativas,

en conjunto colaboran para el manejo de los recursos públicos asignados por el Estado para el beneficio de la población del municipio.

El alcalde Municipal es el responsable de ejecutar y administrar los planes, políticas, proyectos, programas debidamente aprobados y consensuados por el Concejo Municipal, para el beneficio del desarrollo social de las comunidades del municipio.

### **2.2.2 Cultura organizacional municipal**

La cultura municipal representa el conjunto de valores y creencias que las entidades municipales manifiestan y practican dentro de la organización municipal, estableciendo los principios y valores que se reflejan en la filosofía institucional municipal, esta cultura va dirigida a proveer y desarrollar un servicio para la población municipal, ejerciendo una fuerte influencia en cada servidor municipal, en virtud que los trabajadores municipales deben de buscar la satisfacción de las necesidades de las comunidades.

La cultura de estado debe de generar influencia en cada colaborador para buscar una función fundamental, tal función viene a ser la de establecer y fomentar una relación estrecha entre los servidores públicos o gobierno municipal y el pueblo o comunidades, para buscar satisfacer las necesidades y buscar el bien común de los vecinos. Es importante resaltar que la cultura de estado o municipal reflejan los valores, creencias y acciones que los miembros tienen en común como organización municipal o de estado. Por ello se resalta que la cultura organizacional tiene una relación importante con el clima organizacional, debido a que los patrones de conducta, comunicación, valores liderazgo, trabajo en equipo, motivación, identificación entre otras, se manifiestan en ambas variables.

### **2.2.3 Filosofía institucional**

La filosofía institucional de la municipalidad esta descrita en sus valores, misión, visión; literalmente se lee en la página web oficial lo que indica el Señor alcalde al respecto de su filosofía: *“Somos una municipalidad que busca el desarrollo y mejorar el nivel de vida de sus habitantes. El municipio está situado en la parte más alta de Sacatepéquez, uno*

*de los más pequeños en área geográfica en la República de Guatemala; compuesto por gente trabajadora, emprendedora y sobre todo con un espíritu de perseverancia y dedicación”.*

De acuerdo a información obtenida de la Dirección de Recursos Humanos, la filosofía institucional es transmitida y compartida a cada uno de los colaboradores a través de las reuniones periódicas, en los procesos de inducción, de igual forma están colocadas en los murales de información en la entrada principal de la municipalidad y en la página web de la institución, se detallan a continuación:

### **2.2.3.1 Misión**

En su sitio web oficial la misión de la organización se describe a continuación: “Ser una autoridad autónoma que promueve el desarrollo del municipio a través de la prestación de servicios públicos de calidad, realizando una gestión eficiente de los recursos, mediante la ejecución, seguridad ciudadana, proyectos educativos e infraestructura, que satisfagan las necesidades de los habitantes del municipio”.

#### **a. Visión**

La visión institucional que busca alcanzar la municipalidad según sus autoridades es la siguiente: “Ser una institución líder en el mejoramiento del nivel de vida de sus habitantes, gestora del desarrollo integral del municipio, transparente, competitiva, eficiente, responsable y comprometida a satisfacer las necesidades municipio.”

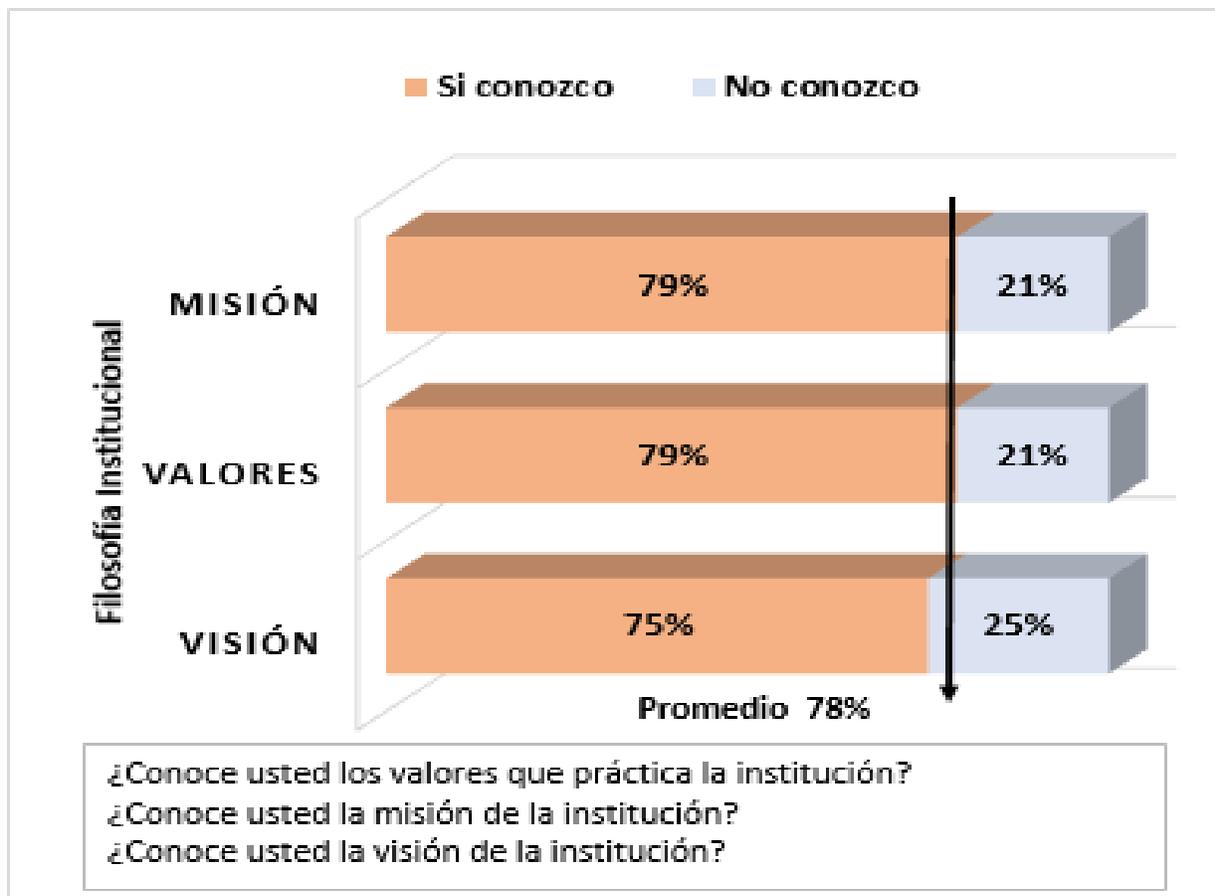
#### **b. Valores**

La administración municipal en investigación, se rige por los valores siguientes:

- Honestidad
- Transparencia
- Ética
- Respeto
- Equidad
- Solidaridad

A continuación, se presenta la gráfica con los datos del conocimiento de los valores institucionales de la municipalidad objeto de investigación

**Gráfica 1**  
**Conocimiento de la filosofía institucional**  
**Municipalidad de un municipio del Departamento de Sacatepéquez**  
**Año 2021**



Fuente: investigación de campo. Febrero 2021.

La gráfica muestra que el 79% de los empleados municipales conoce la misión y los valores de la institución, se observa que la visión la conoce el 75% de los empleados, demuestra que las autoridades hacen una labor aceptable para que los empleados conozcan la filosofía institucional, esto evidencia que los colaboradores municipales trabajan en común con los objetivos institucionales basado en la filosofía municipal, proyectando en sus comportamiento y en sus actividades los valores municipales, sin

embargo, la misión y los valores son desconocido por el 21% de los empleados, la misión la desconocen el 25%, por lo tanto, este grupo de servidores municipales, influyen dentro del clima organizacional de forma negativa, genera discrepancias en las acciones de los empleados, poco trabajo en equipo, falta de interés y empatía por la realización del trabajo, bajo rendimiento, incertidumbre entre otros.

#### **2.2.4 Estructura orgánica y administrativa de la municipalidad**

La municipalidad como institución debidamente establecida, tiene claramente definida la estructura organizativa-administrativa, y define sus diferentes jerarquías y departamentos, para ejecutar sus actividades de forma eficiente, definiendo su estructura en departamentos de acuerdo a su actividad dentro de la organización, la institución al momento de la investigación está conformada por 118 servidores públicos, de los cuales 113 llenaron la encuesta.

Los empleados municipales están contratados bajo los siguientes renglones presupuestarios:

Renglón 011: comprende las remuneraciones en forma de sueldo a los funcionarios, empleados y trabajadores municipales cuyo cargo aparecen detallados en los diferentes presupuestos analíticos de sueldos y tienen derecho a todas las prestaciones de ley, de los 118 empleados municipales, 30 están contratados en este renglón 30.

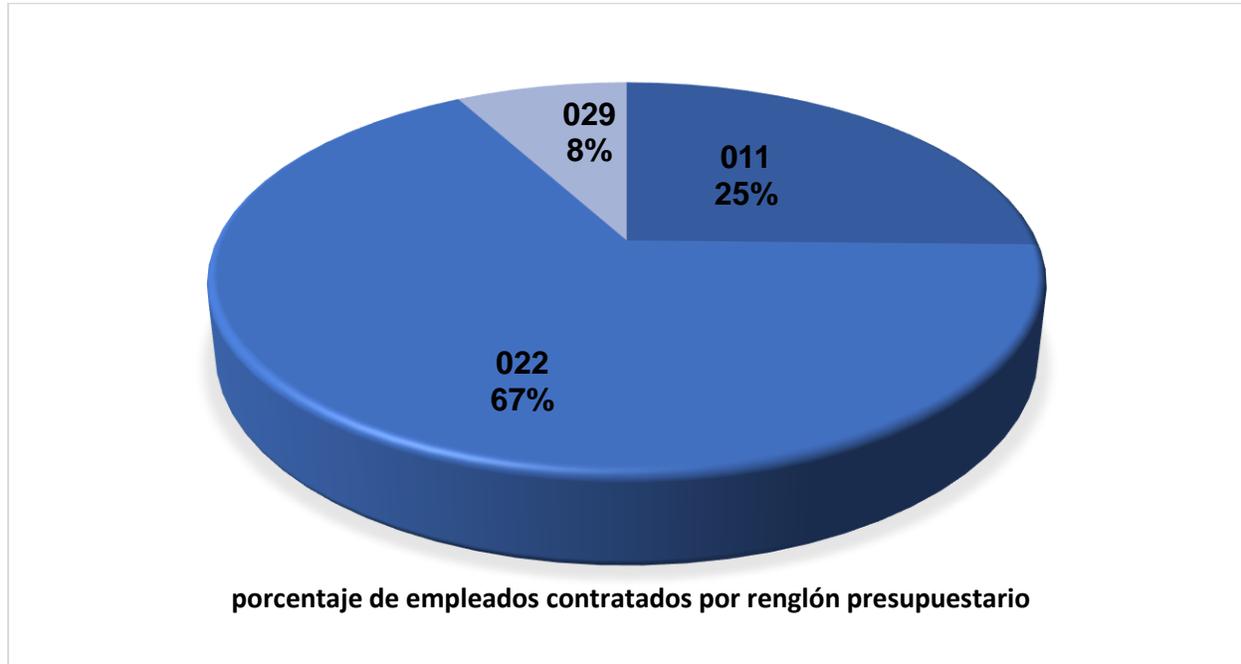
Renglón 022: personal por contrato, que contempla los egresos por concepto de sueldos base a trabajadores públicos, contratados para servicios, obras y construcciones de carácter temporal, en los cuales en ningún caso los contratos sobrepasan el periodo que dura el servicio, proyecto u obra, cuando estos abarquen más de un ejercicio fiscal, los contratos deberán renovarse en cada nuevo periodo fiscal, bajo este renglón los empleados no gozan de todos los beneficios que el renglón 011, como es derecho a indemnización y a aumentos salariales, 79 empleados están contratados bajo este renglón.

Renglón 029: Corresponde a otras remuneraciones de personal temporal, en este renglón se incluyen honorarios por servicios técnicos y profesionales prestados por personal sin relación de dependencia, asignados al servicio a una unidad ejecutora a servicio del estado y que podrán ser dotados de los enseres y/o equipos para la realización de sus actividades, en períodos que no excedan un ejercicio fiscal, el número de empleado bajo este renglón es de 9.

Por lo tanto el porcentaje de empleados que más influye dentro del clima organizacional, es el personal contratado bajo el renglón 022, que ocupa el 67% del personal, se destaca que este grupo de empleados es el que más aporta sus respuestas en el cuestionario de encuesta, por lo tanto es importante poner énfasis en el personal contratado bajo este renglón, para mejorar o elevar los niveles que presenta el clima organizacional de la municipalidad.

A continuación, se presenta la gráfica que refleja el porcentaje de empleados de acuerdo al renglón presupuestario contratados:

**Gráfica 2**  
**Servidores públicos contratados por renglón presupuestario.**  
**Municipalidad de un municipio del departamento Sacatepéquez**  
**Año 2020**



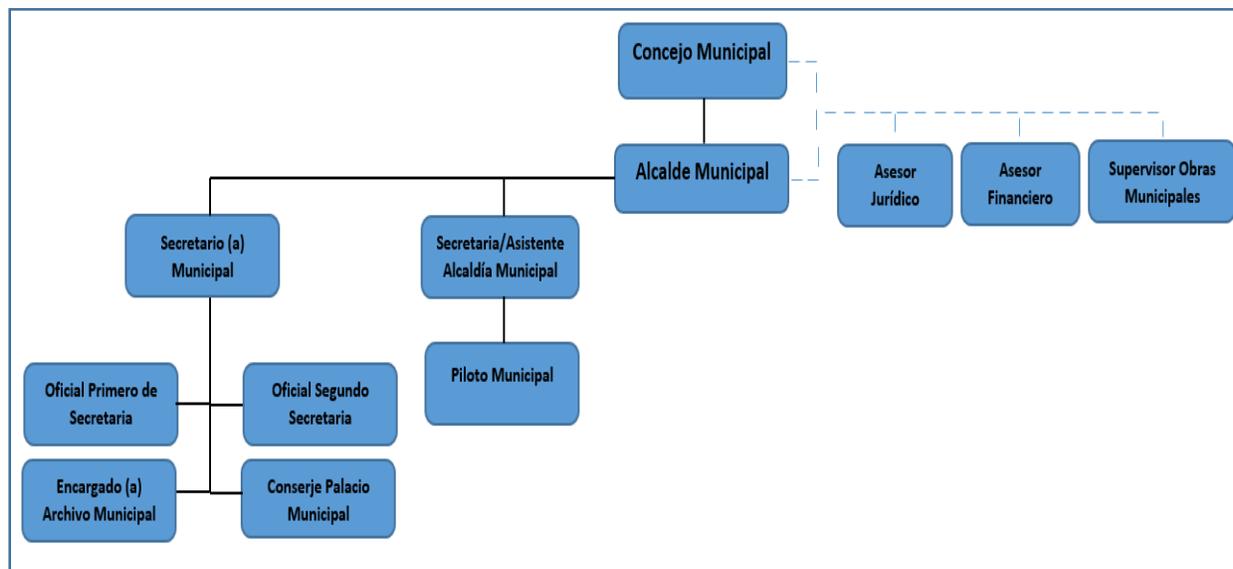
Fuente: información Dirección RR.HH. Febrero 2021.

#### **2.2.4.1 Análisis de la estructura organizacional**

Es importante analizar la estructura organizacional en su diseño, partiendo que influye notablemente en el comportamiento de cada empleado municipal, al igual que en el ambiente organizacional influenciado por la misma estructuración de la organización, se evalúa el diseño organizacional a través de 6 puntos importantes (tipo y dimensión de estructura, modelo de diseño, tipo de departamentalización, tramo de control, sistema de organización que refleja), que permiten abordar el análisis objetivamente.

A continuación, se presenta el organigrama organizacional, para fines investigativos y de presentación se divide en varias partes, por el tamaño de su estructura:

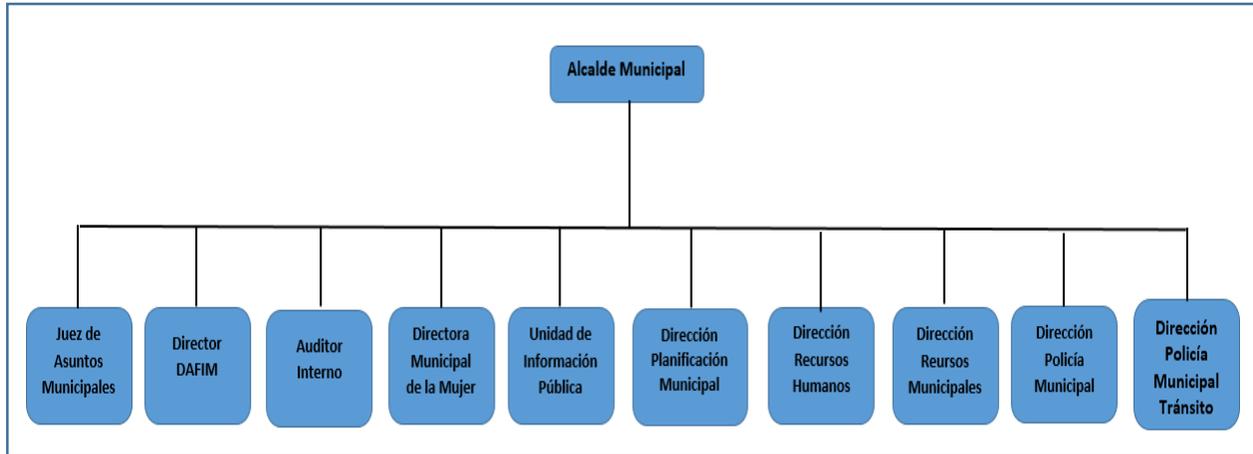
**Figura 1**  
**Organigrama 1**  
**Municipalidad de un municipio de Sacatepéquez**  
**Año 2020**



Fuente: información Dirección RR.HH. Febrero 2021.

La entidad municipal objeto de investigación, presenta una estructura organizacional funcional, en virtud que los empleados municipales tienen un jefe inmediato superior a quien reportan, reciben de este las instrucciones y demás responsabilidades que le corresponden, otro elemento a resaltar es su división en unidades o departamentos agrupados por actividades dentro de la organización municipal. Esto influye en el clima organizacional, a razón que la influencia de la comunicación entre jefes u subalternos puede desarrollar inestabilidad en los procesos mismos de trabajo, así como el liderazgo, la división y sobrecarga del trabajo, en relación a el diseño organizacional de la municipalidad.

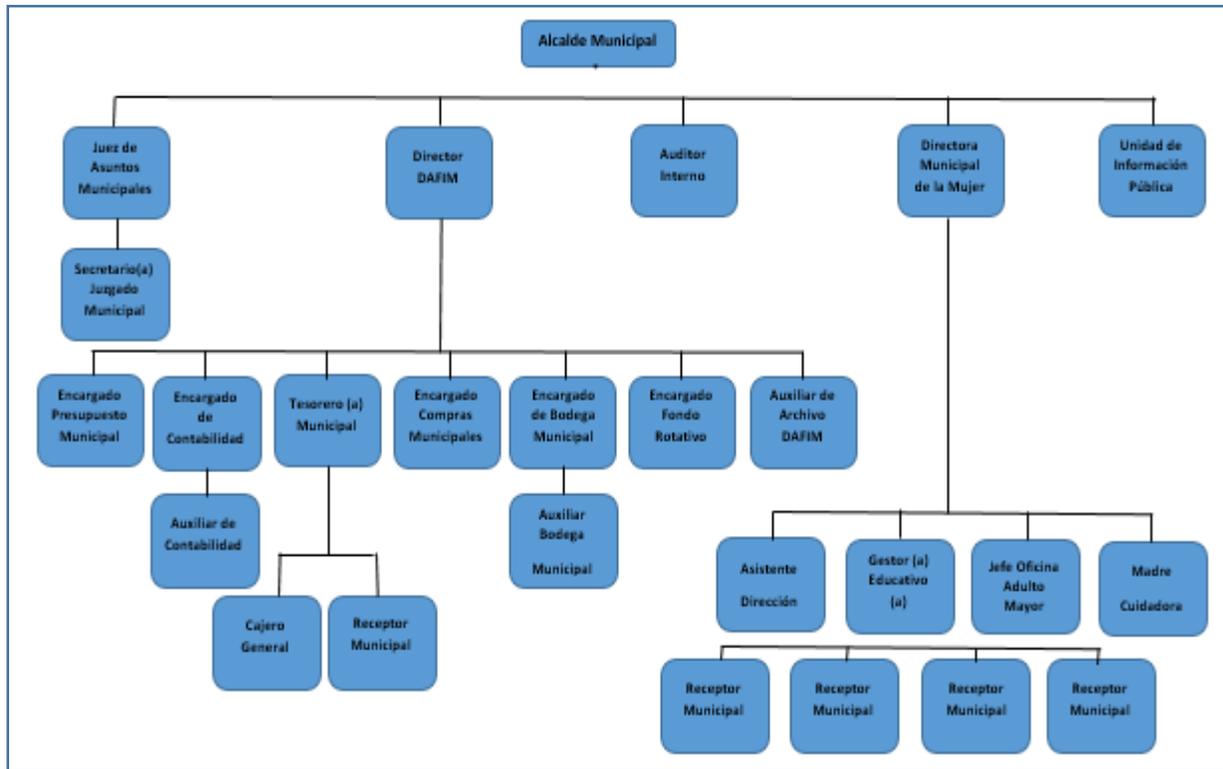
**Figura 2**  
**Organigrama 2**  
**Municipalidad de un municipio de Sacatepéquez**  
**Año 2020**



Fuente: información Dirección RR.HH. Febrero 2021.

La organización municipal presenta su estructura vertical debido a que cada empleado municipal tiene asignado sus funciones específicas, y están dentro de un departamento bajo el mando de una jefatura y se presenta esta departamentalización de abajo hacia arriba o viceversa. Si bien esto facilita la eficiencia operativa de cada grupo, también puede conducir a la falta de comunicación entre los diversos grupos funcionales dentro de la organización, haciéndola lenta, inflexible y burocrática, con un enfoque clásico en su modelo de diseño organizacional por ser este modelo presente en las organizaciones burocráticas.

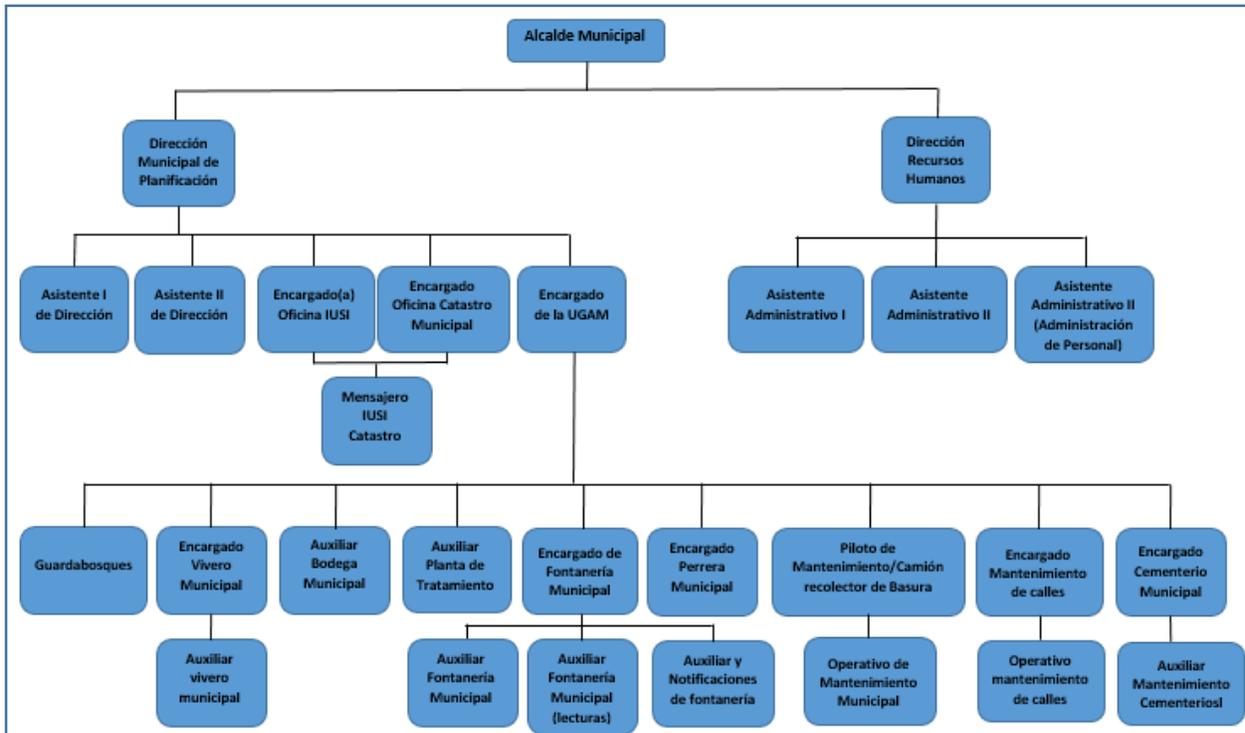
**Figura 3**  
**Organigrama 3**  
**Municipalidad de un municipio de Sacatepéquez**  
**Año 2020**



Fuente: información Dirección RR.HH. Febrero 2021.

Se resalta que la estructura municipal presenta en su diseño organizacional con enfoque clásico, con una autoridad formal y se rige a través de normas y procedimientos, reglas que permiten centralizar las tomas de decisiones y una cadena de mando clara o líneas de jerarquías bien definidas y centralizado el poder y la toma de decisiones en la cúpula de la jerarquía.

**Figura 4**  
**Organigrama 4**  
**Municipalidad de un municipio de Sacatepéquez**  
**Año 2020**



Fuente: información Dirección RR.HH. Febrero 2021.

Partiendo de forma general se evidencia, que la organización municipal presenta un tramo de control amplio, en virtud que el alcalde como tal, no puede llenar los requerimientos de control a cada uno de sus jefaturas inmediatas y menos de cada colaborador municipal, esto por el número de empleados que es bastante alto, por los diferentes turnos de trabajo en diferentes horarios, por ello el alcalde municipal necesita de empleados públicos que supervisen las funciones y tareas de cada uno de los empleados municipales, sin embargo, es necesario resaltar que también se presenta dentro de cada departamento tramos de control estrecho, dentro aquellos departamentos que cuenta con poco personal dentro de su unidad como lo es asistente de alcaldía, juzgado municipal, información pública, por lo tanto es importante establecer y mantener los niveles jerárquicos para realizar los controles necesarios dentro de los procesos de trabajo, con la finalidad de alcanzar los objetivo y metas organizacionales, por lo tanto a

**Figura 5**  
**Organigrama 5**  
**Municipalidad de un municipio de Sacatepéquez**  
**Año 2020**



Fuente: información Dirección RR.HH. Febrero 2021.

La estructura municipal presenta un sistema organizativo funcional, debido que las decisiones son centralizada a través del alcalde municipal y el consejo municipal, se distribuye el trabajo en jefatura y direcciones, así como por departamentos para alcanzar los objetivos organizacionales, por lo tanto los empleados municipales reportan a un solo jefe sus actividades, es un modelo claro y sencillo que permite ejecutar ordenadamente los procesos de trabajo y aplicar las divisiones de trabajo por área de acuerdo a las necesidades organizativas.

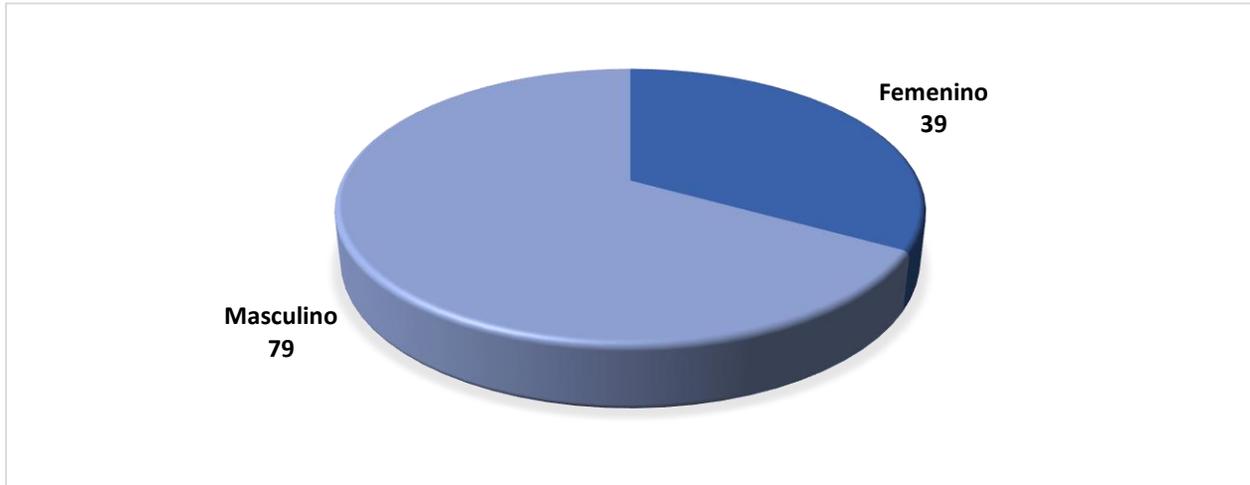
## **I. Información general de los servidores públicos municipales**

Para la medición del clima organizacional, se consideró obtener las características de los colaboradores como género, edad y tiempo de laborar en la institución, para comprender su comportamiento e influencia dentro del análisis del clima organizacional.

### **a. Género**

Se muestra el total de servidores públicos contratados por género (118 según información obtenida en Dirección de Recursos Humanos), al momento de la investigación, se puede ver con detalle en la siguiente gráfica:

**Gráfica 3**  
**Servidores públicos por género**  
**Municipalidad de un municipio del departamento Sacatepéquez**  
**Año 2020**



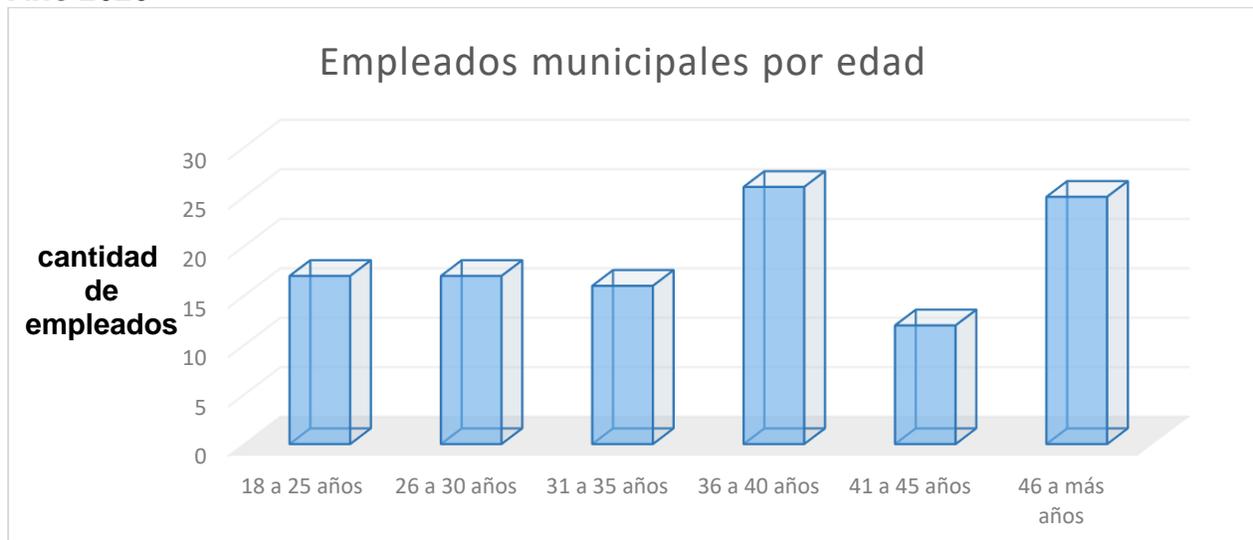
Fuente: investigación de campo. Febrero 2021.

Se evidencia que la participación de mujeres es desigual en comparación a la participación de hombres dentro de la institución municipal.

#### **b. Edad**

Se detalla a continuación los rangos de edad de los servidores municipales que laboran en la institución, de 113 empleados encuestados:

**Gráfica 4**  
**Servidores públicos de acuerdo a su rango de edad**  
**Municipalidad de un municipio del departamento de Sacatepéquez**  
**Año 2020**



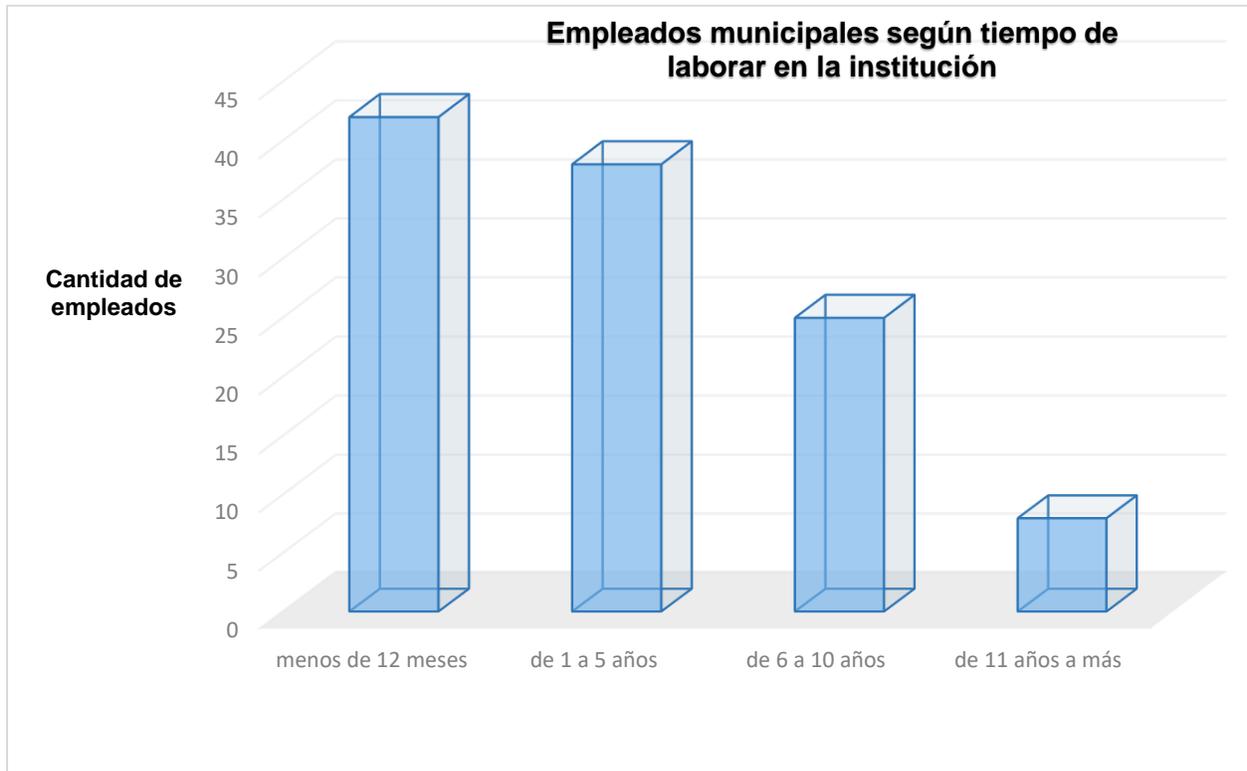
Fuente: investigación de campo. Febrero 2021.

Se puede observar en la gráfica 3 que el rango de edades con participación dentro de la institución es de 36 a 40 y de 46 a más, evidencia que la municipalidad da oportunidad de empleo a personas de mayor edad, se puede observar que el resto de empleados está distribuido en edades más jóvenes, esto es bueno para la organización porque combina madurez en el personal de mayor edad e innovación con el personal joven que aporta nuevas ideas a la institución.

### **c. Tiempo de laborar en la institución**

De acuerdo a la gráfica 4, se evidencia que, de 113 empleados encuestados, 42 servidores públicos tienen menos de 12 meses de laborar dentro de la organización, 38 tienen de 1 a 5 años, también se observa que de 6 a 10 años de labores, se presentan 25 colaboradores y de 11 a más años solamente 8 empleados.

**Gráfica 5**  
**Servidores públicos según tiempo de laborar en la institución**  
**Municipalidad de un municipio del departamento de Sacatepéquez**  
**Año 2020**



Fuente: investigación de campo. Febrero 2021.

Por lo tanto, se puede concluir, que es un equipo de trabajo conformado por personal relativamente nuevo respecto al tiempo de laborar dentro de la municipalidad, esto puede influir en el rendimiento del equipo de trabajo, por ser relativamente nuevos, puede afectar el trabajo en equipo y la confianza entre los colaboradores.

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

Seguidamente se presentan los resultados obtenidos en la medición del clima organizacional de la municipalidad objeto de investigación, se evaluaron las siguientes variables o dimensiones: comunicación, condiciones físicas y ambientales en el lugar de trabajo, estabilidad laboral, liderazgo, políticas, relaciones interpersonales, supervisión,

trabajo en equipo, capacitación, delegación de autoridad, desarrollo profesional, orgullo e identificación con la institución y reconocimientos.

A continuación, se presenta la situación actual y el análisis de los resultados obtenidos en cada dimensión del clima organizacional de la municipalidad objeto de investigación:

### **2.3.1 Análisis de las dimensiones de investigación**

A continuación, se analiza cada una de las dimensiones del clima organizacional de la municipalidad objeto de investigación (cuadro 4), esto permitirá resaltar las inconformidades y debilidades que perciben los colaboradores municipales, los procesos que se analizan son: delegación de autoridad, orgullo e identificación, reconocimientos, desarrollo profesional, capacitación, condiciones físicas y ambientales, estabilidad laboral, comunicación, trabajo en equipo, relaciones interpersonales, liderazgo, políticas y supervisión.

Para fines de la investigación, las dimensiones que se analizan, son las siguientes: características de las fuerzas motivacionales, características de los procesos de comunicación, características de los procesos de influencia, características de los procesos de tomas de decisiones, características de los procesos de planeación, las características de los procesos de control.

#### **2.3.1.1 Los métodos de mando**

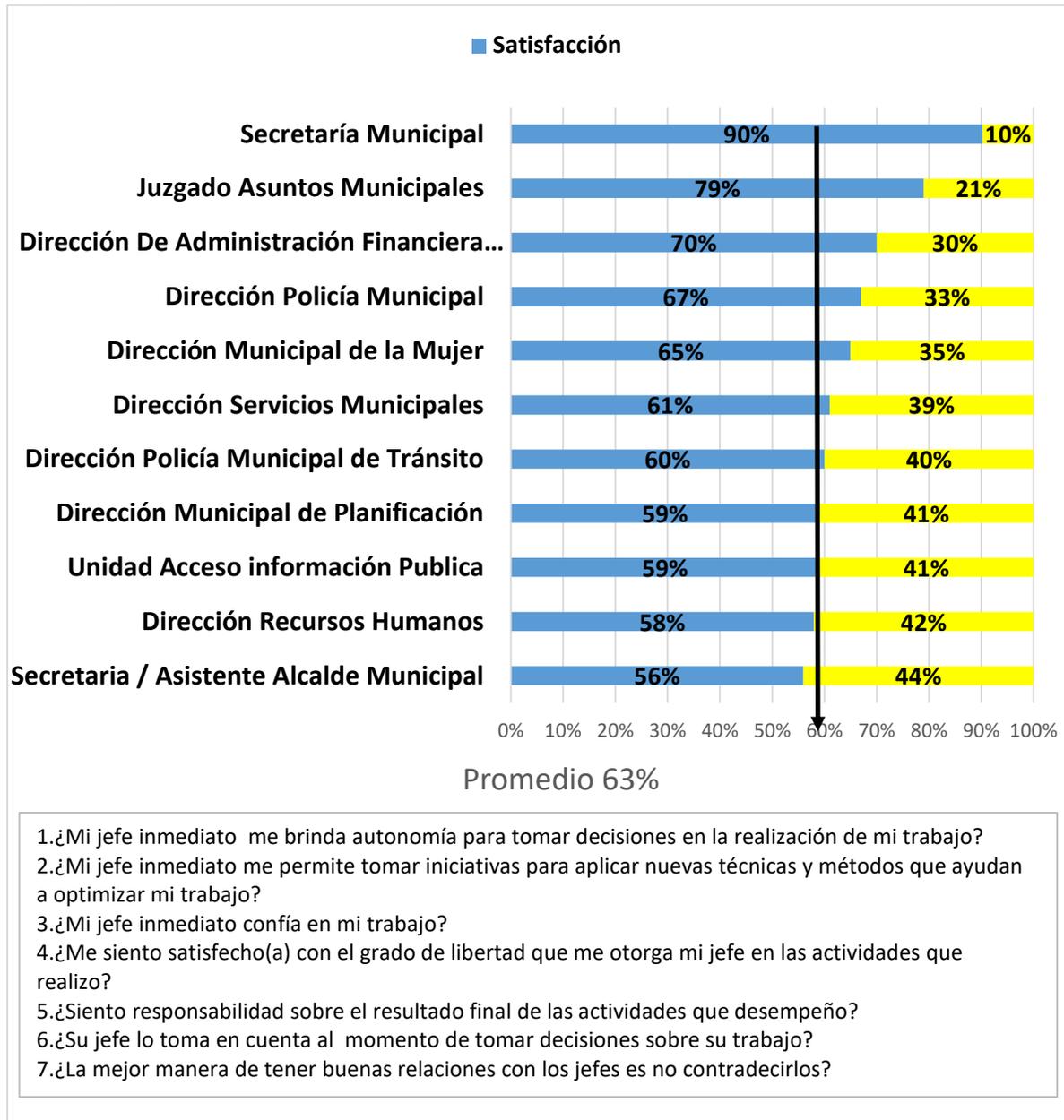
Esta dimensión se evalúa a través de los procesos siguientes:

##### **a. Delegación de autoridad**

La delegación de autoridad consiste en ceder las responsabilidades a los empleados municipales para que participen activamente, dentro de los procesos laborales con la finalidad de agilizar el trabajo y distribuir las tareas dentro de todo el grupo de trabajo en lugar que una solo personal las realice.

Los resultados que los empleados municipales califican al proceso de delegación de autoridad, se presentan continuación:

**Gráfica 6**  
**Porcentaje de satisfacción del proceso de delegación de autoridad**  
**Municipalidad de un municipio del departamento de Sacatepéquez**  
**Año 2020**



Fuente: investigación de campo. Febrero 2021.

Los empleados municipales manifiestan su satisfacción a la confianza de cada uno de sus jefes en relación a su trabajo, así como responsables con el resultado final de sus labores cotidianas, esto incrementa los niveles positivos de eficiencia y un ambiente organizacional positivo.

Los empleados expresan su insatisfacción con sus jefes inmediatos a razón que no los toman en cuenta para la toma de decisiones y prefieren no contradecirlos para mantener una buena relación laboral, de igual forma expresan negativamente que los jefes no les brindan libertad para la toma de decisiones, esto genera un proceso de delegación de autoridad inestable.

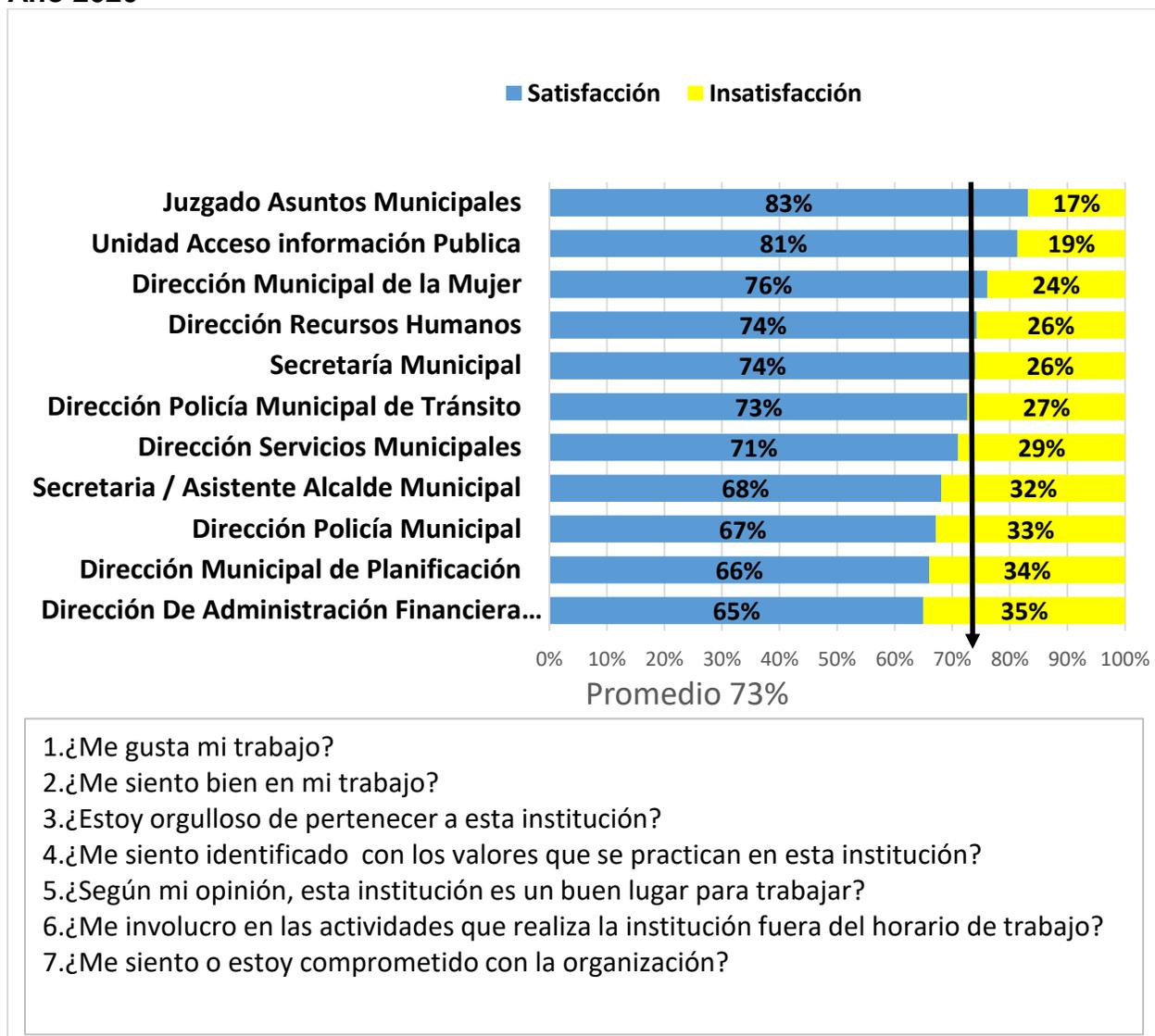
El promedio de satisfacción en el proceso de delegación de autoridad presenta un 63% de satisfacción, generando inestabilidad en el clima organizacional, influye negativamente en el rendimiento organizacional de la municipalidad.

#### **b. Orgullo e identificación**

El orgullo e identificación de los empleados municipales, hace referencia a sentirse importante al pertenecer a la municipalidad y tomen como propios los objetivos de la organización.

Se presenta a continuación los resultados de los factores de orgullo e identificación que presentan los empleados municipales:

**Gráfica 7**  
**Porcentaje de satisfacción del proceso de orgullo e identificación**  
**Municipalidad de un municipio del departamento de Sacatepéquez**  
**Año 2020**



Fuente: investigación de campo. Febrero 2021.

Los empleados municipales evidencian el sentimiento de orgullo por pertenecer a la municipalidad, están identificados con los valores, afirman que es un buen lugar para trabajar, y les da respeto dentro de la comunidad.

El porcentaje promedio de satisfacción laboral del orgullo e identificación es el 73%, ubicado en rango de aceptación, esto es de beneficio para la municipalidad en virtud que influye positivamente en el clima organizacional.

### **2.3.1.2 Las características de las fuerzas motivacionales**

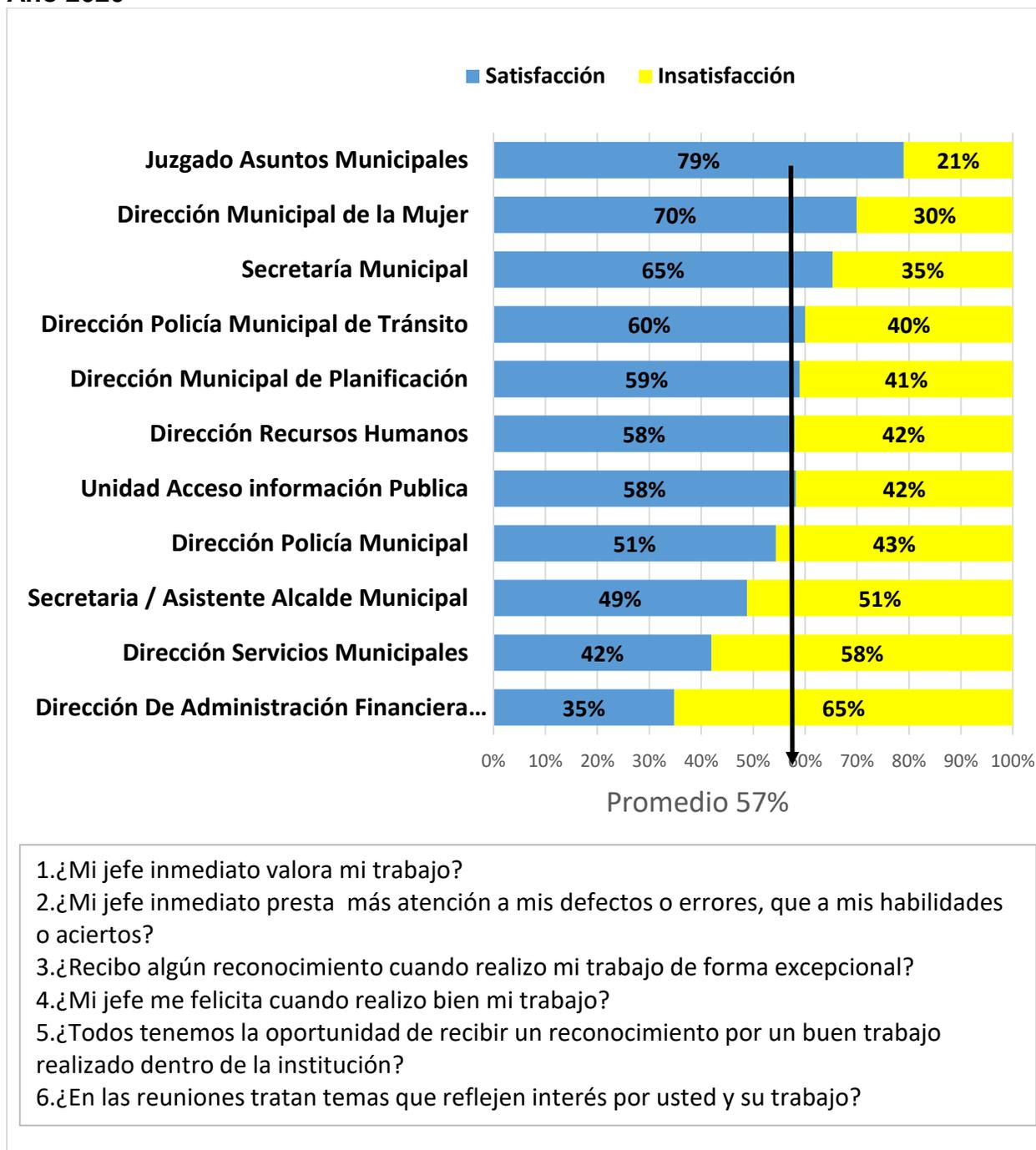
Esta dimensión se evalúa por medio de los siguientes procesos:

#### **a. Reconocimientos**

Los reconocimientos son los diferentes mecanismos de motivación e incentivo para los empleados municipales, pueden ser monetarios u otro tipo de incentivos, con la finalidad de premiar el desempeño y buen rendimiento laboral.

Los resultados del análisis de los procesos de reconocimientos son los siguientes:

**Gráfica 8**  
**Porcentaje de satisfacción de los procesos de reconocimientos**  
**Municipalidad de un municipio del departamento de Sacatepéquez**  
**Año 2020**



Fuente: investigación de campo. Febrero 2021.

Los empleados municipales resaltan que los jefes inmediatos se enfocan más en los errores que en los aciertos, no brindan ningún reconocimiento al momento de realizar sus labores de forma excepcional, esto desestimula el rendimiento y el deseo de colaboración por parte de los empleados municipales.

La falta de reconocimiento e incentivos es evidente dentro de la organización municipal, esto influye negativamente en la motivación de los empleados, afectando el rendimiento y la productividad, generando un clima organizacional deficiente.

El porcentaje promedio para el proceso de reconocimiento es de 57%, por debajo de la calificación aceptable, por lo tanto, es necesario mejorar los procesos de reconocimientos dentro de la municipalidad.

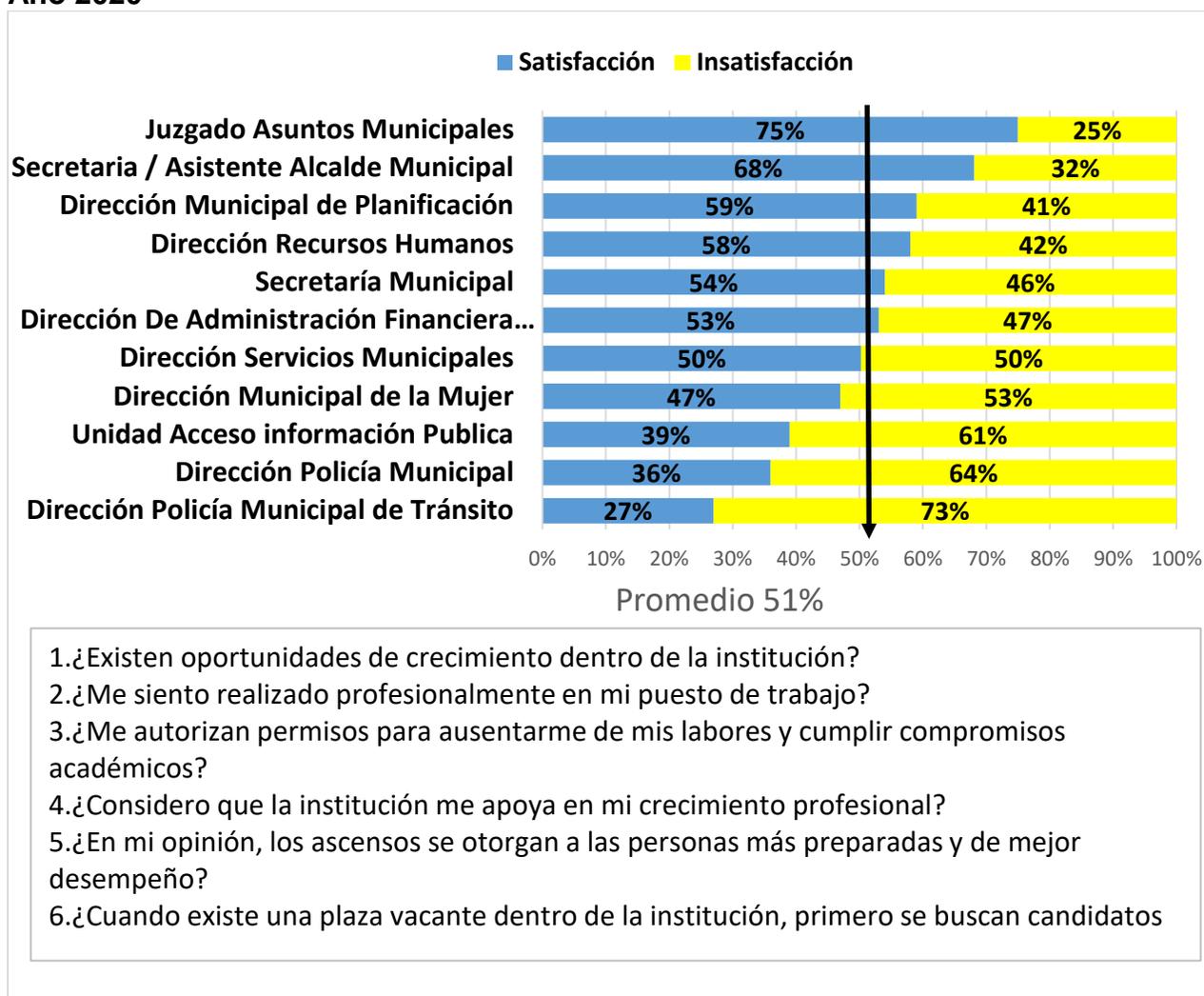
#### **b. Desarrollo profesional**

El desarrollo profesional es la búsqueda constante de la superación y el deseo de crecimiento dentro de la organización municipal por parte de los empleados.

A continuación, se presentan los resultados del análisis del desarrollo profesional:

### Gráfica 9

#### Porcentaje de satisfacción de los procesos de desarrollo profesional Municipalidad de un municipio del departamento de Sacatepéquez Año 2020



Fuente: investigación de campo. Febrero 2021.

Los empleados municipales expresan que sienten satisfechos de pertenecer a la municipalidad, ya que les permite obtener un empleo digno.

Sin embargo, exponen que las oportunidades de crecimiento dentro de la institución es bastante limitada, no informan de las nuevas plazas en oposición, además las plazas no las otorgan a los empleado por su preparación y experiencia, más bien por afinidad, buscando candidatos fuera de la municipalidad, otro aspecto que resaltan con

negatividad, es la falta de permisos para ausentarse por compromisos académicos para la continuidad de sus estudios, y no existen programas de estudio dentro de la organización-

El promedio de satisfacción laboral del proceso de desarrollo profesional es de 52%, el cual está dentro del área de mejora, esto afecta a la institución y el rendimiento de los empleados municipales, debido a que no se les da la oportunidad de crecimiento personal y profesional, e influye directamente en la motivación de cada uno de los empleados, esto provoca un clima organizacional deficiente.

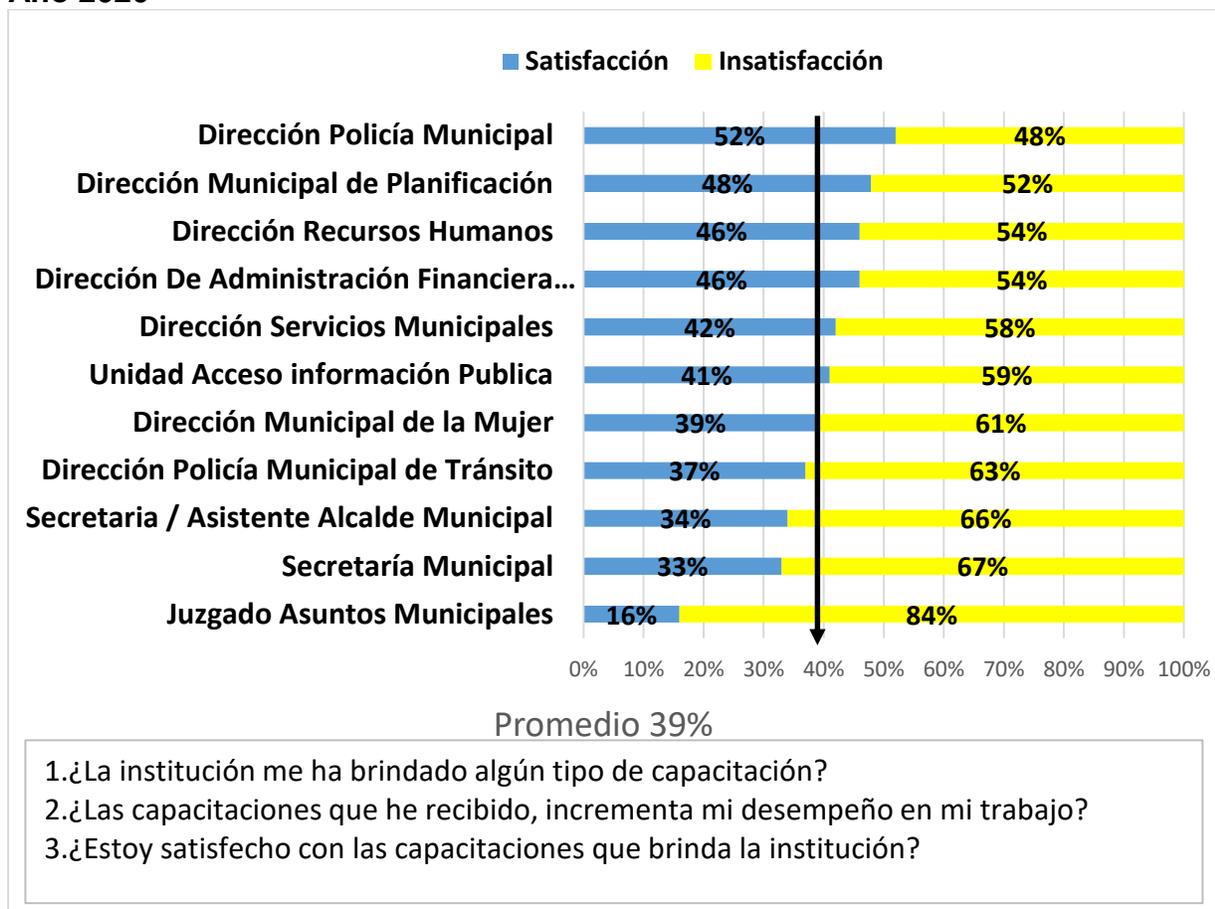
### **c. Capacitación**

La capacitación se refiere a proporcionar los conocimientos para mejorar el desarrollo de las habilidades mentales y físicas a los empleados municipales para que sus capacidades de trabajo y desempeñen mejora sus labores, y alcanzar niveles óptimos de rendimiento y de satisfacción en su desempeño laboral.

Seguidamente se muestra el resultado obtenido en la evaluación de los empleados:

### Gráfica 10

#### Porcentaje de satisfacción de los procesos de capacitación Municipalidad de un municipio del departamento de Sacatepéquez Año 2020



Fuente: investigación de campo. Febrero 2021.

Los empleados manifiestan, que las capacitaciones aportan beneficios muy importantes para mejorar el rendimiento personal y de la institución, ya que los procesos de trabajo mejoran en gran proporción, estimulando a que cada empleado mejor en sus conocimientos, para elevar los niveles de productividad y mejorar los niveles positivos del clima organizacional.

Expresan su insatisfacción con las capacitaciones que ha brindado la institución, estas han sido pocas y han sido enfocadas a mejorar el trabajo y rendimiento, y solo se enfocan en un grupo reducido de empleados.

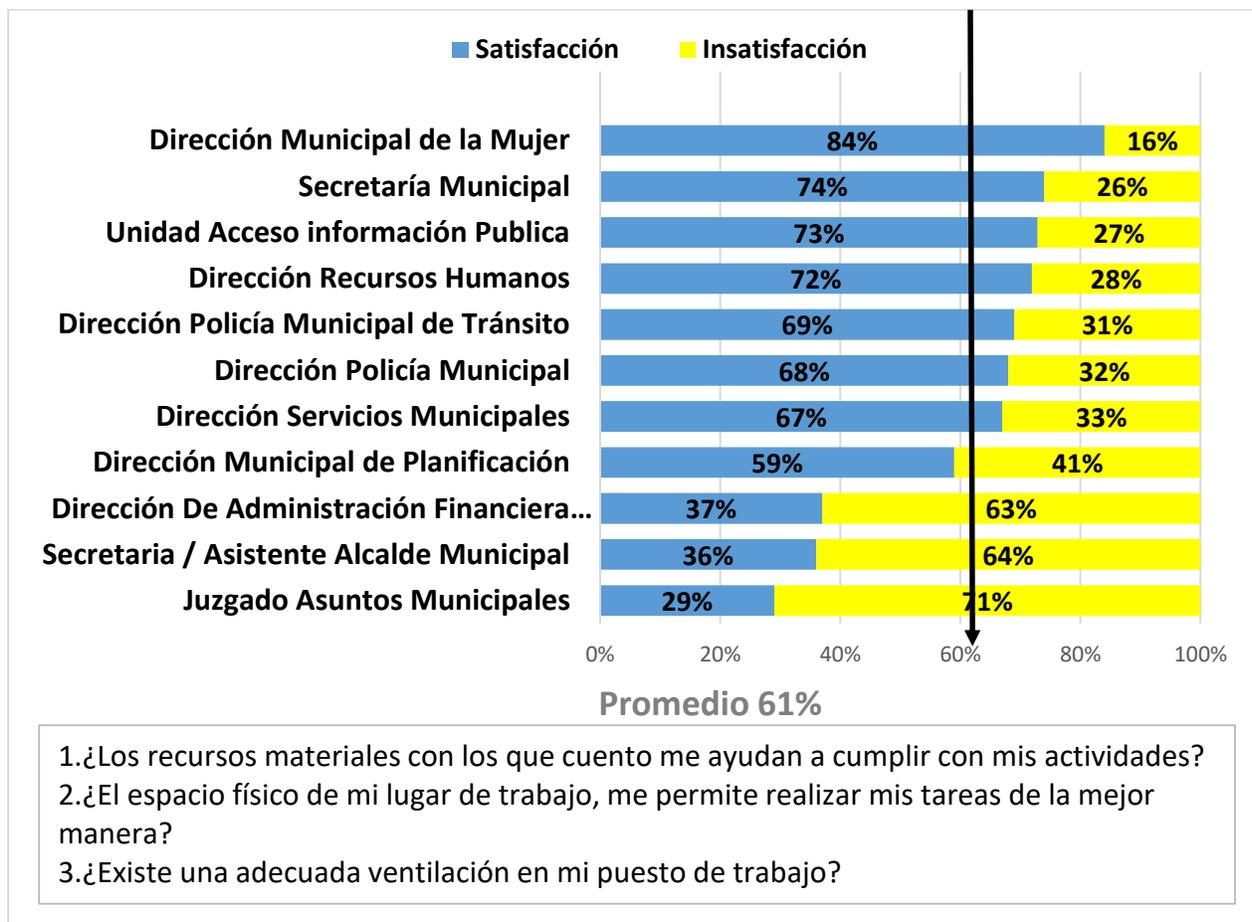
El promedio de satisfacción, para los procesos de capacitación es de 52%, evidenciando que esto no favorece a la institución, así como a los empleados municipales, dado que no se ha buscado los mecanismos que incrementen la eficiencia y el rendimiento de cada uno de los colaboradores.

**d. Condiciones físicas y ambientales.**

A continuación, se presenta los resultados obtenidos en la evaluación de las condiciones físicas y ambientales dentro de la institución municipal:

**Gráfica 11**

**Porcentaje de satisfacción de las condiciones físicas y ambientales  
Municipalidad de un municipio del departamento de Sacatepéquez  
Año 2020**



Fuente: investigación de campo. Febrero 2021.

Los empleados municipales indican, que el espacio físico y las condiciones ambientales son adecuadas a sus actividades laborales, así como la iluminación y la ventilación es satisfactoria, estos factores físicos influyen positivamente en los empleados municipales para la realización de sus labores con beneficio en el clima organizacional, de igual forma indican, que los recursos materiales que se les proporciona para realizar su trabajo son insuficientes, existen ruidos dentro de la institución que de alguna forma genera inestabilidad al momento de realizar sus labores, influyendo negativamente, pero resaltan que son sonidos externos que afectan dentro de la institución

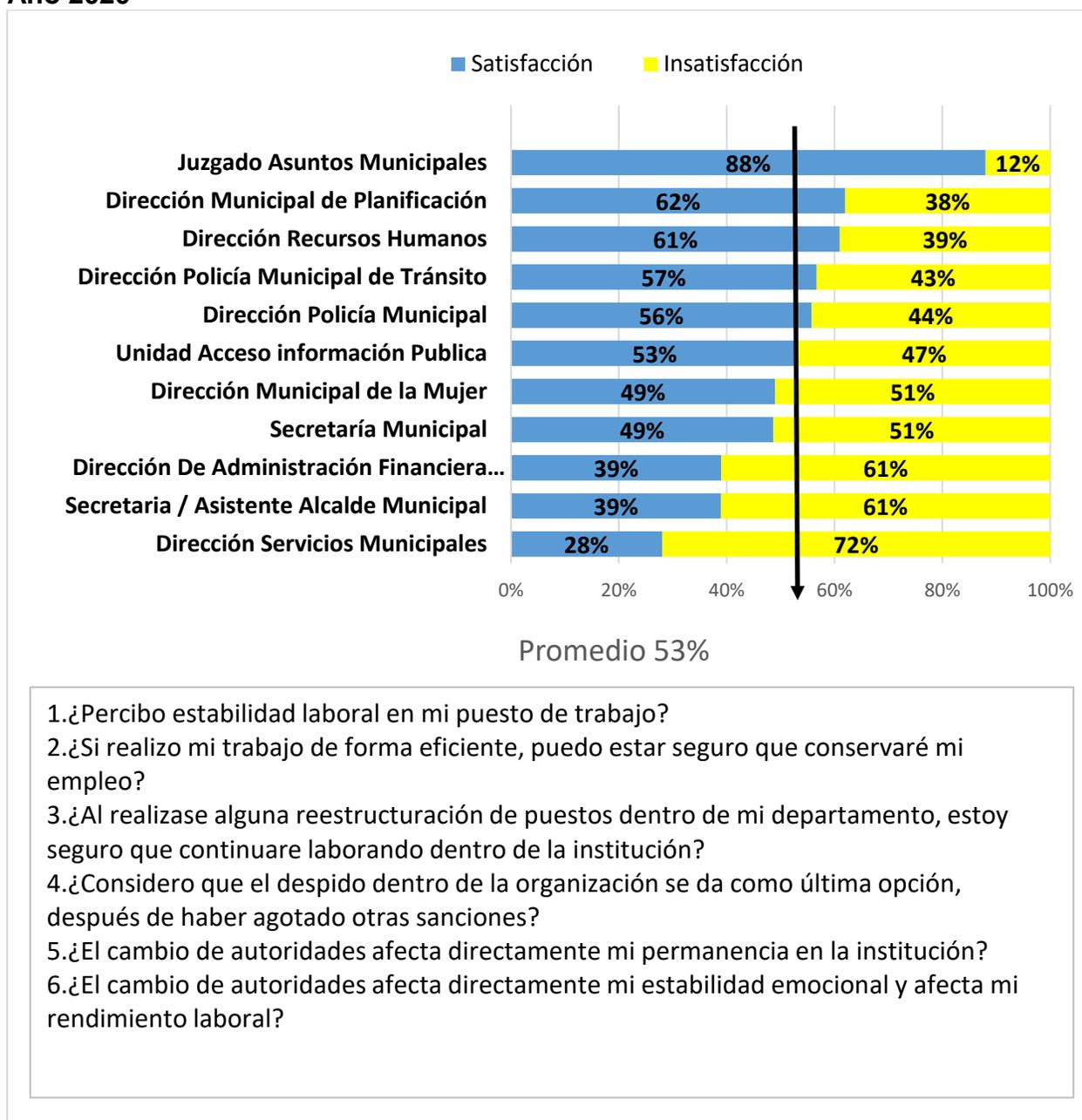
El promedio de satisfacción laboral de las condiciones físicas y ambientales es de 61%, está por debajo del rango de aceptación, esto es negativo para el rendimiento de los empleados municipales.

#### **e. Estabilidad laboral**

La estabilidad laboral define la percepción que los empleados municipales tienen sobre la seguridad de permanecer y conservar el empleo, de igual forma expresan la satisfacción de sus necesidades, el sentimiento de estabilidad laboral genera colaboradores eficientes con beneficio en el rendimiento y genera un ambiente laboral positivo.

A continuación, se describe los resultados obtenidos en relación a la estabilidad laboral de los empleados municipales:

**Gráfica 12**  
**Porcentaje de satisfacción de la estabilidad laboral**  
**Municipalidad de un municipio del departamento de Sacatepéquez**  
**Año 2020**



Fuente: investigación de campo. Febrero 2021.

Los empleados municipales expresan positivamente que el cambio de autoridades no les afecta directamente la estabilidad emocional, ni su rendimiento, porque están concientes que al realizar bien sus responsabilidades seguirán laborando dentro de la municipalidad.

Asi mismo los empleados expresan insatisfacción y dudas en la permanencia de sus empleos en virtud de que son nuevas autoridades y traen cambios organizaciones por las mismas autoridades.

El promedio de la satisfacción laboral dentro de la municipalidad es de 53%, debajo de la calificación establecido, siendo negativo en el desempeño de sus labores, pues perciben inestabilidad laboral dentro de la institución.

### **2.3.1.3 Las características de los procesos de comunicación**

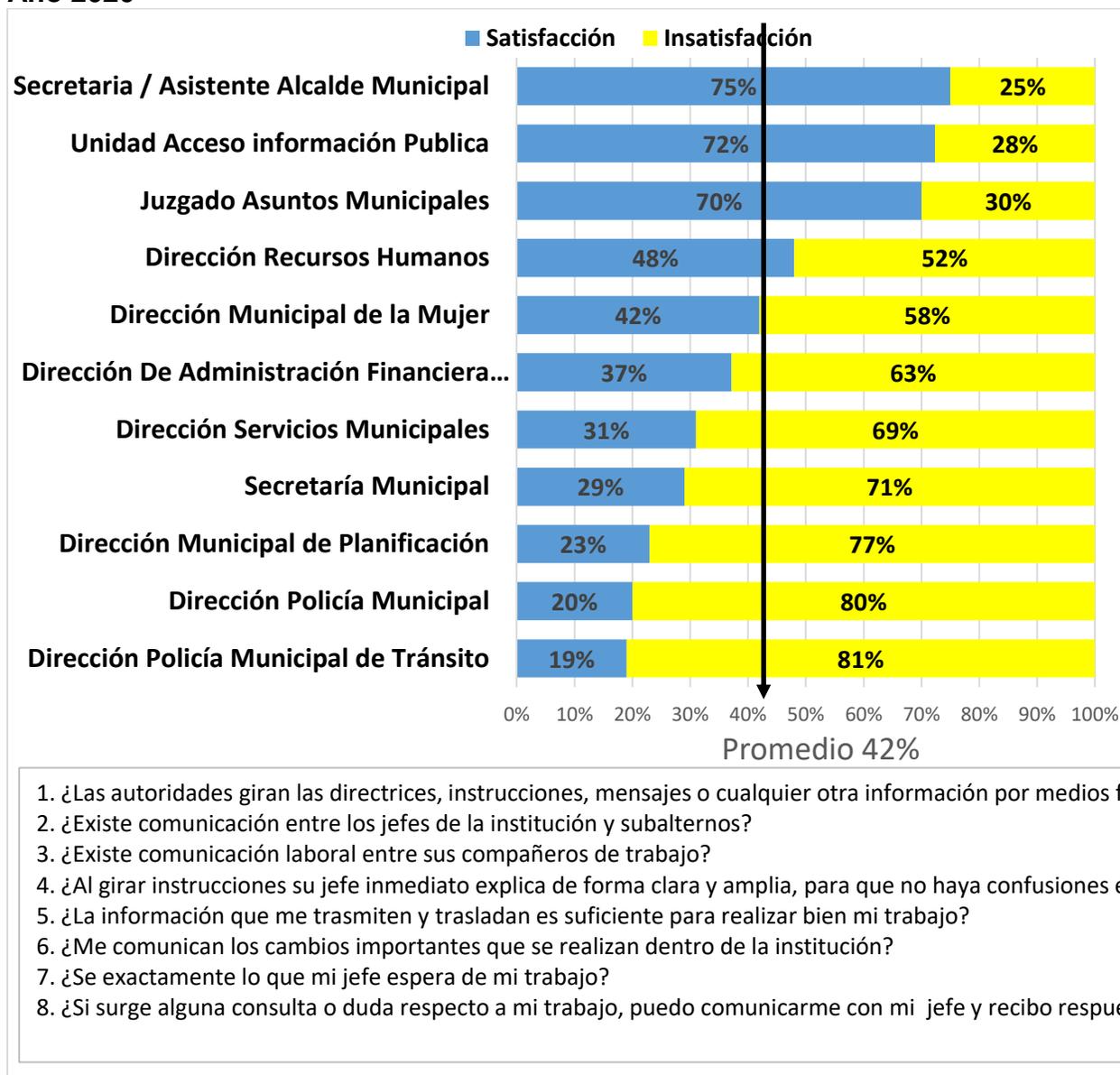
Esta dimensión se evalúa a través del siguiente proceso:

#### **a. Comunicación**

Se evalúa los resultados, de acuerdo a la percepción de los empleados municipales en lo que respecta a comunicación.

Se presenta la situación actual de la variable comunicación de acuerdo a cada unidad de trabajo:

**Gráfica 13**  
**Porcentaje de satisfacción de los procesos de comunicación**  
**Municipalidad de un municipio del departamento de Sacatepéquez**  
**Año 2020**



Fuente: investigación de campo. Febrero 2021.

De acuerdo a los resultados obtenidos, la comunicación entre los compañeros de trabajo en las unidades es percibida positivamente, en virtud que se giran las directrices por los medios correctos, la comunicación es positiva entre compañeros y subalterno. Esto les permite intercambiar información para cumplir sus atribuciones efectivamente.

Los aspectos negativos resaltan que los jefes inmediatos no comunican los cambios importantes dentro del departamento y la institución, no se realizan reuniones periódicas, y los empleados desconocen en relación a lo que los jefes esperan de cada uno de ellos, no reciben retroalimentación de información dado a que los jefes inmediatos dan respuestas ambiguas al momento de consultarles.

El promedio de satisfacción laboral que se obtuvo de la comunicación dentro de la institución es de 42%, afecta el rendimiento y los procesos de trabajo continuo de los empleados municipales, la información que se traslada por parte de los jefes, no es clara, exacta y oportuna.

#### **2.3.1.4 Las características de los procesos de influencia**

El análisis de esta dimensión se realiza a través de los siguientes procesos:

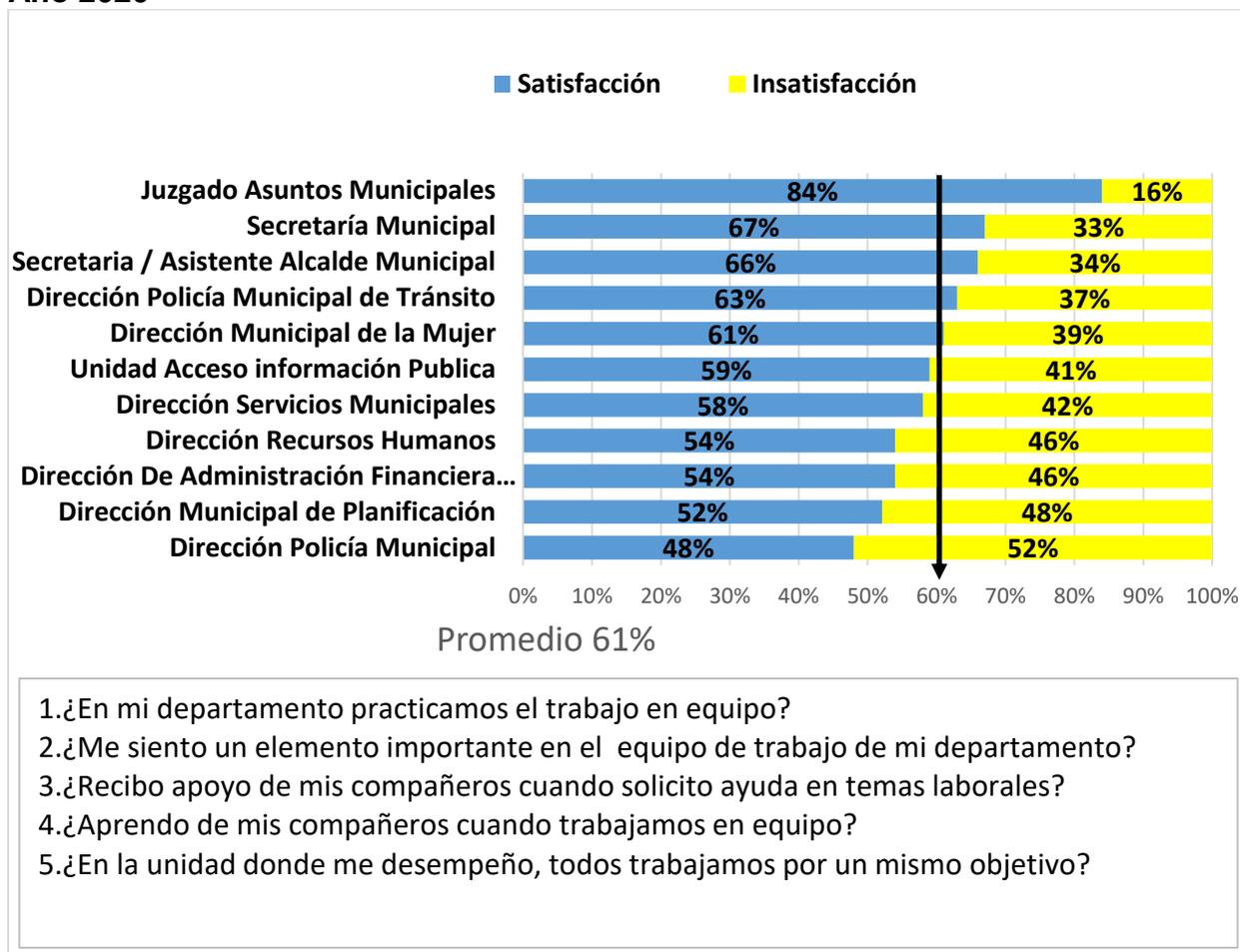
##### **a. Trabajo en equipo**

El trabajo en equipo permite desarrollar las tareas laborales, uniendo los esfuerzos individuales en conjunto para alcanzar los objetivos comunes, solucionar contratiempos, y alcanzar un rendimiento óptimo, propiciando un ambiente organizacional confortable.

Se muestra los resultados del trabajo en equipo dentro de la institución:

### Gráfica 14

#### Porcentaje de satisfacción de los procesos de trabajo en equipo Municipalidad de un municipio del departamento de Sacatepéquez Año 2020



Fuente: investigación de campo. Febrero 2021.

Los empleados municipales expresan positivamente que aprenden de sus compañeros de trabajo al momento de realizar sus labores, permitiendo trabajar en equipo con regularidad, alcanzando con frecuencia los objetivos del departamento al que perteneces.

Expresan que algunas veces sus compañeros no se apoyan entres sí, evidenciando descontento con algunos compañeros de trabajo, en la forma de realizar las actividades laborales, generando separación y no logran una armonía grupal completa.

El promedio calificado es de 61%, evidenciando una satisfacción general baja en relación a calificación establecida, por lo tanto, procesos de trabajo en equipo está afectado por percepciones insatisfactorias de cada empleado municipal, provoca un trabajo demasiado individual, es importante resaltar, que la municipalidad está conformada por grupos de trabajo, y por esa razón, es importante mejorar el trabajo en equipo.

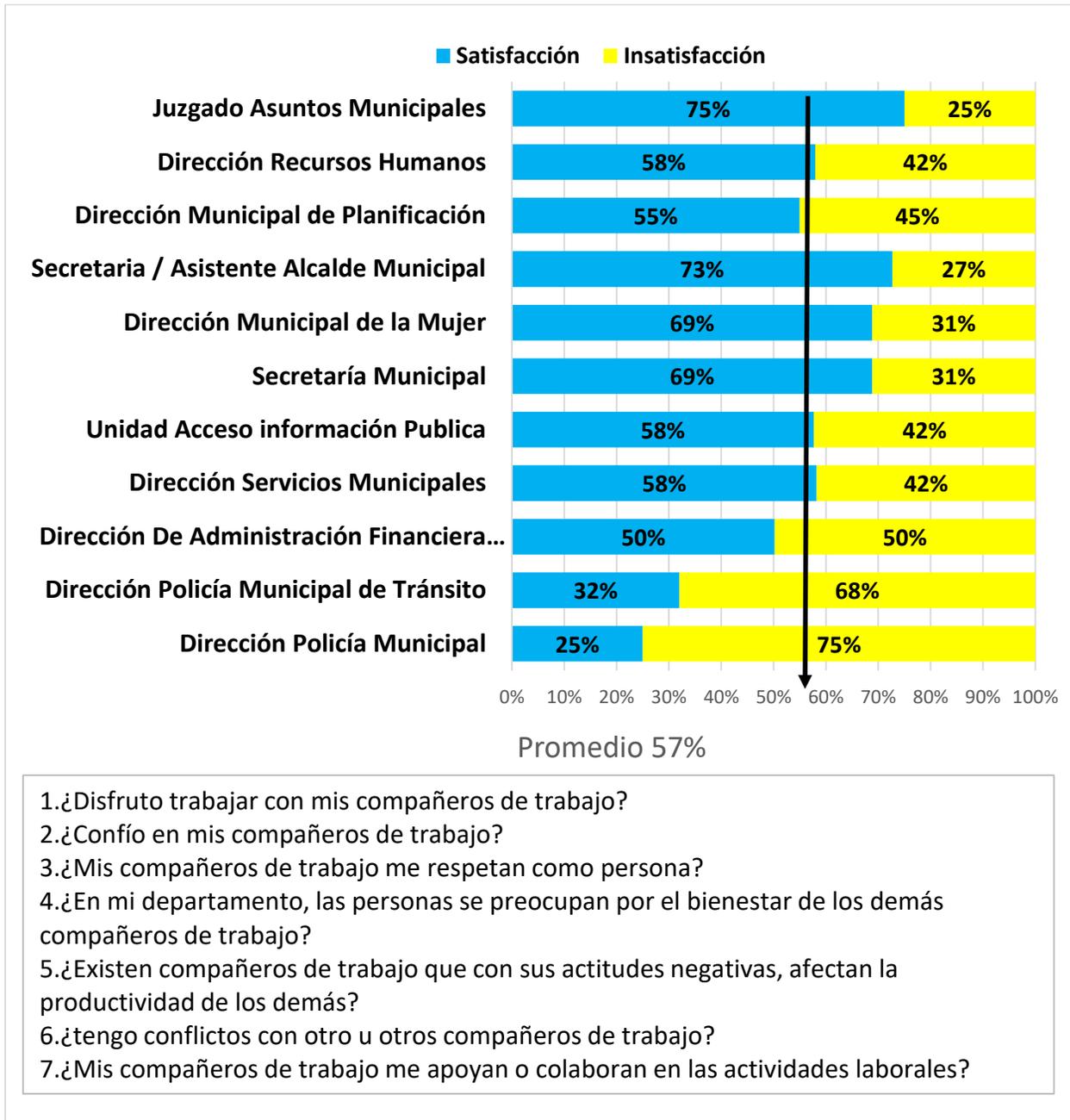
#### **b. Relaciones interpersonales**

Las relaciones interpersonales, se refiere a toda actividad que conlleva a relacionarse dentro de la institución municipal principalmente a aspectos laborales, y es toda percepción que los empleados expresan con actitudes de cordialidad, respeto, comunicación amena y clara, cortesía, confianza con los compañeros de trabajo.

Seguidamente se muestran los resultados de las relaciones interpersonales:

**Gráfica 15**

**Porcentaje de satisfacción de los procesos de las relaciones interpersonales  
Municipalidad de un municipio del departamento de Sacatepéquez  
Año 2020**



Fuente: investigación de campo. Febrero 2021.

El empleado municipal expresa sentirse bien y satisfechos con sus compañeros, porque se respetan como personas y no presentan actitudes negativas, estos factores positivos ayudan a mantener equipos de trabajo estables y positivos dentro de la institución.

En relación a factores negativos dentro de los procesos de relaciones interpersonales los empleados manifiestan desconfianza con algunos compañeros, esto genera conflictos entre ellos, así como falta de interés y por el bienestar de sus compañeros, afectando negativamente las condiciones óptimas para las relaciones laborales.

La calificación promedio es de 57%, debajo del nivel óptimo establecido, evidencia que las relaciones interpersonales está afectando el rendimiento de cada empleado municipal, afecta directamente el bienestar dentro del clima organizacional, generando procesos de trabajo conflictivos e inestables.

#### **2.3.1.5 Las características de los procesos de toma de decisiones**

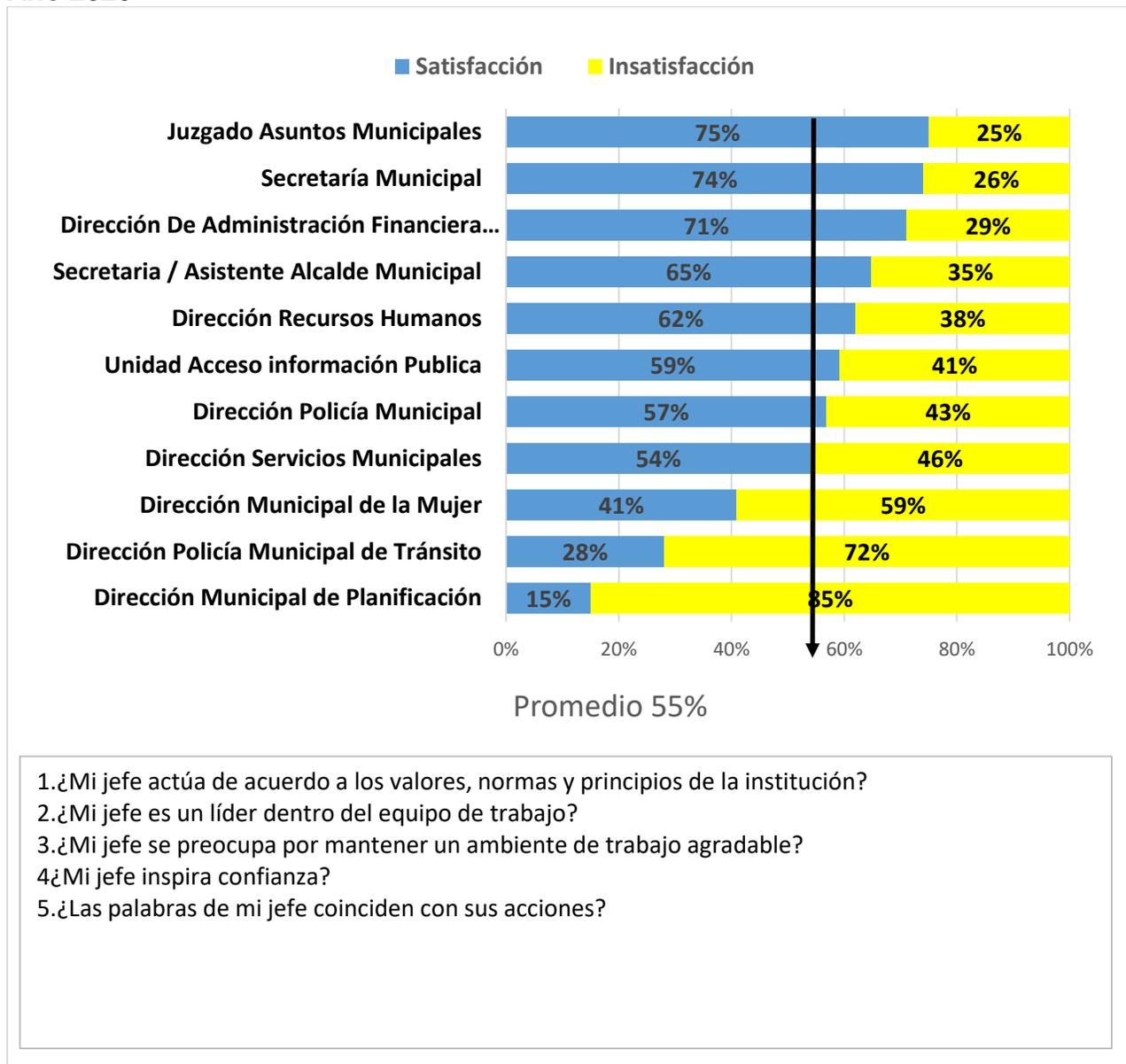
Las características de esta dimensión se evalúa mediante el proceso siguiente:

##### **a. Liderazgo**

El liderazgo efectivo genera resultados positivos y preciso dentro de la institución, para el logro de metas y objetivos, aumentando la productividad y la efectividad de los empleados, también influye positivamente en el clima organizacional.

Se describe seguidamente los resultados de liderazgo dentro de la institución en relación a la calificación por los empleados municipales:

**Gráfica 16**  
**Porcentaje de satisfacción del proceso de liderazgo**  
**Municipalidad de un municipio del departamento de Sacatepéquez**  
**Año 2020**



Fuente: investigación de campo. Febrero 2021.

Los empleados califican positivamente a sus jefes, actúan con valores, normas y bajo los principios de la institución, de igual forma perciben satisfactoriamente que sus jefes se interesan por mantener un ambiente de trabajo agradable y positivo.

Resaltan su insatisfacción en relación a que sus jefes no son líderes dentro de sus unidades de trabajo, no inspiran confianza y sus palabras no coinciden con sus acciones, generando un ambiente negativo dentro del clima organizacional de la institución.

El promedio del liderazgo es de 53%, esto indica que está debajo de la calificación establecida, afecta las condiciones positivas para mejorar el clima organizacional.

#### **2.3.1.6 Las características de los procesos de planeación**

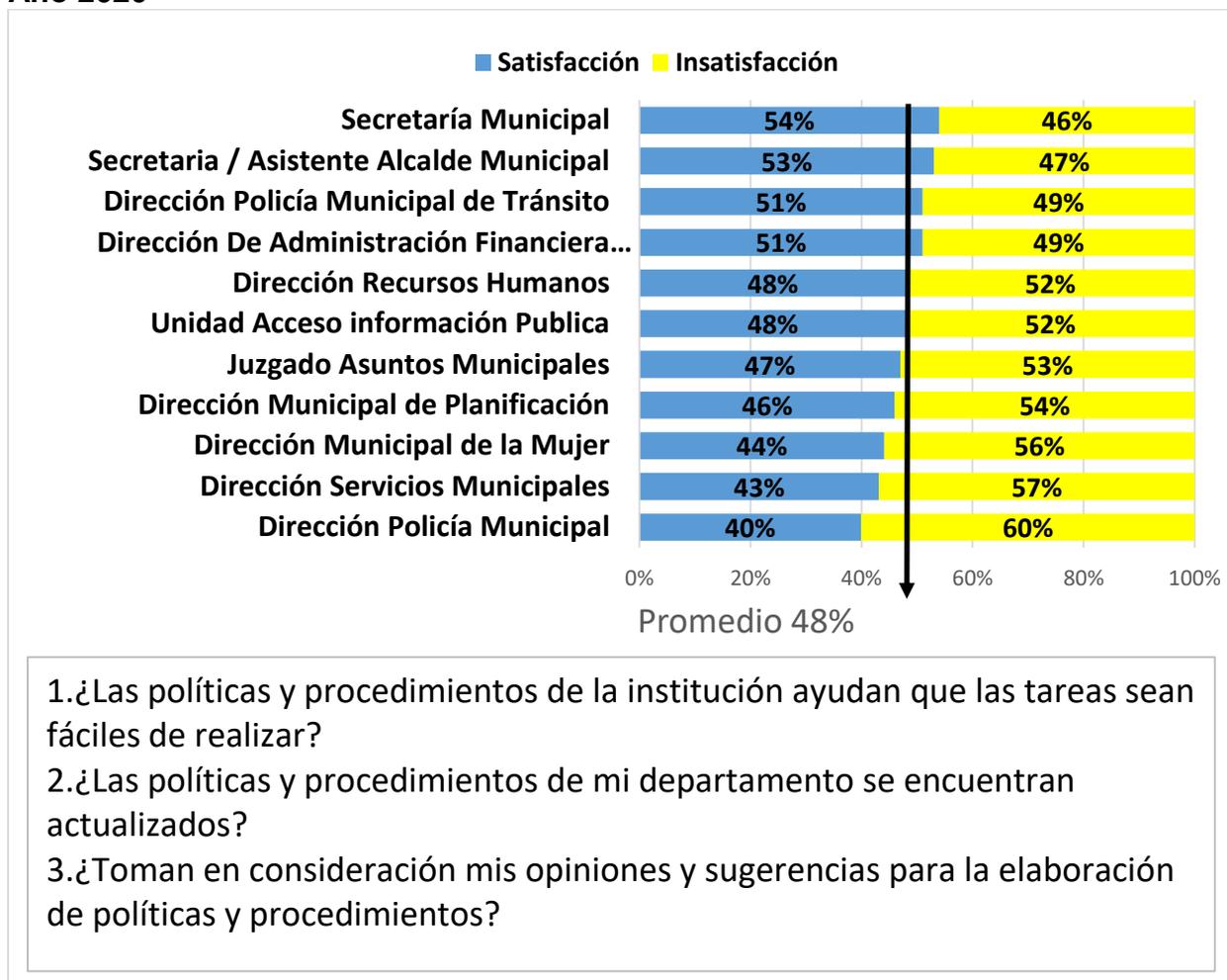
Esta dimensión es evaluada por medio del proceso siguiente:

##### **a. Políticas**

Las políticas engloban reglas, procedimientos, normas que determinan los procesos institucionales para la realización de las actividades laborales de los empleados municipales y de la institución municipal.

El resultado de las políticas que plasman los empleados municipales son los siguientes:

**Gráfica 17**  
**Porcentaje de satisfacción de las políticas**  
**Municipalidad de un municipio del departamento de Sacatepéquez**  
**Año 2020**



Fuente: investigación de campo. Febrero 2021.

Los empleados expresan satisfacción que cuando las políticas los permiten, sus opiniones son tomadas a consideración, de igual forma perciben positivamente que las mismas sean flexibles.

Manifiestan negatividad en relación a que los procesos y son muy estrictos, generando algunas veces incertidumbre y desconocimiento, genera inestabilidad en las condiciones ambientales, así como bajo rendimiento laboral.

El porcentaje de satisfacción promedio es de 48%, abajo del nivel de aceptación, afectando directamente la productividad y la efectividad en los procesos de trabajo y en el clima organizacional de la institución

### **2.3.1.7 Las características de los procesos de control**

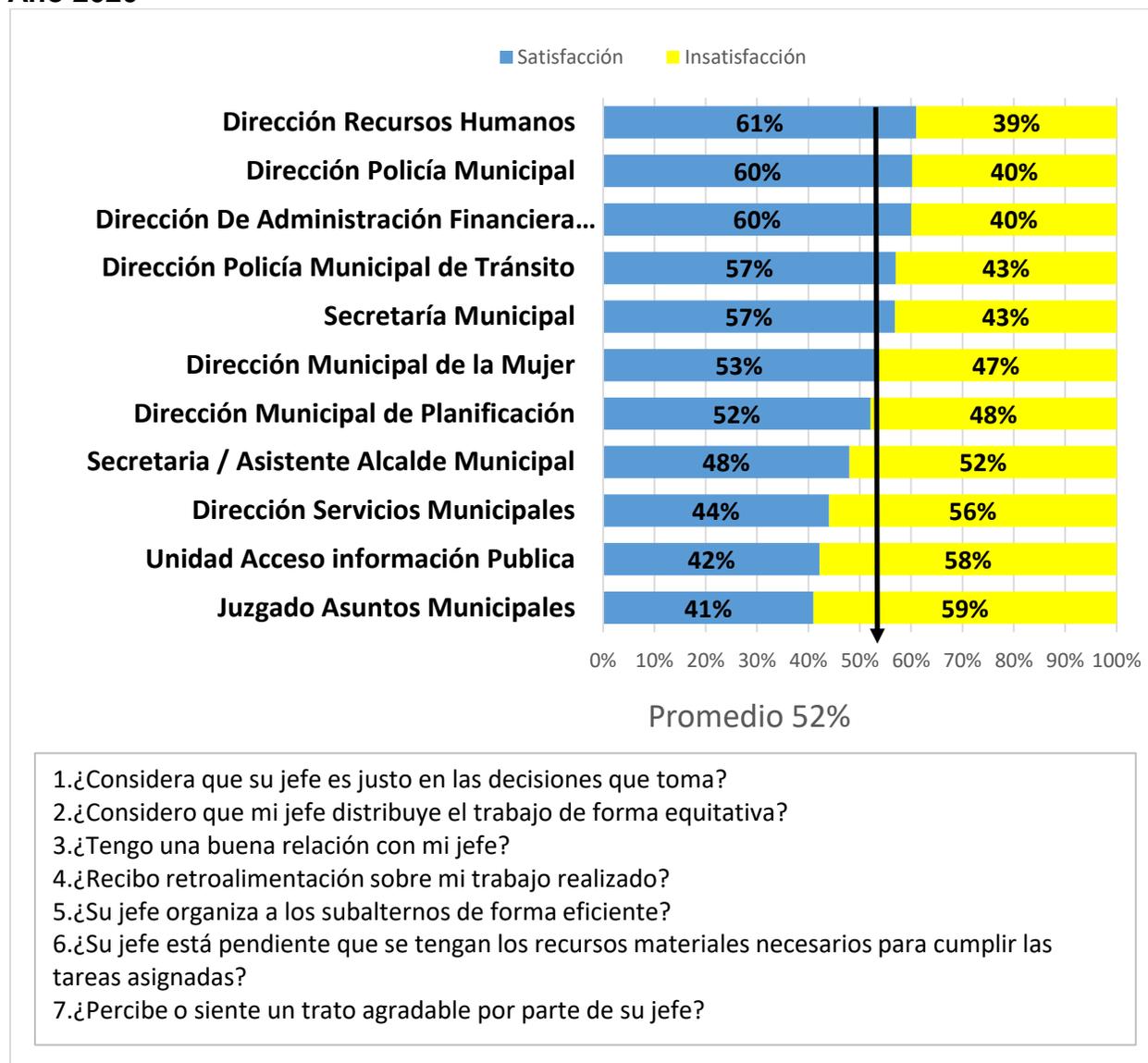
La dimensión es evaluada mediante el proceso siguiente:

#### **a. Supervisión**

La supervisión es dirigir, organizar, apoyar y proporcionar los recursos y medios para que los procesos de trabajo se alcancen de forma objetiva, dirigiendo a los empleados para alcanzar las metas y que la tarea asignada se realice de forma eficiente.

Las percepciones obtenidas en relación a los procesos de supervisión son los siguientes:

**Gráfica 18**  
**Porcentaje de satisfacción del proceso de supervisión**  
**Municipalidad de un municipio del departamento de Sacatepéquez**  
**Año 2020**



Fuente: investigación de campo. Febrero 2021.

Los empleados municipales expresan que sus jefes distribuyen el trabajo los más equitativo posible, mantienen una buena relación con su jefe inmediato, de igual forma su jefe inmediato está pendiente de proporcionar los recursos necesarios para la realización de su trabajo.

Los factores negativos en el proceso de supervisión de acuerdo a los empleados, no hay retroalimentación de la información para el desarrollo del trabajo, el jefe no es justo al momento de tomar decisiones.

El porcentaje promedio de satisfacción laboral es 52%, este promedio se califica por debajo de la calificación establecida, influyendo en procesos de supervisión inestable, afectando los procesos de trabajo en equipo e individual dentro de la municipalidad, afectando la productividad y el clima organizacional.

## **2.4 Análisis de resultados**

Es importante resaltar que la información recopilada a través de la encuesta, se analiza con los jefes de unidades para obtener una retroalimentación de la información recibida por parte de los empleados municipales y de los jefes de unidades o departamentos, se determina que las jefaturas revisan dicha información de forma general pero objetiva, y se recibe opinión generalizada y ellos aceptan que se deben de mejorar los procesos de liderazgo, comunicación trabajo en equipo y los reconocimientos, a través de la implementación de programas o mecanismos de capacitación pues esto ayudará a que el trabajo dentro de la organización se ejecute de la mejor manera y mantener un rendimiento favorable para cada departamento y unidad, de igual forma para fines de investigación y de conocimiento general se indica que las preguntas del cuestionario fueron estructuradas de tal forma que no fueran preguntas de choque o de discusión para obtener los criterios de percepción de forma clara y objetiva dentro de la unidad objeto de investigación.

A continuación, se presenta el resumen de los resultados obtenidos en el diagnóstico del clima organizacional de la institución objeto de análisis:

**Cuadro 6**  
**Promedio de satisfacción del clima organizacional por dimensión**  
**Municipalidad de un municipio del departamento de Sacatepéquez**  
**Año 2020**

No	Variable de análisis	Satisfacción %	Insatisfacción %
1	Orgullo e identificación	73%	27%
2	Delegación de autoridad	63%	37%
3	Condiciones físicas y ambientales	61%	39%
4	Trabajo en equipo	61%	39%
5	Relaciones interpersonales	57%	43%
6	Reconocimientos	57%	43%
7	Líderazgo	55%	45%
8	Estabilidad laboral	53%	47%
9	Supervisión	52%	48%
10	Desarrollo profesional	52%	48%
11	Políticas	48%	52%
12	Comunicación	42%	58%
13	Capacitación	39%	61%

Fuente: investigación de campo. Febrero 2021.

Se observa en el cuadro anterior, el resultado general del análisis del clima organizacional, se presente el del nivel de satisfacción, que los empleados municipales asignaron a cada proceso estudiado, el más aceptable es el factor de orgullo e identificación.

Es importante recordar que las autoridades establecieron que cada factor que obtenga la calificación menor de 70%, es necesario crear las herramientas necesarias para mejorar su calificación y por lo tanto mejorar el clima organizacional.

Los procesos que obtuvieron calificación a menor a 70%, son los siguientes: delegación de autoridad, evaluada con 63% resultado que los empleados indican que las autoridades

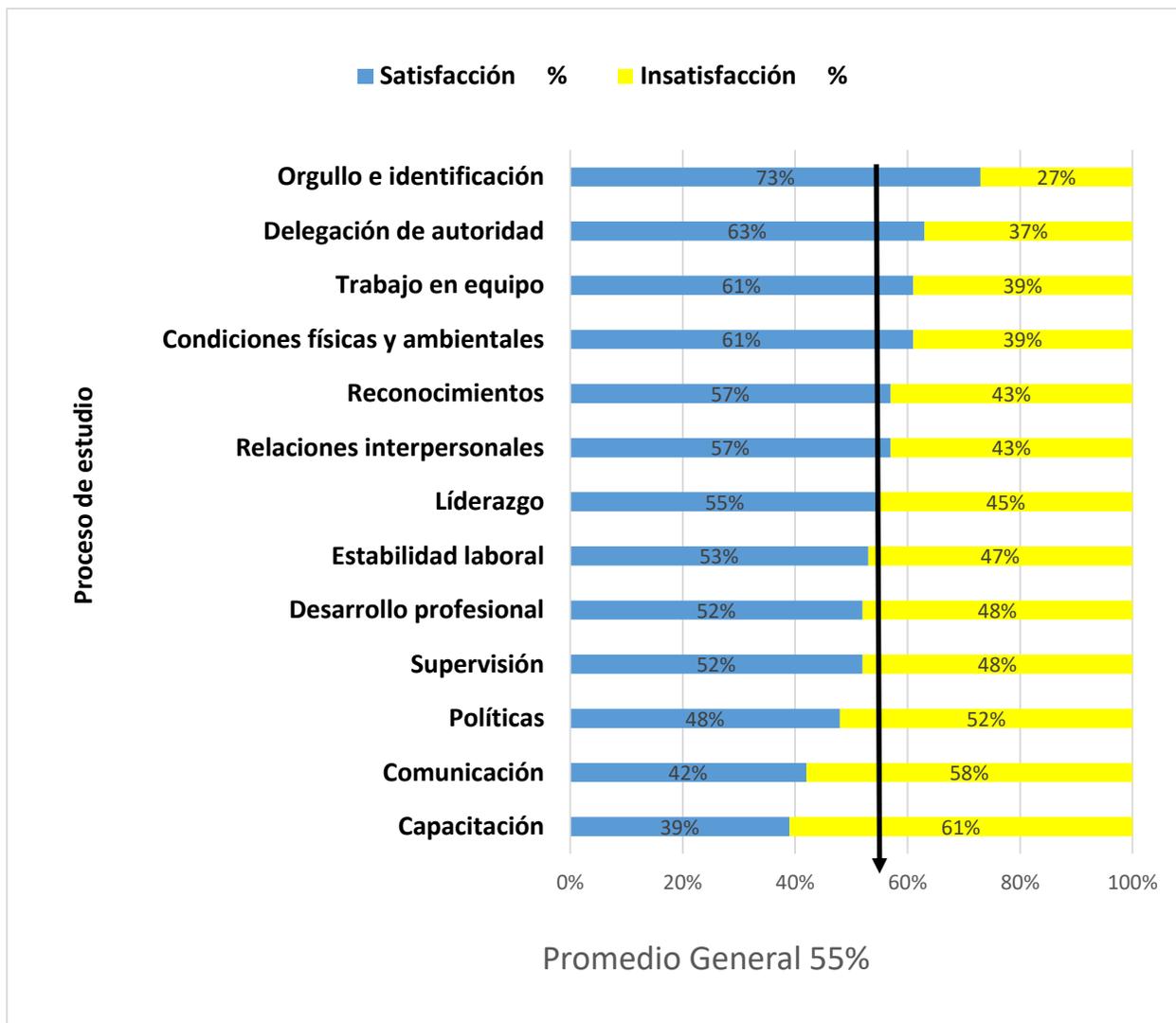
no delegan la autoridad y no les permiten que ellos tomen decisiones y libertad para la realización del trabajo, generando procesos de trabajo lento y con contratiempos, de igual forma baja productividad y poco rendimiento. Las condiciones físicas y ambiental obtuvo en 61% de calificación, resaltando los empleados municipales que es necesario mejorar las condiciones físicas en las cuales realizan sus tareas, para mejorar el clima organizacional y garantizar condiciones idóneas y generar estabilidad emocional en cada empleado municipal. El trabajo en equipo presenta la calificación de 61% resaltan los empleados municipales que no trabajan en equipo y no trabajan por un mismo objetivo, generando equipos de trabajo inestables y con coordinación, por lo tanto, el nivel de satisfacción para alcanzar un ambiente organizacional es de índices inferiores.

La supervisión marca un 52% de satisfacción una calificación que evidencia de acuerdo a lo expresado por los empleados municipales, las jefaturas no están pendientes de que cada uno de los miembros de su equipo tenga los recursos necesarios para realizar su trabajo, existe una mala relación entre jefes inmediatos y subalternos, así como mala organización y distribución de las tareas entre los empleados.

Las relaciones interpersonales y los procesos de reconocimientos presentan la calificación de 57%, lo que indica que los empleados no realizan su trabajo de forma satisfactoria, pues las actividades y el trato interpersonal, no es el adecuado por existir insatisfacción y conflictos entre compañeros al realizar sus actividades laborales, de igual forma los reconocimientos otorgados por las autoridades y jefaturas a los empleados son mínimos o escasos, por lo tanto, expresan que no existe motivación y pocos incentivos para los empleados para realizar su trabajo de forma excepcional, esto genera insatisfacción personal y desinterés por alcanzar los objetivos y trabajar en equipo y alcanzar los objetivos de la municipalidad, afecta el clima organizacional. En lo que respecta a desarrollo profesional, se califica con 52%, calificación que presenta inconvenientes en los procesos de crecimiento profesional de los empleados, por no existir programas que incentiven el desarrollo profesional, igualmente afecta que los empleados no son tomados en cuenta al momento de presentarse oportunidades laborales dentro de la municipalidad, necesitan más oportunidades de crecimiento, por

lo tanto no han alcanzado su desarrollo profesional dentro de la entidad municipal. La comunicación se evalúa en 42% de satisfacción, expresan los empleados que la comunicación es inadecuada, porque no se utilizan los medios electrónicos para informar los cambios importantes, las directrices no llegan clara a cada empleado, no existen reuniones periódicas para que haya retroalimentación, los jefes no explican claramente los objetivos y cualquier información importante. A continuación, se presentan los resultados del análisis del clima organizacional:

**Gráfica 19**  
**Nivel de satisfacción de cada proceso del clima organizacional de la**  
**Municipalidad de un municipio de Sacatepéquez**  
**Año 2020**



Fuente: investigación de campo. Febrero 2021.

Es importante resaltar que el clima organizacional de la municipalidad objeto de investigación, está siendo afectado en sus procesos de trabajo, por lo tanto es necesario implementar un plan de mejoras que permita establecer los programas y subprogramas que faciliten incrementar la satisfacción laboral de los empleados municipales en relación a los procesos de comunicación, desarrollo profesional, capacitación, liderazgo, relaciones interpersonal y reconocimientos los cuales se incluyen el capítulo

## **CAPÍTULO III**

### **PLAN DE MEJORAS PARA EL PERSONAL DE UNA MUNICIPALIDAD DE UN MUNICIPIO DEL DEPARTAMENTO DE SACATEPÉQUEZ**

A continuación, se presenta la propuesta del plan de mejoras para el personal que colabora en la institución municipal, se pretende que sea una herramienta de apoyo administrativo para mejorar las condiciones del clima organizacional interno, esto se debe a las percepciones de inconformidad que los empleados manifiestan de los diversos procesos que influyen en el ambiente organizacional.

El plan de mejoras propuesto, es el resultado del análisis que se presenta en el capítulo II, las dimensiones que se analizan, conforman la base principal para evaluar el clima organizacional de la municipalidad, es evidente la necesidad de mejorar las dimensiones o procesos de comunicación, desarrollo profesional, capacitación, liderazgo, relaciones interpersonal y reconocimientos.

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

Se sabe que uno de los recursos más importante dentro de la institución, es el recurso humano, por ello se debe de prestar atención y esfuerzos para gestionar procesos de desarrollo y aprovechar al máximo el recurso humano que conforma la institución municipal, sin descuidar y olvidar los intereses personales de cada colaborador que participa en este proceso, en ello radica la importancia del establecimiento de cursos de acción que permitan elevar al máximo las capacidades y habilidades que cada colaborador posee, para ejecutar cada una de las tareas asignadas dentro del proceso organizativo, es por ello la importancia de generar habilidades y cualidades optimas, para mejorar constantemente y la planeación de cursos de acción que permitan mejorar los niveles de liderazgo, comunicación, crear estabilidad laboral, reconocer los logros y esfuerzos de los colaboradores, efectuar procesos claros de supervisión, mejorar las relaciones laborales; todo esto se alcanzará a través de una gestión optima por parte de las autoridades municipales y lograr un grupo de trabajo eficiente con resultados en procesos organizativos productivos, y cambiar los niveles positivos de percepción del clima organizacional, todas las mejoras influirán positivamente en la organización municipal.

## **3.2 Plan de mejoras propuesto**

A continuación, se describe el desarrollo de la propuesta:

### **3.2.1 Objetivo de la propuesta**

Implementar en las unidades de la municipalidad, el 100% del plan de mejoras propuesto, en un periodo de 24 meses, para mejorar el ambiente organizacional, comprometiendo a autoridades y a empleados municipales.

### **3.2.2 Metodología**

El departamento de recursos humanos de la municipalidad, será el responsable de llevar a cabo los programas y propuestas de mejoras, el director de Recursos Humanos conocerá las propuestas, para presentarlas al consejo municipal y lograr el consenso y el apoyo para el establecimiento del cronograma de actividades para las actividades propuestas en el plan de mejora para el personal.

El plan de mejora propuesto está conformado por seis programas que se implementarán de acuerdo al plan de acción determinado para cada uno de ellos.

### **3.2.3 Recursos**

Todos los recursos considerados necesarios para implementar el plan de mejoras son los siguientes:

### **3.2.4 Humanos**

Los logros de las propuestas se alcanzarán con la colaboración y la participación de los colaboradores y autoridades de la municipalidad, de igual forma se requiere de entusiasmo, buena voluntad y la disposición a establecer dichos programas, por lo tanto, el recurso humano que participará se describe a continuación:

- Concejo Municipal
- Director de recursos Humanos
- Personal del departamento de recursos humanos
- Colaboradores asignados por el personal de recursos humanos

- Empleados y colaboradores

### **3.2.5 Mobiliario y equipo**

Las actividades relacionadas al establecimiento y ejecución de la propuesta del plan de mejoras se llevarán a cabo en las instalaciones de la municipalidad, específicamente en el salón de usos múltiples de la municipalidad, este cuenta con más de 150 sillas y 15 mesas disponibles para las reuniones de implementación y seguimiento, la municipalidad cuenta con proyector, computadoras para las capacitaciones.

### **3.2.6 Cronograma general**

A continuación, se detalla el cronograma general para la implementación del plan propuesto:

**Cuadro 7**  
**Cronograma general del plan propuesto**  
**Municipalidad de un municipio del departamento de Sacatepéquez**

No.	Actividad	Año 2022							Año 2023												Responsable		
		Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	Ene	Feb	Mar	Abril	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic		May	
1	Presentación del plan de mejoras propuesto	■																					Investigador
2	Discusión y aprobación plan propuesto	■																					Alcalde Municipal Director RRHH
3	Reunión informativa con jefaturas de unidades para inicio de implementación	■																					Director RRHH
4	Desarrollo programa sensibilización		■	■	■	■	■	■	■	■													Director RRHH
5	Desarrollo de subprograma de comunicación interna			■																			Director RRHH
6	Desarrollo taller de comunicación asertiva			■	■																		Director RRHH
7	Desarrollo de subprograma de reuniones de trabajo informativas					■																	Director RRHH
8	Programa de Liderazgo					■																	Director RRHH
9	Desarrollo taller de liderazgo y trabajo en equipo																				■	■	Director RRHH
10	Reunión Semestral No.1 evaluación y avances de los programas							■															Alcalde Municipal Director RRHH
11	implementación subprograma portafolio de estudios		■	■	■	■	■	■															Director RRHH
12	Desarrollo subprograma portafolio de estudios								■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	Director RRHH
13	Desarrollo taller inteligencia emocional y relaciones laborales								■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	Director RRHH
14	Desarrollo programa reconocimientos									■													Director RRHH
15	Desarrollo subprograma reconocimiento a la trayectoria									■													Director RRHH
16	Desarrollo subprograma servidor público del mes										■												Director RRHH
17	Reunión Semestral No.2 evaluación y avances de los programas																					■	Alcalde Municipal Director RRHH

Fuente: elaboración propia. Junio 2021.

### **3.3 Programas del plan de mejora propuesto**

La propuesta de mejoras para el personal municipal consta de programas y sub programas que mejorarán los procesos de comunicación, liderazgo, supervisión, relaciones interpersonales, desarrollo profesional y personal, reconocimientos.

Cada programa incluye alcance, objetivo, metodología, plan de acción, formatos y recursos necesarios para el desarrollo e implementación.

#### **3.3.1 Programa de sensibilización de la importancia del clima organizacional**

El primer paso necesario para la propuesta de plan de mejoras para el personal de la municipalidad, es convencer a las autoridades municipales sobre la importancia de mejorar el clima organizacional, por lo tanto, es necesario sensibilizar a autoridades y colaboradores municipales.

- **Objetivo**

Sensibilizar al 100% de la autoridad municipal, jefaturas y colaboradores municipales, de la importancia de presentar un clima organizacional positivo, y la influencia que este tiene en la satisfacción laboral, a partir del primer año de la implementación del programa propuesto.

- **Metodología**

Este programa se llevará a cabo a través de una conferencia, se hará una presentación con los temas centrales del clima organizacional, la exposición será dirigida a las autoridades, jefaturas y personal municipal, se realizarán actividades de socialización y concientización, se transmitirá la importancia del clima organizacional a través de reuniones periódicas con jefaturas, también se elaborarán afiches informativos resaltando la importancia y beneficios del clima organizacional; el responsable de la coordinación de la planificación y ejecución de este programa será del Director Recursos Humanos con el apoyo de su equipo de trabajo.

Los temas que se presentarán serán los siguientes:

- Clima organizacional
- Importancia del Clima organizacional
- Las dimensiones y sus procesos del clima organizacional: comunicación, liderazgo, desarrollo profesional y personal, capacitación, reconocimientos.

Se debe convocar a la presentación y conferencia de sensibilización a todos los servidores públicos que se consideren necesario, así como a las autoridades del concejo y a las jefaturas de unidades, se hará por los medios de comunicación escrito, sea correo electrónico, memorándum y utilizar afiches informativos para la convocación, esta convocación debe de ser obligatorio, por ser de importancia y de suma relevancia la participación de todos los involucrados.

Se debe de realizar al final de la conferencia una evaluación de la comprensión de la misma, con la finalidad de retroalimentar la información y que el alcance informativo de la conferencia sea preciso, para tener certeza en alcanzar el objetivo principal de la conferencia, dicha evaluación será centralizada y analizada por el Director de Recursos Humanos dará seguimiento a las explicaciones necesarias y puntuales, de acuerdo y conforme avanza la programación.

El Director de recursos humanos apoyará para establecer las reuniones informativas, se dará seguimiento a la sensibilización en relación a la importancia del clima organizacional, a través de las reuniones de información, estas reuniones se programarán bimestralmente, en ellas se seguirán viendo temas relacionados con la importancia y necesidad de mantener un clima organizacional sano dentro de la municipalidad, en estas reuniones participarán las autoridades y los jefes de unidades.

Se elaborarán afiches informativos, estos afiches tendrán la información necesaria para concientizar a los empleados de la importancia del clima organizacional, estos

se colocarán en puntos específicos dentro de la municipalidad, para que la información sea captada por todo el personal municipal.

Los afiches de información se colocarán el primer lunes de cada mes, durante 6 meses calendario, de acuerdo al criterio del Director de Recursos Humanos y su equipo de trabajo, todo esto con la finalidad de mantener un programa constante de concientización y sensibilización de la importancia del clima organizacional.

La información que se sugiere presentar en los afiches es:

- Que es el clima organizacional y su influencia en el rendimiento laboral.
- Importancia del clima organizacional sano.
- Los diferentes factores del clima organizacional.
- Relaciones Laborales
- Liderazgo como influencia en el clima organizacional
- Y toda la información que el Director de Recursos Humanos considere necesario para sensibilizar a los empleados municipales.

Se muestra el plan de acción para el programa de sensibilización sobre la importancia del clima organizacional:

**Cuadro 8**  
**Plan de acción para el programa de sensibilización**  
**Municipalidad de un municipio del departamento de Sacatepéquez**

Plan de Acción							
Programa de Sensibilización							
Objetivo							
Establecer las actividades necesarias para implementar el Programa de Sensibilización al 100% en el corto y mediano plazo							
No.	Actividad	Meta	Responsable	Tiempo estimado		Costo	Presupuesto
				Inicio	Final		
1	Reunión con autoridades de la municipalidad	Presentar el 100% del programa en una reunión de 3 horas	Investigador	3/06/2022	3/06/2022	impresión documentos Q.50.00 equipo ayuda audiovisual Q.250.00	Q 300.00
2	Discusión del programa propuesto por autoridades municipales y director recursos humanos	Analizar y aprobar el 100 % del programa de mejoras propuesto, en una reunión de 4 horas	Alcalde Municipal / Director RRHH	8/06/2022	8/06/2022	ninguno	Q -
3	Reunión informativa entre autoridades municipales y jefaturas de unidades	Discutir y aprobar el 100 % del temario para presentar en la conferencia, en un periodo de 6 horas (2 horas por día)	Alcalde Municipal / Director RRHH	13/06/2022	15/06/2022	ninguno	
4	Cotizar y empresa de catering, para almuerzos y refacciones para personal participantes del taller de sensibilización	Solicitar el 100% de las cotizaciones a empresas de catering en un periodo de 2 días.	Director RRHH / asistentes recursos humanos	15/06/2022	17/06/2021	servicio telefónico	Q 150.00
5	Establecer el programa de temas a presentar	Discutir y aprobar el 100 % del programa de la conferencia, en un periodo de 4 horas	Alcalde Municipal / Director RRHH	20/06/2022	20/06/2022	ninguno	Q -
6	Reservar el salón de usos múltiples	Reservar el 100% del salón para la conferencia, en un periodo de 1 hora	Director RRHH	21/06/2022	21/06/2022	ninguno	Q -
7	Concretar el pago de la empresa que prestará el servicio de catering	Emitir el 100% de la orden de compra para pagar empresa de catering, periodo de tiempo 1 hora	Director RRHH/encargado compras	22/06/2022	22/06/2022	44 almuerzos Q125.00 c/u 44 refacciones Q40.00 c/u	Q 7,260.00

Plan de Acción							
Programa de Sensibilización							
Objetivo							
Establecer las actividades necesarias para implementar el Programa de Sensibilización al 100% en el corto y mediano plazo							
No.	Actividad	Meta	Responsable	Tiempo estimado		Costo	Presupuesto
				Inicio	Final		
8	Diseño de afiche de convocatoria, Formato 2	Discutir y aprobar el 100% diseño de afiches informativos, en un período de 4 horas	Director RRHH / asistentes RRHH	24/06/2021	24/06/2021	ninguno	Q -
9	Impresión de afiches	Impresión y colocación de 100% de afiches informativos, en un periodo de 2 días	Director RRHH / asistentes RRHH	27/06/2022	28/06/2022	5 afiches Q25.00 c/u	Q 125.00
10	Informar fecha, lugar y hora de la conferencia	Informar al 100% de participantes de fecha, hora y lugar de la conferencia, en un periodo de 4 horas	Director RRHH	28/06/2022	28/06/2022	ninguno	Q -
11	Implementar la propuesta	Desarrollar el 100% de la conferencia , en un período de 8 horas	Director de Recursos Humanos / facilitadores	8/06/2022	8/06/2022	papelería y útiles de apoyo	Q 700.00
12	Establecer los temas a presentar en los afiches de concientización.	Aprobar el 100 % de temario para afiches informativos, en un periodo de 4 reuniones diarias- de 4 horas cada una	Director de Recursos humanos / facilitadores	10/07/2022	13/07/2022	ninguno	Q -
13	Cotizar los afiches de informativos formato 4	Solicitar cotizaciones para la impresión del 100% de los afiches informativos, en un periodo de 2 horas.	Asistente RRHH/ encargado de compras	14/07/2022	14/07/2022	servicio telefónico	Q 50.00
14	Emitir orden de compra para la impresión de afiches informativos	Pago imprenta que elaborará el 100% afiches informativos	Asistente RRHH/ encargado de compras	19/07/2022	22/07/2022	cada afiche full color Q.25.00 60 afiches	Q1,500.00
15	Colocar los afiches correspondientes al primer afiche informativo, primer lunes del mes de agosto	colocarlos en un 100%, en un día	Asistente RRHH/ encargado compras	1/08/2022	1/08/2022	ninguno	Q -

Plan de Acción							
Programa de Sensibilización							
Objetivo							
Establecer las actividades necesarias para implementar el Programa de Sensibilización al 100% en el corto y mediano plazo							
No.	Actividad	Meta	Responsable	Tiempo estimado		Costo	Presupuesto
				Inicio	Final		
16	Colocar los afiches correspondientes al segundo afiche informativo, primer lunes del mes de septiembre	Colocar los 10 afiches, para informar al 100% del personal, en un periodo de 2 horas	Asistente RRHH	5/09/2022	5/09/2022	ninguno	Q -
17	Colocar los afiches correspondientes al tercer afiche informativo, primer lunes del mes de octubre	Colocar los 10 afiches, para informar al 100% del personal, en un periodo de 2 horas	Asistente RRHH	3/10/2022	3/10/2022	ninguno	Q -
18	Colocar los afiches correspondientes al cuarto afiche informativo, primer lunes del mes de noviembre	Colocar los 10 afiches, para informar al 100% del personal, en un periodo de 2 horas	Asistente RRHH	7/11/2022	7/11/2022	ninguno	Q -
19	Colocar los afiches correspondientes al quinto afiche informativo, primer lunes del mes diciembre	Colocar los 10 afiches, para informar al 100% del personal, en un periodo de 2 horas	Asistente RRHH	5/12/2022	5/12/2022	ninguno	Q -
20	Colocar los afiches correspondientes al sexto afiche informativo, primer lunes del mes de enero 2023	Colocar los 10 afiches, para informar al 100% del personal, en un periodo de 2 horas	Asistente RRHH	6/02/2023	6/02/2023	ninguno	Q -
21	Evaluar programa	Evaluar el 100% de lo realizado de la propuesta cada trimestre	Director RRHH	8/09/2022	6/05/2023	ninguno	Q -
<b>Presupuesto estimado del programa</b>							<b>Q 10,085.00</b>

Fuente: elaboración propia. Agosto 2021.

**Formato 1****Itinerario de la conferencia del clima organizacional  
Municipalidad de un municipio del departamento de Sacatepéquez**

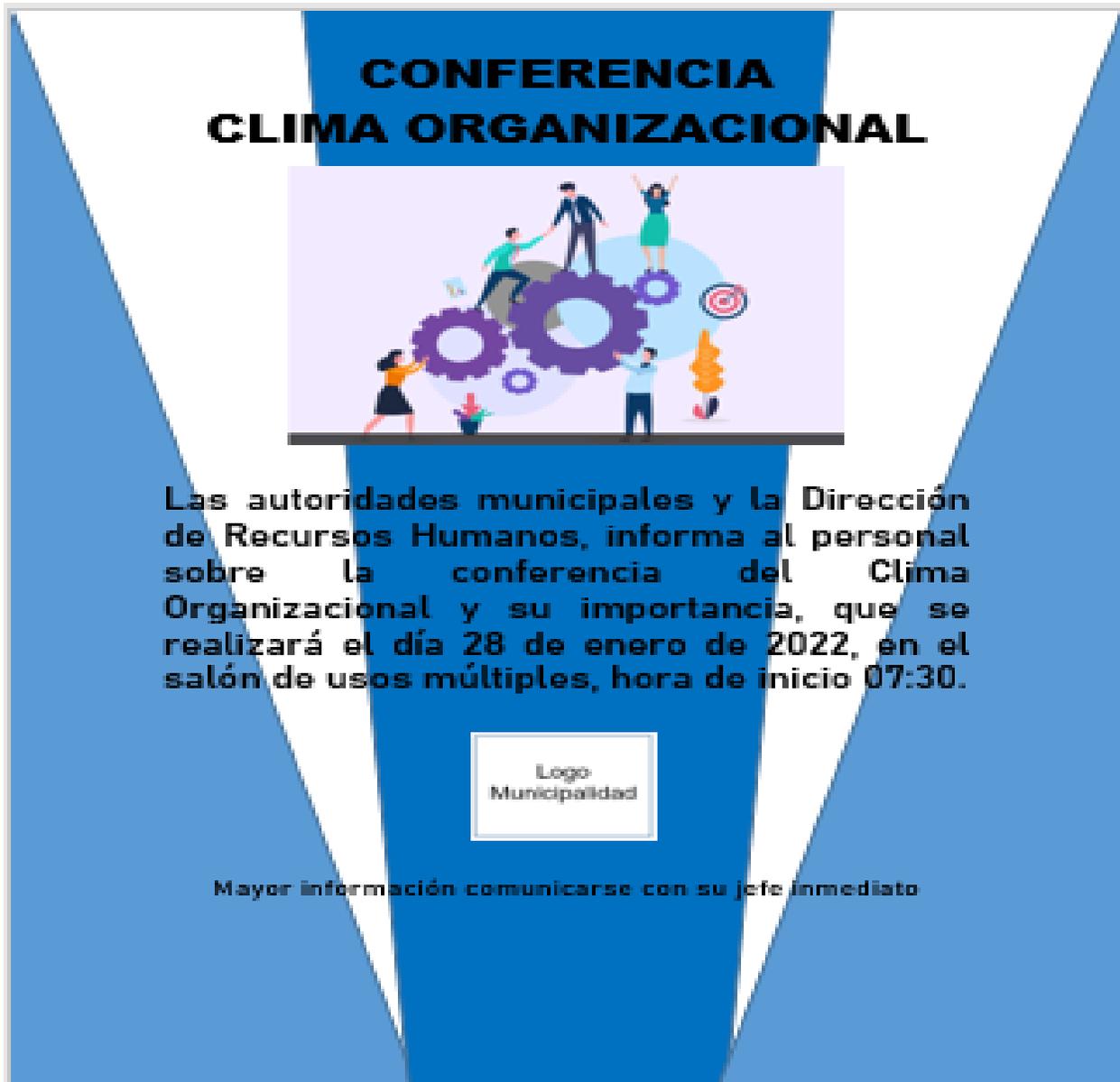
No.	Actividad	Responsable	Hora	
			Inicio	Final
1	Registro participantes	Recursos Humanos	07:30	08:00
2	Inicio de Conferencia	Director Recursos Humanos	08:00	
3	Presentación del tema y apertura de la conferencia	Director Recursos Humanos	08:00	08:02
4	Palabras de bienvenida	Alcalde Municipal	08:05	08:15
5	Desarrollo de la conferencia	Director Recursos Humanos		
6	Definición del clima organizacional	Director Recursos Humanos	08:15	09:15
7	Importancia del clima organizacional	Director Recursos Humanos	09:15	09:45
8	Influencia y los factores del clima organizacional	Director Recursos Humanos	09:45	10:15
9	Receso y refrigerio		10:15	10:30
10	Comunicación y su importancia	Director Recursos Humanos	10:30	11:00
11	Tipos y canales de comunicación	Director Recursos Humanos	11:00	11:30
12	Liderazgo y su importancia	Director Recursos Humanos	11:30	12:00
13	Tipos de liderazgo e influencia en la productividad	Director Recursos Humanos	12:00	12:30
14	importancia del Desarrollo Profesional	Director Recursos Humanos	12:30	13:00
15	Importancia del los Reconocimientos	Director Recursos Humanos	13:00	13:30
16	Almuerzo participantes		13:30	14:00
17	Conclusiones	Director Recursos Humanos	14:00	14:30
18	Dudas, consultas y retroalimentación	Director Recursos Humanos	14:30	15:00
19	Palabras de cierre y despedida actividad	Alcalde Municipal	15:00	15:02
20	Evaluación de conclusiones y comprensión participantes	Director Recursos Humanos	15:02	15:30

Fuente: elaboración propia. Agosto 2021.

**Formato 2**

**Afiche asistencia a conferencia**

**Municipalidad de un municipio del departamento de Sacatepéquez**



**CONFERENCIA  
CLIMA ORGANIZACIONAL**

Las autoridades municipales y la Dirección de Recursos Humanos, informa al personal sobre la conferencia del Clima Organizacional y su importancia, que se realizará el día 28 de enero de 2022, en el salón de usos múltiples, hora de inicio 07:30.

Logo  
Municipalidad

Mayor información comunicarse con su jefe inmediato

Fuente: elaboración propia. Agosto 2021.

**Tipo de papel:** Papel afiche (70 gramos)

**Tipo de Letra:** Arial Black, Bahnschrift SemiBold

**Color fondo:** Aqua, azul, blanco. **Color letras:** Negro

**Tamaño:** Alto 50 cm, ancho 30 cm

**Formato 3**

**Evaluación de comprensión de conferencia**

**Municipalidad de un municipio del departamento de Sacatepéquez**

<p>Dirección Recursos Humanos</p> <p><b>CUESTIONARIO DE RETROALIMENTACIÓN Y EVALUACIÓN DE APRENDIZAJE</b></p> <p>Unidad o departamento: <u>secretaría municipal</u></p> <p>Fecha: <u>08 junio 2022</u></p> <p>Instrucciones: a continuación, encontrará varias preguntas, respondalas de forma clara y honesta, para evaluar el nivel de comprensión en relación a la conferencia del clima organizacional.</p> <p>1.-¿Qué comprende por clima organizacional? <u>Todas las características ambientales y emocionales que rodea el entorno laboral</u></p> <p>2.-Explique la importancia del clima organizacional: <u>permite generar los cambios para mejorar la efectividad de los equipos de trabajo</u></p> <p>3.-Explique qué es liderazgo: <u>Es la persona que puede dirigir e influir sobre un equipo de trabajo</u></p> <p>4.-Explique qué es comunicación: <u>Es el intercambio de información, entre un emisor y un receptor</u></p> <p>5.-Explique qué es trabajar en equipo: <u>es el trabajo realizado por un grupo de personas y todos buscan alcanzar un objetivo común</u></p> <p><b>*Evaluación sin valor, para uso de retroalimentación del aprendizaje*</b></p>
---

Fuente: elaboración propia. Agosto 2021.

**Formato 4**

**Afiche informativo concientización de clima organizacional  
Municipalidad de un municipio del departamento de Sacatepéquez**



Fuente: elaboración propia, agosto 2021

- Tipo de papel:** Papel afiche (70 gramos)  
**Tipo de Letra:** Franklin Gothic Medium Con  
**Color fondo:** Aqua, naranja, blanco. **Color letras:** Negro  
**Tamaño:** Alto 50 cm, ancho 30 cm

### **3.3.2 Programa de comunicación**

Con la propuesta de mejora en el proceso de comunicación, se pretende que esta sea efectiva, veraz, clara, fluida, precisa, concreta y oportuna para mejorar los niveles de eficiencia y pretender elevar el índice de satisfacción respecto al clima organizacional que perciben el personal de la municipalidad objeto de investigación. Las siguientes actividades son las que se proponen dentro del programa de comunicación: reuniones informativas, comunicación efectiva, comunicación interna.

- **Objetivo**

Mejorar en un 100% los procesos de la comunicación interna, implementar reuniones de trabajo informativas y que logren manifestar las ideas, directrices, juicios, opiniones de forma clara, honesta y respetuosa a través de un taller de comunicación asertiva, en un periodo de un año después de iniciado el programa de mejora propuesto.

Se presenta a continuación, los subprogramas de mejora de la comunicación contenidos en la propuesta:

#### **a. Subprograma de comunicación interna**

Esta actividad consiste en crear las acciones necesarias para que la información fluya y llegue a todos los empleados municipales, principalmente se genere una comunicación clara y precisa dentro de los procesos de trabajo, a través de la creación de un buzón de correo electrónico y a través de una aplicación grupal para que la información llegue a todo el personal municipal.

- **Objetivo**

Mejorar en un 100% los procesos de la comunicación interna, en un periodo de 2 años después de iniciado el programa de mejora propuesto.

- **Metodología**

Esta actividad busca mejorar la fluidez de la comunicación para mejorar los procesos y

que exista retroalimentación y que los empleados conozcan información importante de la municipal, se creará un correo electrónico general para trasladar y transmitir la información, directrices o comunicados importantes, el correo puede ser nombrado, por ejemplo: comunicacionmunicipal@municipalidad.gob.gt, además se puede establecer un grupo de trabajo en cualquiera de las aplicaciones existentes hoy en día como WhatsApp, Messenger, entre otras, los comunicados que se consideran para transmitir por cualquiera de estos medios son los siguientes:

- Comunicados importantes del alcalde y el consejo
- Objetivos de trabajo,
- Actividades internas y de carácter público
- Nuevos proyectos
- Reuniones de trabajo
- Invitaciones a propuesta de trabajo y sugerencias
- Logros alcanzados
- Problemas de trabajo y soluciones
- Información de feriados y asuetos
- Cumpleañeros del mes
- Empleado del mes
- Plazas vacantes
- Y toda la información necesaria que sea de carácter pública para los empleados municipales.

Se instalarán buzones de sugerencias en determinados puntos dentro de las instalaciones de la municipalidad, con la finalidad que, en estos buzones los empleados depositen sus sugerencias o comentarios que necesiten transmitir de forma discreta y confidencial, con el objetivo que llegue a Dirección de recursos humanos y el empleado tiene temor a transmitir personalmente o directamente esta información, por lo tanto debe de ser revisada por la Dirección de recursos humanos, para verificar su veracidad y objetividad de acuerdo a la situación presentada.

El encargado de promover y gestionar este modelo de comunicación será el Director de Recursos Humanos con el apoyo de los colaboradores del área de Recursos Humanos, gestionarán el correo electrónico y grupo de trabajo en la aplicación elegida, al departamento de informática. Se presentará el modelo al Señor Alcalde y autorizará la información que se transmitirá por este medio, haciendo reuniones mensuales para la proyección de la información mensual.

A continuación, se presenta el plan de acción correspondiente al subprograma de comunicación interna:

**Plan de acción subprograma de comunicación interna  
Municipalidad del municipio del departamento de Sacatepéquez**

Plan de Acción subprograma de comunicación interna							
Objetivo Establecer las actividades necesarias para implementar el subprograma de Comunicación interna al 100% en el corto y mediano plazo							
No.	Actividad	Meta	Responsable	Tiempo estimado		Costo	Presupuesto
				Inicio	Final		
1	Reunión con autoridades de la municipalidad	Presentar el 100% del subprograma , en una reunión de 4 horas	Investigador	3/06/2022	3/06/2022	impresión documentos Q.50.00 equipo ayuda audiovisual Q.250.00	Q 300.00
2	Discusión del programa propuesto por autoridades municipales y Director Recursos Humanos	Analizar del 100% del subprograma propuesto, en un periodo de tres reuniones de 2 horas diarias	Alcalde municipal / Director RRHH	8/06/2022	10/06/2022	ninguno	Q -
3	Definición nombre del correo electrónico. Definir el número y nombre del grupo de comunicación si se utiliza aplicación telefónica	Crear y habilitar los medios para llegar al 100 % de los empleados, en un periodo de tiempo de 2 horas	Alcalde municipal / Director RRHH	1/08/2022	1/08/2022	ninguno	Q -
4	Discusión de los boletines y comunicados a transmitirse por este medio.	Aprobar el 100% de los comunicados , para alcanzar al 100 % de os empleados, en dos reuniones diarias de 2 horas cada una	Alcalde Municipal / Director RRHH	1/08/2022	2/08/2022	ninguno	Q -
5	Diseño de los formatos de comunicados internos, formatos 5,6,7,8	Presentar y aprobar el 100% de formatos propuestos	Director RR/ asistentes RRHH	3/08/2022	4/08/2022	impresión formatos Q.50.00	Q 50.00

**Plan de Acción**  
**subprograma de comunicación interna**

**Objetivo**  
**Establecer las actividades necesarias para implementar el subprograma de Comunicación interna al 100% en el corto y mediano plazo**

No.	Actividad	Meta	Responsable	Tiempo estimado		Costo	Presupuesto
				Inicio	Final		
6	Diseño del buzón de Sugerencias para empleados municipales formato 9	Aprobar el diseño en un 100% en una reunion de 2 horas	Director RR/ asistentes RRHH	5/08/2022	5/08/2022	5 cajas de cartón a Q.45.00 c/u	Q 225.00
						impresión de logo en hojas bond	Q 50.00
7	Colocar los Buzones de sugerencia .	Colocar 100% buzones en una hora	asistentes RR/HH	8/08/2022	8/08/2022	ninguno	Q -
8	Revisión semanal de los buzones de sugerencias	Revisar el 100% de los buzones en 2 horas	Director RRHH	15/08/2022	cada siguiente lunes	ninguno	Q -
9	Evaluación del subprograma propuesto por autoridades municipales y Director Recursos Humanos	Evaluar el 100% de lo realizado de la propuesta cada trimestre	Director RRHH	8/09/2022	6/05/2023	papelería para evaluación Q.150.00	Q 150.00
<b>Presupuesto estimado de implementación del subprograma</b>							<b>Q 775.00</b>

Fuente: elaboración propia. Agosto 2021.

**Formato 5**

**Comunicado interno, “cumpleañeros del mes”**

**Municipalidad de un municipio del departamento de Sacatepéquez**



Fuente: elaboración propia. Agosto 2021.

**Tipo de letra:** Arial, Bahnschrift SemiBold

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

**Formato 6**

**Comunicado interno, “servidor público del mes”**

**Municipalidad de un municipio del departamento de Sacatepéquez**

LOGO DE LA MUNICIPALIDAD

Servidor público del mes

**José Joaquín Palma**



El día 03 de diciembre 2022 se realizará la actividad de reconocimiento al “**servidor público del mes**”, reconociendo y celebrando a los colaboradores que destacan en las actividades y sus aportes a la realización de los objetivos municipales

FOTO SERVIDOR PUBLICO

Dirección RRHH

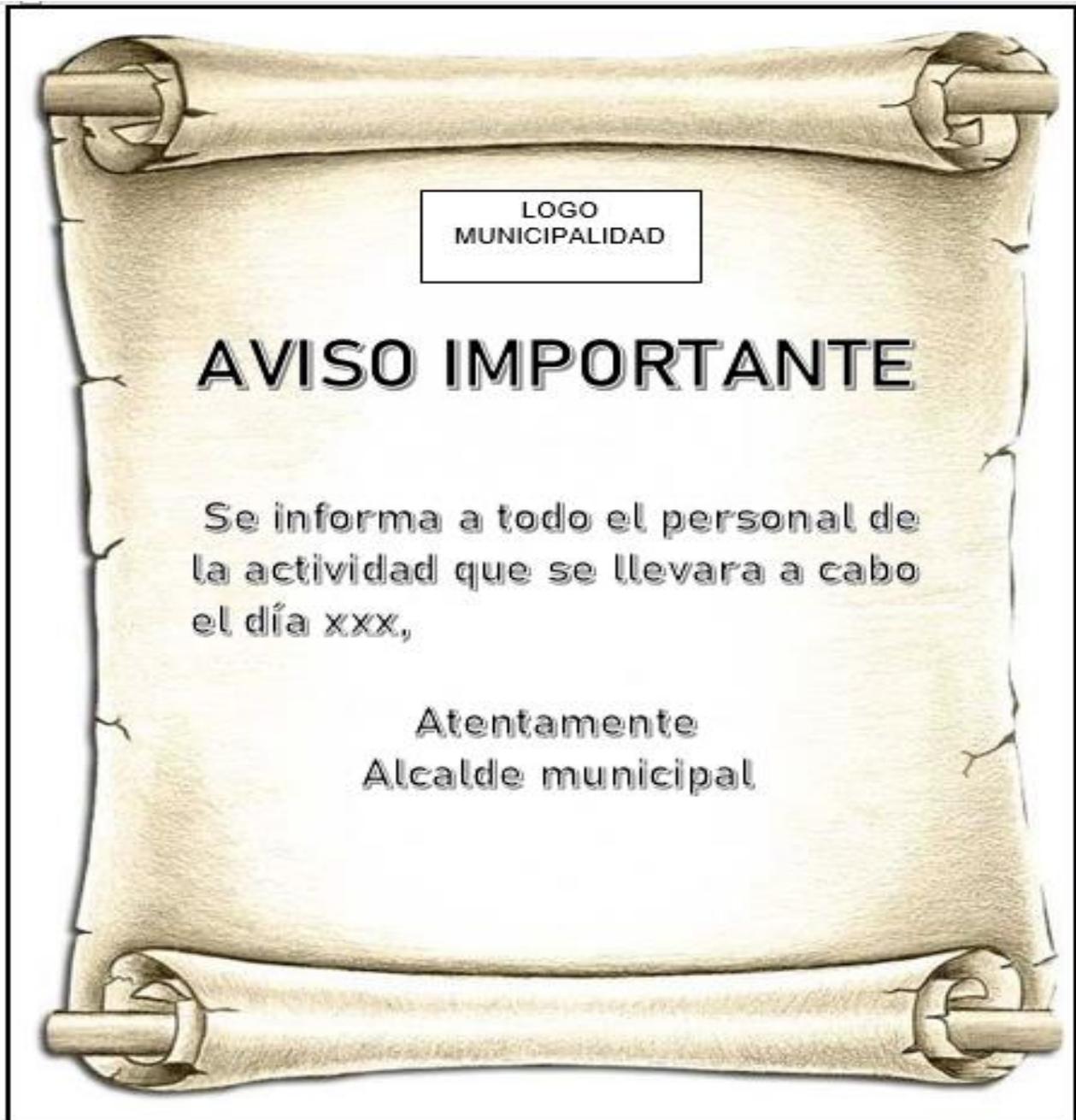
Fuente: elaboración propia. Agosto 2021.

**Tipo de letra:** Arial, Bahnschrift SemiBold

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

**Formato 7**

**Comunicado interno, “comunicado importante”  
Municipalidad del departamento de Sacatepéquez**



Fuente: elaboración propia. Agosto 2021.

**Tipo de letra:** Bahnschrift SemiBold  
**Color:** Letras negro, imágenes de fondo full color

**Formato 8**

**Comunicado interno, “plaza en oposición”  
Municipalidad del departamento de Sacatepéquez**

LOGO  
MUNICIPALIDAD

**PLAZA EN OPOSICIÓN**

**LA MUNICIPALIDAD DE COATEMALAN CONVOCA A  
TODOS LOS SERVIDORES PÚBLICOS QUE ESTÉN  
INTERESADOS EN APLICAR A LA PLAZA DE  
“POLICÍA MUNICIPAL”**

**Requisitos:**

- **EDUCACIÓN SECUNDARIA**
- **EXPERIENCIA DE 3 AÑOS**
- **MAYOR DE EDAD**

**Ofrecemos:**

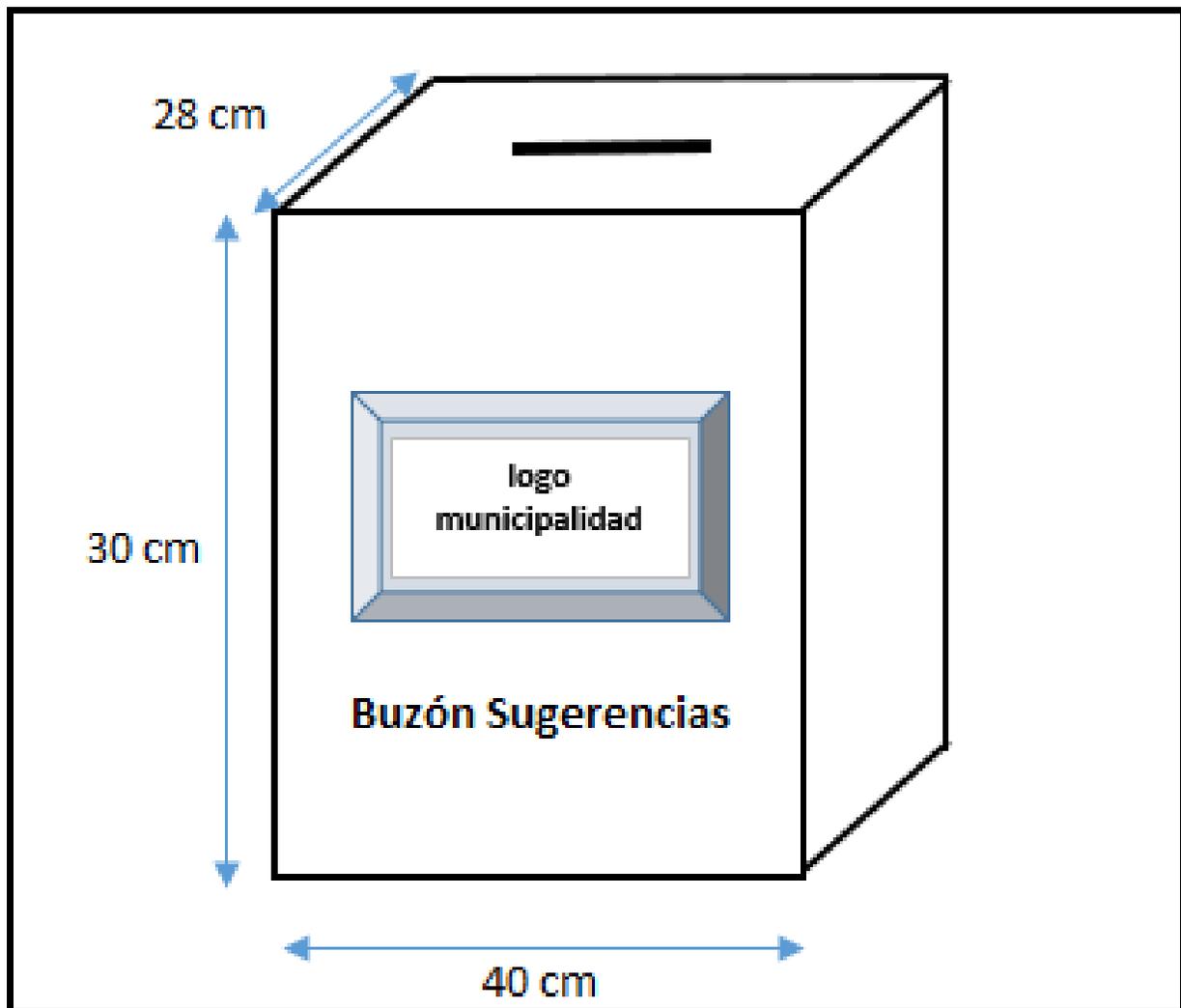
- **SUELDO MÍNIMO**
- **SEGURO DE VIDA**
- **CAPACITACIONES**



Fuente: elaboración propia. Agosto 2021.

**Tipo de letra:** Britannic Bold  
**Color:** Letras negro, imágenes de fondo full color

**Formato 9**  
**Buzón de sugerencias**  
**Municipalidad del departamento de Sacatepéquez**



Fuente: elaboración propia. Agosto 2021.

**Color: Kraft**  
**Calibre: 100 milésima de pulgada**

## **b. Subprograma de comunicación asertiva**

Este subprograma se realizará a través de un taller de comunicación que proporcionará las herramientas necesarias al alcalde municipal y jefes de unidades a través de un taller, que permita definir, explicar los conceptos y bases teóricas de lo que se entiende por comunicación asertiva y mejorar las relaciones laborales y que logren manifestar las ideas, directrices, juicios, opiniones de forma clara, honesta y respetuosa.

- **Objetivo**

Mejorar al 100 % de la comunicación de los empleados municipales, a través del taller de comunicación asertiva, en un período de 2 años.

- **Metodología**

El taller de comunicación asertiva será impartido al Alcalde Municipal y jefes de las unidades o departamentos de la institución en análisis, estas actividades y el taller estarán bajo la supervisión del Director de Recursos Humanos y las personas que se nombren como coordinadores y apoyo para la realización de las diferentes actividades de este taller de comunicación.

Se programará para la segunda semana de mayo del 2022 el capacitador de Intecap quién será el responsable de impartir y elaborar los temas que incluirá el taller a al personal y autoridad municipal.

Se tiene un listado de temas que se solicitarán sean incluidos dentro del taller que se impartirá dentro de los ya establecidos en el pensum de la empresa consultora en relación al taller de comunicación asertiva. Los temas sugeridos son los siguientes:

- Definición de comunicación
- Importancia de la comunicación
- Estilos de comunicación
- Canales de comunicación
- Técnicas de comunicación asertiva

Se convocará a todos los jefes de unidades o departamentos, así como a coordinadores de grupos y el personal que el director de recursos humanos considere de importancia su participación en el taller, esta convocatoria será dos semanas previas a la fecha de la capacitación, será de carácter obligatorio. El taller se impartirá en la primera semana del mes de septiembre de 2022.

**Cuadro 10****Plan de acción del subprograma de comunicación asertiva  
Municipalidad de un municipio del departamento de Sacatepéquez**

Plan de Acción subprograma de comunicación asertiva							
Objetivo Establecer las actividades necesarias para implementar el subprograma de comunicación asertiva al 100% en el corto y mediano plazo							
No	Actividad	Meta	Responsable	Tiempo estimado		Costo	Presupuesto
				inicio	final		
1	Reunión con autoridades de la municipalidad	Presentar el 100% el subprograma, en una reunión de 4 horas	Investigador	3/06/2022	3/06/2022	impresión documentos Q.50.00 equipo ayuda audiovisual Q.250.00	Q 300.00
2	Discusión del programa propuesto por autoridades municipales y Director Recursos Humanos	Aprobar el 100% subprograma, periodo de tiempo 3 días, en reuniones de 2 horas cada día	Alcalde Municipal/Director RRHH	8/06/2022	10/06/2022	ninguno	Q -
3	Cotizar la empresa de consultoría que impartirá conferencia/capacitación	Solicitar el 100 % de cotizaciones. En un período 5 días hábiles	Director RRHH	10/08/2022	16/08/2022	servicio telefónico	Q 50.00
4	Cotizar la empresa de catering para el día del evento	Solicitar el 100 % de cotizaciones. En un período 5 días hábiles	Director RRHH/ asistente RRHH	10/08/2022	16/08/2022	servicio telefónico	Q 50.00
5	Elección de la empresa consultora de capacitación y confirmar la contratación	Emitir orden de compra para pagar el 100% del costo, 3 días de trabajo	Director RRHH/ encargado de compras	17/08/2022	19/08/2022	Consultor	Q 8,000.00
6	Concreta y pagar a empresa de catering que proporcionará los alimentos el día del evento	Emitir orden de compra para pagar el 100% del costo, en 2 horas.	Director Recursos Humanos	19/08/2022	19/08/2022	25 almuerzos Q125.00 c/u 25 refacciones Q45.00 c/u	Q 4,250.00

Plan de Acción							
subprograma de comunicación asertiva							
Objetivo							
Establecer las actividades necesarias para implementar el subprograma de comunicación asertiva al 100% en el corto y mediano plazo							
No	Actividad	Meta	Responsable	Tiempo estimado		Costo	Presupuesto
				inicio	final		
7	Discusión de la programación de la conferencia/capacitación	Aprobar el 100 % de la programación y agenda del taller, en tres reuniones de 2 horas diarias	Alcalde Municipal / Director RRHH	22/08/2022	24/08/2022	sin costo	Q -
8	Seleccionar y agendar el salón de usos múltiples, donde se impartirá el taller	Reservar el 100% del salón, periodo de tiempo una hora	Director Recursos Humanos	25/08/2022	25/08/2022	servicio telefónico	Q 50.00
9	Convocatoria a todos los jefes y personal que participará en la capacitación	Coordinar e informar al 100 % del personal de la participación en el taller, período de tiempo 8 horas	Director Recursos Humanos	26/08/2022	26/08/2022	sin costo	Q -
10	Implementación de la propuesta	Desarrollo del 100 % del taller de comunicación en una sesión de 8 horas	Instructor/Consultor	9/09/2022	9/09/2022	sin costo	
11	Evaluación comprensión del taller al personal, formato 11	Evaluar al 100% de los participantes, en una hora	Instructor/Consultor	9/09/2022	9/09/2022	papelería	Q 50.00
12	Evaluación del subprograma propuesto por autoridades municipales y Director Recursos Humanos	Evaluar el 100% de lo realizado de la propuesta cada trimestre	Director RRHH	8/11/2022	9/12/2022	papelería para evaluación Q.150.00	Q 150.00
<b>Presupuesto estimado de implementación del subprograma</b>							<b>Q 12,900.00</b>

Fuente: elaboración propia. Agosto 2021.

**Formato 10****Itinerario del taller de comunicación asertiva****Municipalidad de un municipio del departamento de Sacatepéquez**

No.	Actividad	Responsable	Hora	
			Inicio	Final
1	Registro de participantes	Recursos Humanos	07:30	08:00
	Presentación del instructor	Director RRHH	08:00	08:02
2	Palabras del señor Alcalde Municipal	Alcalde Municipal	08:02	08:05
3	Presentación del tema y apertura de la conferencia	Instructor	08:05	
4	Desarrollo del taller	Instructor	08:05	10:30
5	Receso y refrigerio	Recursos Humanos/empresa catering	10:30	10:50
6	Continuación del desarrollo del taller	Instructor	10:50	13:00
7	Receso y almuerzo	Recursos Humanos/empresa catering	13:00	14:00
8	Continuación del desarrollo del taller	Instructor	14:00	15:30
9	Dudas, consultas y retroalimentación	Instructor	15:30	16:00

Fuente: elaboración propia. Agosto 2021.

**Formato 11**

**Evaluación de comprensión del taller de comunicación asertiva  
Municipalidad de un municipio del departamento de Sacatepéquez**

<b>BOLETA DE EVALUACIÓN TALLER COMUNICACIÓN ASERTIVA</b>	
Unidad administrativa:	<u>DAFIM</u>
Fecha:	<u>9/09/2022</u>
Instrucciones: a continuación encontrará varios enunciados relacionados al tema impartido, responda con sus propias palabras, el objetivo es determinar su nivel de comprensión del taller de comunicación asertiva. Cada pregunta tiene una ponderación de 20 puntos	
1.- Explique qué es comunicación:	<u>Intercambio de información</u>
<hr/> <hr/> <hr/>	
2.- ¿Porqué es importante la comunicación?	<u>permite coordinar mejor el trabajo</u>
<hr/> <hr/> <hr/>	
3.- Explique qué es comunicación asertiva	<u>es trasmitir nuestras ideas, respetando las opiniones de mis compañeros de trabajo</u>
<hr/> <hr/> <hr/>	
4.- ¿Cual es la mejor forma de comunicarse con sus subalternos y compañeros de trabajo?	<u>a través de reuniones periódicas</u>
<hr/> <hr/> <hr/>	
5.- ¿Cuáles son los canales de comunicación correctos para comunicarse?	<u>comunicación verbal y escrita</u>
<hr/> <hr/> <hr/>	
<b>"la comunicación humana es la clave del éxito personal y profesional"</b> Paul J. Meyer	

Fuente: elaboración propia. Agosto 2021.

**Tipo de papel:** Papel bond (70 gramos)  
**Tipo de letra:** Arial  
**Color de letra:** Negras

### **c. Subprograma de reuniones de trabajo**

Estas actividades de reuniones de trabajo es un modelo de comunicación, consiste en establecer reuniones periódicas entre los jefes de unidades y sus subalternos, las reuniones se harán con la totalidad de los subalternos o en grupos, la finalidad principal es transmitir información importante, así como la solución de problemas, aclarar dudas, girar instrucciones y toda aquella información necesaria para la realización de las actividades asignadas y alcanzar los objetivos del grupo y de la municipalidad.

- **Objetivo**

Mejorar en un 100% la comunicación a través de reuniones de trabajo y mejorar la retroalimentación de la información entre jefes y subalternos, en un período de 2 años.

- **Metodología**

Se programarán y calendarizarán las reuniones de trabajo en cada unidad de la municipalidad, esta coordinación estará a cargo del jefe del departamento quien determinará los días del mes y la fecha que llevarán a cabo las reuniones, queda a criterio de cada jefatura cuantas reuniones llevará a cabo en el mes, esto en relación directa al número de empleados bajo su dirección, este programa iniciará en el 2022.

El responsable de este subprograma es el señor alcalde municipal, coordinado con cada jefe de departamento que tendrá reuniones periódicas con el alcalde municipal, para centralizar toda la información emanada de cada reunión de grupo, y conocer de primera mano los logros y obstáculos en los procesos de trabajo de todo el personal de la municipalidad.

A continuación, en el siguiente cuadro se muestra el plan de acción para la implementación de las actividades de reuniones informativas de trabajo.

**Cuadro 11**

**Plan de acción del subprograma de reuniones de trabajo informativas  
Municipalidad de un municipio del departamento de Sacatepéquez**

Plan de Acción subprograma de reuniones de trabajo							
Objetivo Establecer las actividades necesarias para implementar el subprograma de reuniones de trabajo al 100% en el corto y mediano plazo							
No	Actividad	Meta	Responsable	Tiempo estimado		Costo	Presupuesto
				inicio	final		
1	Reunión con autoridades de la municipalidad	Presentar el 100% el subprograma, en una reunión de 4 horas	Investigador	3/06/2022	3/06/2022	impresión documentos Q.50.00 equipo ayuda audiovisual Q.250.00	Q 300.00
2	Diseño de la minuta con los puntos centrales que se tratarán en las reuniones, formato 12	Análisis del 100% subprograma, para su implementación, en una reunión de 2 horas	Director RRHH	3/10/2022	3/10/2022	papelería e impresiones	Q 25.00
3	Discusión de la minuta propuesta	Analizar la implementación de la minuta de trabajo, para su implementación en un 100%, reunión de discusión 2 horas	Director RRHH	3/10/2022	3/10/2022	papelería e impresiones	Q 25.00
4	Implementación de la propuesta	Realizar reuniones para aumentar la retroalimentación en un 100 %, dos veces al mes, durante 2 horas	Alcalde Municipal/ jefes de unidades	10/10/2022	31/12/2022	papelería e impresiones Q 75.00 proyector Q100.00 equipo computo Q200.00	Q 75.00 Q 100.00 Q 200.00
5	Evaluación del programa de reuniones de trabajo	Evaluar el 100% de lo realizado de la propuesta cada trimestre	Director RRHH	3/01/2023	31/03/2023	papelería para evaluación	Q 100.00
<b>Presupuesto estimado de implementación del subprograma</b>							<b>Q 825.00</b>

Fuente: elaboración propia. Agosto 2021.

**Formato 12****Formato de minuta para reuniones de trabajo informativas****Municipalidad de un municipio del departamento de Sacatepéquez**

		<b>MINUTA DE REUNION</b>			Fecha: Guatemala, 5 de junio 2022	
Asistentes						
No.	Convocados	Puesto	Asistencia			Objetivo
			Si	No	Firma / Motivo	
1	Jorge Ejemplo	Jefe PMT	x			revisión de protocolos de tráfico
2	Karla Asistencia	Secretaria	x			<b>Lugar y hora</b> Sala de Juntas 8:00 a. m.
3	Carlos Ejemplo 2	Agente PMT	x			
4	Luis Ejemplo 3	Agente PMT		x	atendimiento emergencia	<b>Moderador</b> jefe PMT
5						
6						<b>Encargado de minuta</b> Secretaria
7						
8						
Agenda						
problemas de comunicación						
llenado correcto de remisiones transito						
objetivos del mes						
Desarrollo de Reunion						
Tema			Acuerdo			
uso de radios portatiles			estblecer codigos			
conocimiento de leyes de tránsito			reuniones de esetudio y repaso			
Acciones						
No	Accion	Responsable	Status	Fecha de entrega		
1	Estudiar leyes de tránsito	jefe de grupo	Avanzado			

Fuente: elaboración propia. Agosto 2021.

### **3.3.3 Programa de liderazgo**

El programa propuesto tiene como finalidad aprovechar e incrementar las habilidades de liderazgo de los jefes de unidades a través de un taller de capacitación, que les brindara las herramientas necesarias, para generar un ambiente de trabajo optimo y elevar los niveles de satisfacción de forma positiva en los empleados municipales.

- **Objetivo**

Implementar el 100 % del programa propuesto, en un periodo de tiempo de 24 meses.

A continuación, se presenta el subprograma de liderazgo:

#### **a. Subprograma de liderazgo y trabajo en equipo**

Este subprograma consiste en establecer un taller de técnicas de liderazgo dirigido a mejorar el trabajo en equipo, con la finalidad de proporcionar las herramientas necesarias, que permitan aprovechar las diferentes técnicas de liderazgo y lograr coordinar grupos de trabajo más eficientes a través del trabajo en equipo, este taller está dirigido al alcalde municipal, director de recursos humanos, jefes de unidades y colaboradores que se considere necesario.

- **Objetivo**

Implementar al 100% el programa de liderazgo para todas las jefaturas de las unidades de la municipalidad en un período de 24 meses.

- **Metodología**

El subprograma de liderazgo y trabajo en equipo será desarrollado a través de un taller impartido al Alcalde Municipal, director de recursos humanos, jefes de las unidades, así como a colaboradores de la institución en análisis, estas actividades estarán coordinadas por el Director de Recursos Humanos y las personas que el nombre como coordinadores y apoyo en las actividades.

Se programa para la primera semana de octubre del 2022 el capacitador de la empresa seleccionada, será el responsable de impartir el taller al personal municipal.

Se sugiere una serie de temas que se solicitarán sean incluidos dentro del taller que se impartirá dentro de los puntos ya establecidos en el contenido de temas de la empresa consultora, los temas sugeridos son los siguientes:

- Liderazgo definición y estilos de liderazgo
- Gestión de conflictos
- Visión estratégica
- Optimización de recursos
- Delega y fomenta el trabajo en equipo
- Capacidad de análisis
- Inteligencia emocional y actitud positiva

Se convocará a todos los jefes de unidades o departamentos, así como a coordinadores de grupos y el personal que el director de recursos humanos considere importante la participación en el taller, esta convocatoria será dos semanas previas a la fecha de la capacitación, será de carácter obligatorio. El taller se impartirá en septiembre 2022.

**Cuadro 12**  
**Plan de acción del programa de liderazgo**  
**Municipalidad de un municipio del departamento de Sacatepéquez**

Plan de Acción							
Programa de liderazgo							
Objetivo							
Establecer las actividades necesarias para implementar el programa de liderazgo al 100% en el corto y mediano plazo							
No.	Actividad	Meta	Responsable	Tiempo estimado		Costo	Presupuesto
				Inicio	Final		
1	Reunión con autoridades de la municipalidad	Presentar el 100% el subprograma de comunicación liderazgo, en una reunión de 4 horas	Investigador	3/06/2022	3/06/2022	impresión documentos Q.50.00 equipo ayuda audiovisual Q.250.00	Q 300.00
2	Evaluación del programa propuesto por autoridades municipales y Director Recursos Humanos	Aprobar el 100% del programa propuesto en reunión de 2 horas	Alcalde Municipal / Director RRHH	8/10/2022	8/10/2022	ninguno	Q -
3	Búsqueda de la empresa de consultoría que impartirá la conferencia	Solicita el 100% de cotizaciones, en un lapso de 7 días hábiles	Director RRHH	2/11/2022	9/11/2022	servicio telefónico	Q 25.00
4	Elección de la empresa consultora y confirmar la contratación	Definir en un 100 % la empresa consultora, en un periodo de 2 días hábiles	Alcalde Municipal / Director RRHH	10/11/2022	11/11/2022	Consultoría	Q 8,000.00
5	Emitir orden de compra para contratación de empresa consultora	Emitir orden de compra y pagar el 100% del costo, en un periodo de 4 días hábiles	Director RRHH /encargado de compras	11/11/2022	16/11/2022	sin costo	Q -
6	Discusión de los temas y la programación de la conferencia/capacitación	Definir y aprobar la el 100% de programación, periodo de tiempo 2 días, en reuniones de 2 horas	Alcalde Municipal / Director RRHH	17/11/2022	18/11/2022	sin costo	Q -

Plan de Acción							
Programa de liderazgo							
Objetivo							
Establecer las actividades necesarias para implementar el programa de liderazgo al 100% en el corto y mediano plazo							
No.	Actividad	Meta	Responsable	Tiempo estimado		Costo	Presupuesto
				Inicio	Final		
7	Coordinar con consultor los temas a incluir dentro de la conferencia/capacitación	Definir el 100% de los temas, en un periodo de 3 días hábiles	Director de RR/HH Instructor	21/11/2022	23/11/2022	sin costo	Q -
8	Cotizar la empresa de catering para el día del evento	Solicitar 100% de cotizaciones, periodo de tiempo 4 días	Director Recursos Humanos	13/11/2022	16/11/2022	servicio telefónico	Q 25.00
9	Emitir y gestionar orden de compra Contratación de empresa de catering	Pago del 100% del costo de alimentos y servicios, en una reunión de 4 horas	asistentes RRHH/encargado de compras	17/11/2022	23/11/2022	30 desayunos Q90.00	Q 2,700.00
						30 almuerzos Q150.00	Q 4,500.00
10	Agendar el salón de usos múltiples municipal, para impartir la conferencia/capacitación	Reservar el 100% del salón, periodo de tiempo: una hora	Director Recursos Humanos	23/11/2022	23/11/2022	servicio telefónico	Q 25.00
11	Convocatoria a todos los jefes y personal que participará en la capacitación	Coordinar e informar al 100% de los participantes en el taller, dos días hábiles.	Director Recursos Humanos	23/11/2022	24/11/2022	sin costo	Q -
12	Implementación de la propuesta	Desarrollar el 100% del taller en un periodo de tiempo de 8 horas	Instructor/Consultor	9/12/2022	9/12/2022	sin costo	Q -
13	Evaluación de comprensión del taller al personal, formato 13	Evaluar la comprensión al 100% de participantes, tiempo 2 horas	Instructor/Consultor	9/12/2022	9/12/2022	papelería	Q 150.00
14	Evaluación del programa de liderazgo	Evaluar el 100% de lo realizado de la propuesta cada trimestre	Director RRHH	10/01/2023	9/03/2023	papelería para evaluación	Q 125.00
<b>presupuesto estimado de implementación del programa</b>							<b>Q 15,850.00</b>

Fuente: elaboración propia. Agosto 2021.

**Formato 13**

**Evaluación de comprensión del taller de liderazgo**

**Municipalidad de un municipio del departamento de Sacatepéquez**

**BOLETA DE EVALUACIÓN**

Unidad administrativa: IUSI

Fecha: 9/12/2022

Instrucciones: a continuación encontrará varios enunciados relacionados al tema impartido, responda con sus propias palabras, el objetivo es determinar su nivel de comprensión del taller de liderazgo y trabajo en equipo. Cada pregunta tiene una ponderación de 20 puntos

1.- Explique que es liderazgo: la habilidad que tienen algunas personas para organizar, dirigir e influir sobre otras personas que conforman u equipo de trabajo

2.- ¿Porqué es importante el liderazgo? es importante porque permite alcanzarlos objetivos

3.- Explique qué es trabajo en equipo es un grupo de personas trabajando por un objetivo común

4.- ¿Cual es el mejor estilo de liderazgo para aplicar al trabajo en equipo? liderazgo democrático

5.- ¿Porqué considera usted que es importante conformar equipos de trabajo? es importante, porque los equipos permiten distribuir el trabajo

**"El talento gana partidos, pero el trabajo en equipo gana campeonatos"**

**Michael Jordan**

### **3.3.4 Programa de desarrollo profesional y personal**

Este programa está enfocado en apoyar e incentivar el desarrollo personal y profesional de los colaboradores, a través de la implementación de un programa de portafolio de estudio, para satisfacer las necesidades de desarrollo del personal municipal.

- **Objetivo**

Implementar el 100% del programa, dirigido al personal municipal y mejorar su desarrollo profesional, a través del subprograma de portafolio de estudios, en un periodo de 24 meses.

- **Metodología**

El subprograma de portafolio de estudios, consiste en crear alianzas estratégicas con centros de estudios y la municipalidad, con el objetivo de obtener negociaciones favorables para obtener descuentos, cuotas de pago accesibles para el personal de la municipalidad, a través del apoyo municipal, de igual forma la municipalidad brindará apoyo con horarios flexibles, crear grupos de estudio para obtener mejoras en los precios de los cursos.

El responsable de contactar y negociar con las instituciones académicas, como Intecap, universidades entre otras, será el director de recursos humanos, mantendrán comunicación directa constante y evaluarán los precios para lograr un grupo considerable para incluirse en los cursos académicos o técnicos, las negociaciones se llevarán a cabo en noviembre de cada año para aprovechar el ciclo académico y coordinar con los colaboradores municipales que deseen participar.

**Cuadro 13****Plan de acción del subprograma portafolio de estudios  
Municipalidad de un municipio de departamento de Sacatepéquez**

Plan de Acción							
Programa de portafolio de estudios							
Objetivo							
Establecer las actividades necesarias para implementar el programa de portafolio de estudios al 100% en el corto y mediano plazo							
No.	Actividad	Meta	Responsable	Tiempo estimado		Valor en Quetzales	Costo
				Inicio	Final		
1	Reunión con autoridades de la municipalidad	Presentar el 100% del subprograma, en una reunión de 4 horas	Investigador	3/06/2022	3/06/2022	impresión documentos Q.50.00 equipo ayuda audiovisual Q.250.00	Q 300.00
2	Discusión del programa propuesto por autoridades municipales	Análisis y aprobación del 100% programa, en lapso de tiempo de 4 horas	Alcalde Municipal / Director Recursos Humanos	3/06/2022	3/06/2022	ninguno	Q -
3	Búsqueda de las instituciones académicas	Realizarla en un 100% en periodo de 2 meses	Director Recursos humanos	1/08/2022	31/10/2022	servicio telefónico	Q 25.00
4	Elección y definición del portafolio de estudio.	Concretar el 100% de los cursos de estudios, en un periodo de tiempo de 13 días	Alcalde Municipal / Director Recursos humanos	2/11/2022	15/11/2022	papelería e impresión	Q 50.00
5	Elaboración de los afiches informativos, formato 14	Diseñar y elaborar el 100%, en lapso de 2 días hábiles	Director de RR/HH	16/11/2022	17/11/2022	impresión afiches	Q 50.00
6	Invitación y comunicación del subprograma del portafolio de estudios. Coordinar la inscripción en el centro de estudio.	Colocar el 100% de afiches informativos, en un periodo de 6 días hábiles	Director RRHH	21/11/2022	30/11/2022	sin costo	Q -

Plan de Acción							
Programa de portafolio de estudios							
Objetivo							
Establecer las actividades necesarias para implementar el programa de portafolio de estudios al 100% en el corto y mediano plazo							
No.	Actividad	Meta	Responsable	Tiempo estimado		Valor en Quetzales	Costo
				Inicio	Final		
7	Ciclo académico para los empleados inscritos en los diferentes centros académicos	Cursen y finalicen el 100 % del ciclo académico, periodo de tiempo 10 meses	asistentes RR/HH	10/01/2023	31/10/2023	sin costo	Q -
8	Evaluar el programa de portafolio de estudios	Evaluar el 100% de lo realizado de la propuesta cada trimestre	Director RRHH	1/11/2022	1/01/2023	papelería para evaluación	Q 125.00
<b>Presupuesto estimado de implementación del programa</b>							<b>Q 550.00</b>

Fuente: elaboración propia. Agosto 2021.

**Formato 14**

**Afiche informativo de portafolio de estudios**

**Municipalidad de un municipio del departamento de Sacatepéquez**

logo de la  
municipalidad

Municipalidad de Coatemalan  
La Dirección de Recursos Humanos  
a través del "programa de desarrollo profesional"  
invitan a todos los empleados municipales a la inscribirse en el  
subprograma de portafolio de estudios.

Cursos de Computación  
Fecha de inicio: 15/01/2021    Fecha de finalización: 15/10/2021  
Inscripción: Sin costo    Mensualidad: Q80.00  
Mayor información en Dirección de Recursos Humanos

WINDOWS 10  
Word  
Excel  
Power Point  
Internet  
W  
Word  
MICROSOFT 365

USAC  
BIBLIOTECA CENTRAL USAC

CURSOS DE COMPUTACIÓN  
*auto*  
PLAN DIARIO  
Windows 10,  
Microsoft Office 365:  
Word, Excel y Power Point,  
Internet (principiantes).

Curso impartido y avalado por  
La Universidad de San Carlos de Guatemala

Fuente: elaboración propia. Agosto 2021.

**Tipo de papel:** Papel afiche (70 gramos)

**Tipo de letra:** Arial

**Color:** Imágenes full color, fondo Aqua, letras negro.

**Tamaño:** Alto 50 cm. Ancho 30 cm.

### **3.3.5 Programa de relaciones laborales**

El programa de relaciones laborales tiene como finalidad principal generar y establece los medios necesarios, a través, de un taller de inteligencia emocional que permitirá a los colaboradores municipales conocer sus emociones entro de la municipalidad al momento de realizar sus actividades laborales y mejorar la relación laboral entre sus compañeros,

El programa se lleva a cabo a través de un taller de inteligencia emocional, el cual consiste en una conferencia presentada por consultor con experiencia en el tema, la selección de la empresa consultora y la coordinación de la implementación del taller estará a cargo del Director de Recursos Humanos y los colaboradores que el seleccione como apoyo en la realización de las actividades.

- **Objetivo**

Establecer el 100% programa de relaciones laborales, a través de un taller de inteligencia emocional, para mejorar las interacciones laborales del 100% de los empleados municipales en un período de tiempo de junio 2022 a julio 2023.

- **Metodología**

Este subprograma consiste en dos conferencias sobre inteligencia emocional y las relaciones laborales, a través de un taller presentado por consultor elegido, en este taller se sugerirán algunos temas que sean incluidos en el temario del mismo además de los que la empresa consultora determine, los temas sugeridos son los siguientes:

- Definición de Inteligencia emocional
- Fases de la inteligencia emocional
- Importancia de la inteligencia emocional
- Inteligencia emocional laboral
- Inteligencia emocional y las relaciones laborales

**Cuadro 14****Plan de acción del programa de relaciones laborales****Municipalidad de un municipio del departamento de Sacatepéquez**

Plan de Acción							
Programa de relaciones laborales							
Objetivo							
Establecer las actividades necesarias para implementar el programa de relaciones laborales al 100% en el corto y mediano plazo							
No.	Actividad	Meta	Responsable	Tiempo estimado		Costo	Presupuesto
				Inicio	Final		
1	Reunión con autoridades de la municipalidad	Presentar el 100% el programa, en una reunión de 4 horas	Investigador	3/06/2022	3/06/2022	impresión documentos Q.50.00 equipo ayuda audiovisual Q.250.00	Q 300.00
2	Discusión del programa propuesto por autoridades municipales	Aprobación del 100% programa, en lapso de tiempo de 4 horas	Alcalde Municipal	3/06/2022	3/06/2022	ninguno	Q -
3	Búsqueda de la empresa de consultoría que impartirá la conferencia	Obtener el 100 % de cotizaciones, un lapso de 6 días	Director Recursos humanos	2/09/2022	6/09/2022	servicio telefónico	Q 25.00
4	Elección de la empresa consultora y confirmar la contratación	Emitir y generar orden de compra y pagar el 100% del costo del taller, tiempo 5 días	Alcalde Municipal / Director Recursos Humanos/ encargado de compras	9/01/2023	13/01/2023	Consultoría	Q 12,000.00
5	Discusión de los temas y la programación de la conferencia/capacitación	Aprobar el 100% de los temas, tiempo estimado 3 días	Alcalde Municipal / Director RRHH	16/01/2023	18/01/2023	sin costo	Q -
6	Coordinar con consultor los temas a incluir dentro de la conferencia/capacitación	Definir el 100% de los temas, tiempo 5 días	Director de RR/HH - Instructor	23/01/2023	27/01/2023	sin costo	Q -

Plan de Acción							
Programa de relaciones laborales							
Objetivo							
Establecer las actividades necesarias para implementar el programa de relaciones laborales al 100% en el corto y mediano plazo							
No.	Actividad	Meta	Responsable	Tiempo estimado		Costo	Presupuesto
				Inicio	Final		
7	Cotizar la empresa de catering para el día del evento	Obtener el 100% de las cotizaciones, periodo de tiempo 5 días	Director Recursos Humanos	16/01/2023	20/01/2023	servicio telefónico	Q 25.00
8	Concretar el pago a la empresa que proporcionará alimentos y servicio de catering,	Generar y emitir el pago del 100% de la alimentación, en un periodo de 5 días hábiles	Director de RR/HH/encargado de compras	16/01/2023	20/01/2023	120 almuerzos Q.150.00 c/u 120 refacciones Q45.00 c/u	Q 23,400.00
9	Agendar el salón para impartir la conferencia/capacitación	Reservar el 100% del salón, periodo de una hora	Director Recursos Humanos	30/01/2023	30/01/2023	servicio telefónico	Q 25.00
10	Convocatoria a todos los jefes y personal que participará en la capacitación	Informar al 100 % del personal participante, periodo de 2 días	Director Recursos Humanos	30/01/2023	31/01/2023	sin costo	Q -
11	Implementación de la propuesta	Desarrollo del 100% taller en un periodo de 8 horas	Instructor/Consultor	10/02/2023	10/02/2023	sin costo	Q -
12	Evaluación de comprensión del taller al personal, formato 15	Evaluar al 100% de los participantes, en un periodo de 1 hora	Instructor/Consultor	10/02/2023	10/02/2023	papelería y útiles	Q 250.00
13	Evaluar el programa	Evaluar el 100% de lo realizado de la propuesta cada trimestre	Director RRHH	1/04/2023	5/07/2023	papelería para evaluación	Q 125.00
<b>Presupuesto estimado de implementación del programa</b>							<b>Q 36,150.00</b>

Fuente: elaboración propia. Agosto 2021.

**Cuadro 15****Itinerario del taller inteligencia emocional****Municipalidad de un municipio del departamento de Sacatepéquez**

No.	Actividad	Responsable	Hora	
			Inicio	Final
1	Registro de participantes	Recursos Humanos	07:30	08:00
2	Presentación del instructor	Director Recursos Humanos	08:00	08:02
3	Palabras de bienvenida	Alcalde Municipal	08:02	08:05
4	Presentación de tema y apertura de conferencia	Instructor	08:05	
5	Desarrollo del taller	Instructor	08:05	10:30
6	Receso y refrigerio	empresa de catering	10:30	10:50
7	Continuación del desarrollo del taller	Instructor	10:50	13:00
8	Receso y almuerzo	empresa de catering	13:00	14:00
9	Continuación del desarrollo del taller	Instructor	14:00	16:00
10	Dudas, consultas y retroalimentación	Instructor	16:00	16:15
11	Evaluación del aprendizaje	Instructor / Recursos Humanos	16:15	16:30

Fuente: elaboración propia. Agosto 2021.

**Formato 15**

**Evaluación de comprensión del taller de inteligencia emocional  
Municipalidad de un municipio del departamento de Sacatepéquez**



**Dirección Recursos Humanos  
BOLETA DE EVALUACIÓN  
Evaluación taller inteligencia emocional**

Unidad administrativa: Recursos Humanos

Fecha: 10/02/2023

Instrucciones: a continuación encontrará varios enunciados relacionados al tema impartido, responda con sus propias palabras, el objetivo es determinar su nivel de comprensión del taller de inteligencia emocional y relaciones laborales. Cada pregunta tiene una ponderación de 20 puntos

1.- Explique que es inteligencia emocional: es manejar y utilizar nuestras emociones lo mas positivo posible

2.- ¿Porqué es importante conocer nuestras emociones? permite mejorar nuestras relaciones con nuestros compañeros de trabajo

3.- Explique la importancia de las relaciones laborales ayuda a mejorar un entorno laboral positivo

4.- ¿Cual es el mejor forma de canalizar nuestras emociones? conociéndolas y expresándolas con respeto hacia las demás personas

5.- ¿Considera usted que es importante mantener relaciones laborales positivas? si porque el trabajo se realiza mejor

**"El talento gana partidos, pero el trabajo en equipo gana campeonatos"**

**Michael Jordan**

### **3.3.6 Programa de reconocimientos**

Este programa promoverá la creación de un ambiente positivo de trabajo, incentivará el compromiso de los colaboradores municipales hacia la institución, generar un incremento en el nivel de satisfacción laboral con incidencia en la productividad.

El programa de reconocimientos se divide en dos fases, subprograma de reconocimientos y el subprograma de colaborador del mes.

- **Objetivo**

Implementar el 100% programa de reconocimientos, para el 100% de los empleados municipales, en un período de tiempo de 24 meses.

Seguidamente, se describen los subprogramas contemplados dentro del programa propuesto de reconocimientos para los colaboradores:

- a. Subprograma de reconocimiento a la trayectoria laboral**

Este subprograma consiste en reconocer y premiar la trayectoria laboral dentro de la institución, resaltando los años servidos dentro de la municipalidad.

- **Objetivo**

Establecer el 100% del subprograma de reconocimiento a la trayectoria laboral para el 100% de los empleados municipales en un período de 24 meses.

- **Metodología**

Este programa, consiste en generar reconocimiento y resaltar la trayectoria de los empleados municipales por su tiempo de servicio dentro de la organización, este galardón premiará a los empleados por 5 años de servicio, y cada 5 años se estará premiando el tiempo de servicio, la propuesta es de un premio de monetario a través de Gifcard de algún supermercado o restaurante, queda a criterio de las autoridades municipales la premiación que ellos consideren pertinente, pero pueden ser estadías en algún hotel vacacional, días adicionales de vacaciones, entre otros.

El reconocimiento y la premiación debe de ser realizada en algún evento donde se celebre este galardón reuniendo autoridades y grupo de colaboradores para que participen en estas actividades y se entregaran diplomas y los premios elegidos para la actividad.

El responsable del desarrollo de este subprograma está a cargo del director de recursos humanos y el personal que el delegue como coordinadores y facilitadores para el apoyo de las actividades y realización del programa.

La comunicación e invitación al evento de premiación se hará a través de afiches informativos colocados en diferentes áreas de la municipalidad, a través del correo de comunicación interna por invitación personal al personal galardonado. Esa actividad se realizará una vez al año junto con la entrega de memoria de labores de la municipalidad para aprovechar la reunión de las autoridades municipales y aprovechar el protocolo de la misma, de acuerdo a la encuesta realizada en la investigación de campo año 2020, existen 38 empleados con más de 5 años de servicio.

A continuación, se muestra el plan de acción para el establecimiento del subprograma reconocimiento a la trayectoria.

**Cuadro 16****Plan de Acción del subprograma de reconocimiento a la trayectoria  
Municipalidad de un municipio del departamento de Sacatepéquez**

Plan de Acción							
Sub programa de reconocimiento a la trayectoria laboral							
Objetivo							
Establecer las actividades necesarias para implementar el subprograma de reconocimiento a la trayectoria laboral al 100% en el corto y mediano plazo							
No.	Actividad	Meta	Responsable	Tiempo estimado		Costo	Presupuesto
				Inicio	Final		
1	Reunión con autoridades de la municipalidad	Presentar el 100% subprograma, en una reunión de 4 horas	Investigador	3/06/2022	3/06/2022	impresión documentos Q.50.00 equipo ayuda audiovisual Q.250.00	Q 300.00
2	Discusión del programa propuesto por autoridades municipales y Director Recursos Humanos	Análisis y aprobación del 100% programa, en lapso de tiempo de 4 horas	Alcalde Municipal / Director Recursos humanos	3/06/2022	3/06/2022	ninguno	Q -
3	Cotizar del diseño de 38 diplomas de reconocimiento al empleado del mes	Solicitar el 100 % de las cotizaciones, tiempo estimado 5 días	Director Recursos humanos	9/01/2023	13/01/2023	servicio telefónico	Q 25.00
4	Elección del diseño de 38 diplomas. Selección de imprenta para elaboración diplomas	Emitir orden de compra para impresión del 100% de diplomas, tiempo estimado 5 días	Director RRHH / encargado de compras	16/01/2023	20/01/2023	38 diplomas a Q50.00 c/u	Q 1,250.00
5	Selección de gasolinera y supermercado para compra de 38 tarjetas Giftcard para premiar a empleados galardonados	Aprobar el 100 % de las Giftcard, tiempo estimado 5 días	Director RRHH	9/01/2023	13/01/2023	servicio telefónico	Q 25.00

Plan de Acción							
Sub programa de reconocimiento a la trayectoria laboral							
Objetivo							
Establecer las actividades necesarias para implementar el subprograma de reconocimiento a la trayectoria laboral al 100% en el corto y mediano plazo							
No.	Actividad	Meta	Responsable	Tiempo estimado		Costo	Presupuesto
				Inicio	Final		
6	Aprobación y compra de 38 tarjetas Giftcard	Emitir y comprar 100 % de las tarjetas Giffcard, tiempo estimado 5 días	Alcalde Municipal / Director RRHH	16/01/2023	20/01/2023	38 Giftcard Q200.0 c/u	Q 7,600.00
7	Cotizar la empresa de catering para el día del evento	Solicitar el 100% de las cotizaciones, tiempo estimado 9 días	Director Recursos Humanos	20/01/2023	28/01/2023	servicio telefónico	Q 25.00
8	Contratación de empresa de catering	Pagar el 100% del costo, en un periodo de 5 días	Director de RR/HH	31/01/2023	4/02/2023	40 refacciones Q50.00 c/u	Q 2,000.00
9	Agendar el salón de usos múltiples de la municipalidad	Agendar el 100 % del salón, tiempo 5 días	Director Recursos Humanos	1/02/2023	4/02/2023	servicio telefónico	Q 25.00
10	Convocar e invitar a los empleados galardonados para el evento	Invitar al personal 100% del personal galardonado, tiempo estimado 5 días	Asistentes RRHH	1/02/2023	4/02/2023	sin costo	Q -
11	Entrega del galardón el primer viernes de cada mes	Realizar el 100% del evento, 4 horas	Autoridades Municipales/ Director de Recursos Humanos	7/02/2023	7/02/2023	sin costo	Q -
12	Evaluación de subprograma de reconocimiento	Evaluar el 100% de lo realizado de la propuesta cada trimestre	Director RRHH	9/04/2023	7/07/2023	papelería para evaluación	Q 100.00
<b>Presupuesto estimado de implementación</b>							<b>Q 11,350.00</b>

Fuente: elaboración propia. Agosto 2021.

**Formato 16**

**Diploma de reconocimiento a la trayectoria**

**Municipalidad de un municipio del departamento de Sacatepéquez**



Fuente: elaboración propia. Agosto 2021.

**Tipo de papel:** Opalina  
**Tipo de letra:** Bahnschrift SemiBold, Brush Script MT  
**Color:** Fondo Beige, letra negra, imagen full color  
**Tamaño:** Alto 21cm, ancho 28 cm

## **b. Subprograma de servidor público del mes**

El subprograma de servidor público del mes consiste en resaltar y galardonar a través de incentivo monetario y reconocimiento público al colaborador municipal que con sus actitudes y aporte extraordinario en la realización de sus actividades sobresalga del resto de sus compañeros de labores.

- **Objetivo**

Establecer el 100% del subprograma de servidor público del mes, para el 100% de los empleados municipales en un período de 2 años.

- **Metodología**

Este subprograma tiene su fundamento en estimular, promover y galardonar a aquellos colaboradores que sobresalgan excepcionalmente en sus actividades y su aporte a la institución municipal, consiste en elegir al colaborador y galardonarlo con un diploma de servidor público del mes, siendo acreedor de un certificado de regalo (Gifcard) de Q100.00 canjeable en cualquier supermercado o restaurante de acuerdo a las negociaciones de la municipalidad con estos negocios.

La coordinación y responsabilidad del desarrollo y diseño del subprograma de servidor público del mes estará a cargo del Director de Recursos Humanos y aquellos colaboradores que delegue para su colaboración, con la autorización del alcalde municipal.

Cada jefe de unidad evaluará el desempeño de sus colaboradores para ser nominados al premio mensual, el alcalde municipal junto con el director de recursos humano elegirá al ganador de acuerdo a la evaluación, se presenta el formato 16 que se utilizará para la evaluación.

La premiación se programará para el primer viernes de cada mes, donde se presentará y premiará al colaborador ganador del mes inmediato anterior, el evento se llevará a cabo

en las instalaciones de la institución lo coordinará el director de recursos humanos y será presidido por el alcalde municipal, quién entregará los premios establecidos.

El inicio del subprograma del servidor público del mes se comunicará a través del sistema de comunicación interna y se elaborarán 5 afiches que se colocarán en las instalaciones.

**Cuadro 17****Plan de acción subprograma del servidor público del mes  
Municipalidad de un Municipio del departamento de Sacatepéquez**

Plan de Acción							
Subprograma de servidor público del mes							
Objetivo del plan							
Establecer las actividades necesarias para implementar el subprograma de servidor público del mes al 100% en el corto y mediano plazo							
No.	Actividad	Meta	Responsable	Tiempo estimado		Costos	Presupuesto
				inicial	final		
1	Reunión con autoridades de la municipalidad	Presentar el 100% subprograma, en una reunión de 4 horas	Investigador	3/06/2022	3/06/2022	impresión documentos Q.50.00 equipo ayuda audiovisual Q.250.00	Q 300.00
2	Discusión del programa propuesto por autoridades municipales y director recursos humanos	Aprobar del 100% programa propuesto, tiempo de 4 horas	Alcalde Municipal / Director Recursos humanos	3/06/2022	3/06/2022	ninguno	Q -
3	Cotización del diseño de 12 diplomas de reconocimiento al empleado del mes	Solicitar el 100 % de las cotizaciones, tiempo estimado 5 días	Director Recursos humanos	9/01/2023	13/01/2023	servicio telefónico	Q 25.00
4	Elección del diseño de 12 diplomas. Selección de imprenta para elaboración diplomas	Emitir y gestionar el pago del 100%, tiempo estimado 5 días	Director RRHH/ encargado de compras	16/01/2023	20/01/2023	12 diplomas a Q25.00 c/u	Q 300.00
5	Selección de supermercados y gasolinera, para cotizar tarjetas Giftcard para premiar a empleados galardonados	Seleccionar 100 % de las Giftcard para premiar a empleados, tiempo estimado 5 días	Director de RR/HH	9/01/2023	13/01/2023	servicio telefónico	Q 25.00
6	Aprobación y compra de tarjetas de 12 Giftcard para premiación	Emitir y generar el pago del 100% del costo, tiempo 5 días	Alcalde Municipal / Director RRHH	16/01/2023	20/01/2023	12 Giftcard Q200.0 c/u	Q 2,400.00
7	Entrega del galardón el primer viernes de cada mes	Realizar el 100% de la ceremonia, duración 4 horas	Autoridades Municipales/ Director RRHH	3/02/2023	3/02/2023	sin costo	Q -
8	Evaluación de subprograma de servidor público del mes	Evaluar el 100% de lo realizado de la propuesta cada trimestre	Director RRHH	9/04/2023	3/05/2023	papelería para evaluación	Q 100.00
<b>Presupuesto estimado de implementación del subprograma</b>							<b>Q 3,150.00</b>

**Formato 17**

**Diploma del servidor público del mes**

**Municipalidad de un Municipio del departamento de Sacatepéquez**



Fuente: elaboración propia. Agosto 2021.

**Tipo de papel:** Papel Opalina  
**Tipo de letra:** Brush Script MT  
**Color:** Letras negras, fondo beige, marco Dorado, imagen full color  
**Tamaño:** Alto 21cm. Ancho 28cm.

Formato 18

Tarjeta de regalo subprograma servidor público del mes

*Municipalidad de un Municipio del departamento de Sacatepéquez*



Fuente: banco de imágenes y fotos, [www.istockphoto.com](http://www.istockphoto.com). Agosto 2021.



Fuente: elaboración propia. Agosto 2021.

### Formato 19

## Parámetros de evaluación del servidor público del mes

### Municipalidad de un Municipio del departamento de Sacatepéquez

logo de la municipalidad	<b>Dirección Recursos Humanos</b> <b>Evaluación empleado del mes</b>											
Departamento <u>Policía municipal de tránsito</u>												
Nombre del empleado <u>Carlos Ejemplo</u>												
Fecha <u>05 de septiembre 2023</u>												
Competencias a evaluar para colaboradores participantes para ser nominados a colaborador públicos del mes. Las competencias evaluadas se calificarán de 1 a 10 calificación total 100 pts. marcar con una x en el cuadro correspondiente												
<b>Ponderación</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>	<b>8</b>	<b>9</b>	<b>10</b>	<b>sub total</b>	
<b>Liderazgo</b>								<b>x</b>				<b>8</b>
<b>Colaboración</b>									<b>x</b>			<b>9</b>
<b>Comunicación Asertiva</b>									<b>x</b>			<b>9</b>
<b>Proactividad e Iniciativa</b>									<b>x</b>			<b>9</b>
<b>Desempeño de sus atribuciones</b>									<b>x</b>			<b>9</b>
<b>Trabajo en equipo</b>								<b>x</b>				<b>8</b>
<b>Orientación al servicio</b>								<b>x</b>				<b>8</b>
<b>Adaptación al cambio</b>										<b>x</b>		<b>10</b>
<b>Liderazgo</b>									<b>x</b>			<b>9</b>
<b>Puntualidad</b>								<b>x</b>				<b>8</b>
calificación total											<b>87</b>	
<b>Evaluado por:</b>		<u>Jorge Esejemplo</u> <b>Jefe de Unidad</b>										

Fuente: elaboración propia. Agosto 2021.

### 3.4 Evaluación de programas y subprogramas

El análisis y evaluación del desarrollo e implementación de los programas y subprogramas propuestos se llevarán a cabo semestralmente por el alcalde municipal y Director de Recursos humanos, en mes de mayo junio 2022 y enero 2023. La evaluación permitirá a las autoridades de la institución verifiquen el porcentaje de avance de los programas propuestos y poder tomar cursos de acción correctivos para cumplir con el tiempo estimado.

En la evaluación se sugiere que utilicen los siguientes porcentajes para identificar el estado del avance y desarrollo de los programas propuestos:

**Cuadro 18**  
**Evaluación del avance de los programas y subprogramas**  
**Municipalidad de un municipio del departamento de Sacatepéquez**

Porcentaje de implementación	Descripción	Observación
0%	Programa/subprograma no iniciado	Etapas de implementación de evaluación
25%	Programa/subprograma aprobado, no iniciado	Etapas de aprobación y listo para su implementación
50%	Programa/subprograma iniciado	Inicio del programa
75%	Programa/subprograma implementación parcial	Seguimiento del programa establecido en forma parcial
100%	Programa/subprograma implementación total	Programa implementado en un 100%

Fuente: elaboración propia. Septiembre 2021.

A continuación, se presenta el formato para el seguimiento de la evaluación de los programas y subprogramas:

**Formato 20****Hoja de evaluación del avance de los programas y subprogramas  
Municipalidad de un municipio del departamento de Sacatepéquez**

Evaluación plan de mejora propuesto						
Municipalidad de un municipio del departamento de Sacatepéquez						
Fecha: 31 de febrero 2024			Realizado por: Director Recursos Humanos			
No.	Programa / Subprograma	Fecha estimada de implementación	Estatus		Porcentaje de implementación	Observaciones
			Aprobado	No aprobado		
1	Programa de sensibilización	1/06/2023	X		50%	sin contratiempos
2	Programa de comunicación	0106/2023	X		50%	sin contratiempos
3	Programa de liderazgo	0106/2023	X		50%	sin contratiempos
4	Programa de desarrollo profesional	0106/2023	X		50%	sin contratiempos
5	Programa de relaciones laborales	0106/2023	X		50%	sin contratiempos
6	Programa de reconocimientos	0106/2023	X		50%	sin contratiempos
<p>Firma: </p> <p>Vo.Bo. Alcalde Municipal </p>						

Fuente: elaboración propia, septiembre 2021.

**3.5 Presupuesto total para implementar la propuesta**

A continuación: se detalla la inversión estimada para la puesta en marcha del plan de mejoras propuesto para la municipalidad.

**Cuadro 19****Presupuesto total para implementar la propuesta  
Municipalidad de un municipio del departamento de Sacatepéquez**

Descripción	Costo parcial	Costo Total
Programa sensibilización		Q 10,085.00
Programa Comunicación		Q 14,500.00
Subprograma comunicación interna	Q 775.00	
Taller de comunicación asertiva	Q 12,900.00	
Subprograma reuniones internas de trabajo	Q 825.00	
Programa de liderazgo y trabajo en equipo		Q 15,850.00
Programa de desarrollo profesional-portafolio de estudio		Q 550.00
Programa de relaciones laborales-inteligencia emocional		Q 36,150.00
Programa de Reconocimientos		Q 14,500.00
Subprograma reconocimiento a la trayectoria	Q 11,350.00	
Subprograma servidor público del mes	Q 3,150.00	
	total	Q 91,635.00

Fuente: elaboración propia. Septiembre 2021.

**3.6 Beneficios cualitativos al implementar la propuesta**

A continuación, se detallan los beneficios que se alcanzarán al implementar el plan sugerido en la institución municipal:

**Cuadro 20****Beneficios cualitativos al implementar la propuesta  
Municipalidad de un municipio del departamento de Sacatepéquez**

<b>Programa / Subprograma</b>	<b>Beneficios</b>
<b>Programa de sensibilización</b>	Conocer los conceptos y de la importancia del clima organizacional.
	Permitir que los colaboradores públicos conozcan los factores que integran el clima organizacional.
	Conocer la influencia y la importancia que cada empleado aporta dentro del clima organizacional.
	Estimular el compromiso de las autoridades de la institución sobre la importancia del clima organizacional y su desarrollo y evolución constante dentro de la organización municipal.
	Conocer la relación directa entre clima organizacional y la satisfacción laboral.
	Fomentar el fortalecimiento del clima organizacional dentro de la institución.
	Impactar positivamente en los jefes para mejorar el clima organizacional.
<b>Subprograma de comunicación Interna</b>	Mejorar la transmisión de información para el desarrollo de las actividades.
	Permitir que los empleados reciban la información interna de forma más fluida, a través de medios escritos, correos electrónicos y verbales.
	Agilizar el flujo continuo de la información, sin trámites burocráticos.
	Facilitar los cambios necesarios y la adaptación a los mismos.
	Mejorar el clima organizacional al bajar los niveles de incertidumbre.
	Agilizar la comunicación entre jefes y subalternos para que esta sea más fluida, rápida y directa.
	Aprovechar aún mejor los medios electrónicos, para el traslado de la información, ahorrando tiempo y costos en papelería.
	Permite una mejor retroalimentación de la información.

Programa / Subprograma	Beneficios
<b>Subprograma de comunicación aseriva</b>	Elevar la comunicación entre jefaturas y subalternos, así como la comunicación entre los empleados.
	Trasladar la información de forma clara, fluida, objetiva, así como concreta y específica, permitiendo acciones precisas sin contratiempos y pocos retrasos.
	Mejorar el conocimiento de los objetivos que se pretenden alcanzar.
	Mejorar la transmisión de ideas e inquietudes entre colaboradores y jefes inmediatos.
	Mejorar la comunicación entre jefes y subalternos.
	Trasladar la información de forma veras, directa y clara, disminuyendo las confusiones en el traslado de la comunicación.
	Elevar los niveles de productividad, los procesos de trabajo mejoran.
	Generar empatía, confianza entre jefes y subalternos.
<b>Subprograma reuniones de trabajo informativas</b>	Perfeccionar el intercambio de información en los procesos de trabajo a través de la retroalimentación de ideas.
	Establecer una mejor comunicación vertical.
	influir para que las autoridades conozcan de primera mano los factores que interfieren en los procesos de trabajo que generan contratiempos por parte de los subalternos.
	Facilitar para que los empleados aporten ideas para mejorar las actividades laborales beneficiando el clima organizacional.
	Fomentar el dialogo y la comunicación entre jefes y subalternos.
	Facilitar los medios para escuchar a los colaboradores municipales y estos perciban que son parte importante de la organización municipal.
	Mejorar la comunicación y la confianza en el grupo de trabajadores de la municipalidad.
	Permitir la actualización constante de la información y la retroalimentación.
	Corregir los errores y minimiza los retrasos en los procesos de trabajo.

Programa / Subprograma	Beneficios
<b>Subprograma inteligencia emocional y relaciones laborales</b>	Generar bienestar personal y laboral a los colaboradores y mejorar el clima organizacional de la municipalidad.
	Comprometer a los empleados municipales a realizaa sus tareas con entusiasmo y confianza.
	Incrementan las habilidades técnicas y profesionales para beneficio de la municipalidad, al contar con empleados mejor capacitados y tecnificados.
	Generar satisfacción en los empleados e influir en mejor rendimiento es su desempeño laboral y emocional.
	Reducir los niveles de conflicto, por el buen manejo de las emociones y las percepciones dentro del clima organizacional.
<b>Subprograma de reconocimiento a la trayectoria</b>	Eleva el desempeño laboral y el ambiente organizacional de la municipalidad.
	Manejar adecuadamente la incertidumbre y el temor que generan los proceso de cambio, al favorecer la adaptación y las relaciones laborales positivas.
	Generar confianza en la comunicación de ideas y emociones dentro del trabajo, al disminuir la rotación de personal.
	Aportar equipos de trabajo eficientes.
<b>Subprograma de servidor público del mes</b>	Mejorar el ambiente laboral y generar motivación positiva a los empleados municipales.
	Fomentar un clima organizacional positivo.
	Generar actitudes positivas de los empleados para realizar sus tareas.
	Trabajar en equipo al fomentar actirudes positivas.
	Mejorar el clima organizacional positivamente.
	Retener a los empleados talentosos.
	Generar sentimientos de pertenencia y aceptación a los empleados municipales.
	Estimular el desarrollo de habilidades de los empleados para hacer mejor su trabajo y ser premiados.
	Aportar entusiasmo al clima organizacional de la municipalidad.
	Mejorar el compromiso de los empleados para la institución.
	Mejorar la participación de los empleados para alcanzar un buen rendimiento.
Estimular al empleado a mantener altos niveles de rendimiento.	

Fuente: elaboración propia. Septiembre 2021.

### 3.7 Retroalimentación

Como seguimiento de la implementación del plan de mejoras, es importante medir los resultados obtenidos, por ello es necesario realizar un diagnóstico del clima organizacional al finalizar el año de implementado el último programa, se sugiere utilizar el cuestionario que se presenta a continuación:

#### 3.7.1 Boleta de encuesta del clima organizacional

Se presenta el cuestionario de encuesta como herramienta de apoyo para la investigación y análisis del clima organizacional de la municipalidad objeto de investigación.

<b>Objetivo General:</b> medir el nivel de percepción de los empleados de la institución en relación a las variables que influyen en el clima organizacional.		
<b>Instrucciones:</b> a continuación se presentan varias preguntas, marque con una <b>X</b> la respuesta que exprese su opinión, seleccione solo una opción para cada pregunta.		
<b>La información obtenida será de uso confidencial y académico</b>		
Por favor marcar en la casilla correspondiente los siguientes aspectos demográficos.		
Genero	F <input type="checkbox"/>	M <input type="checkbox"/>
Edad	18 a 25 años	<input type="checkbox"/>
	25 a 30 años	<input type="checkbox"/>
	31 a 35 años	<input type="checkbox"/>
	36 a 40 años	<input type="checkbox"/>
	41 a 45 años	<input type="checkbox"/>
	46 a más años	<input type="checkbox"/>
Tiempo de laborar en la institución	menos de 12 meses	<input type="checkbox"/>
	de 1 a 5 años	<input type="checkbox"/>
	de 6 a 10 años	<input type="checkbox"/>
	de 11 años a más	<input type="checkbox"/>









## CONCLUSIONES

Como resultado de la investigación realizada en el diagnóstico del clima organizacional de la institución objeto de análisis, se definen las siguientes conclusiones:

1. Los procesos de comunicación presentan un porcentaje de satisfacción del 42%, evidenciando que la comunicación entre empleados y subalternos es deficiente, las directrices no se trasladan con certeza y claridad, genera incertidumbre, bajo rendimiento y retrasos en los procesos de trabajo, no existen reuniones de trabajo, por lo tanto, no hay oportunidad de generar retroalimentación informativa.
2. Los procedimientos de liderazgo practicado por las jefaturas, presenta debilidades en al percibir los empleados municipales que no son líderes dentro de los equipos de trabajo, generando un ambiente de trabajo desagradable, poca confianza a sus jefes inmediatos, repercutiendo en deficiencias en los equipos de trabajo bajo rendimiento productivo.
3. Los empleados municipales están insatisfechos, por la falta de apoyo y la inexistencia de un programa que impulse el desarrollo profesional de cada uno de ellos dentro de la institución, generando insatisfacción, falta de compromiso, inconformidad y la perdida de talento al busca mejores condiciones en otras instituciones.
4. Las relaciones laborales son deficientes, en virtud que los empleados municipales no se respetan y no confían entre sí, como compañeros de trabajo, y no saben manejar sus emociones dentro del ambiente laboral, influyendo negativamente en clima organizacional municipal.
5. Se demostró que los colaboradores no reciben ningún tipo de reconocimiento y motivación por parte de sus jefes inmediatos y autoridades municipales, al momento de realizar el trabajo de forma extraordinaria.

6. Se determinó que no se han realizado mediciones del clima organizacional de la municipalidad.

## RECOMENDACIONES

Con la finalidad de establecer un plan de mejorar e incrementar el rendimiento organizacional de la municipalidad objeto de investigación, se presenta las siguientes recomendaciones:

1. Implementar el programa de comunicación, para mejorar los procesos de comunicación, establecer y realizar reuniones de trabajo periódicamente, propiciar la retroalimentación al implementar canales de comunicación fluidos, rápidos, efectivos y claros.
2. Establecer programas constantes de capacitación en liderazgo dirigido a Directores y jefes de departamento, para mejorar significativamente los niveles de rendimiento de los trabajos en equipo.
3. Poner en marcha el programa de bolsa de estudios e impulsar el desarrollo profesional de los colaboradores municipales.
4. Realizar actividades que mejoren las relaciones laborales entre compañeros de trabajo, para incentivar el trabajo en equipo, y generar relaciones de empatía y camaradería entre los empleados que conforman cada equipo de trabajo.
5. Llevar a cabo los programas de mejoras recomendados, para incrementar los niveles de satisfacción de los empleados municipales.
6. Efectuar mediciones y evaluaciones periódicas del clima organizacional, con el objetivo de establecer los niveles de satisfacción de los empleados y mejorar los niveles positivos del ambiente organizacional para elevar el rendimiento de los empleados municipales.

## REFERENCIAS

Guízar M, R. (2013). *Desarrollo Organizacional Principios y aplicaciones*. México: McGraw-Hill Interamericana.

Koontz, H. Weihrich, H. Cannice, M. (2012). *Administración, una perspectiva Global y Empresarial*. México McGraw-Hill.

Luna G, Alfredo C. (2015). *Proceso Administrativo*. México: Grupo Editorial Patria.

Robins, S. Judge, T. (2014) *Comportamiento Organizacional*. México: Pearson Educación. Prentice Hill. .

Torres H., Zacarías. (2014). *Teoría General de la Administración*. México, Grupo Editorial Patria, 495 páginas.

### E-grafía

Acosta B. y Vanegas C. (2010) *Revista de Investigación en Psicología, Teoría Del Clima organizacional de Litwin y Stringer*. Consultado de <http://pepsic.bvsalud.org/pdf/ripsi/v13n1/a11.pdf>

Alteco consultores. ( s/f) *Definición plan de mejoras*. Consultado de <https://www.aiteco.com/calidad/plan-de-mejora/>

Argudo, Cristina (2018) *Definición de proceso administrativo, emprende pyme*. Consultado de <https://www.emprendepyme.net/que-es-el-proceso-administrativo.html>

Business School. (s/f) Que es un diagrama de Gantt. Consultado de <https://obsbusiness.school/es/blog-project-management/diagramas-de-gantt/que-es-un-diagrama-de-gantt-y-para-que-sirve>

Conduce tu Empresa. (2020) Estructura organizacional. Consultado de <https://blog.onducetuempresa.com/2018/07/el-proceso-de-orgaizacion.html>

Definición de (2008) Definición de plan de Acción. Consultado de <https://definicion.de/plan-de-accion/>

Edel, R. García, A. Guzmán, F. (2007) Clima y Compromiso Organizacional. Vol. II, consultado de <http://eumed.net/libros/2007c/>

García, M. y I barra, L. (s/f) Diagnostico del Clima organizacional del departamento de educación de la Universidad de Guanajuato, Dimensiones del Clima organizacional. Consultado: <https://www.eumed.net/libros-gratis/2012a/1158/indice.htm>

Impulsa (15 de junio 2015) Potencial Humano. Consultado de <https://www.impulsapopular.com/gerencia/que-es-el-potencial-humano-comomedirlo/#:~:text=El%20potencial%20humano%20es%20la,cumplir%20con%20sus%20objetivos%20personales.>

López, S. (7 de mayo 2012) Definición de Confort. Consultado de la Word Wide Web: <https://empresas.blogthinkbig.com/abandonar-la-zona-de-confort/>

Opere, Mariano (2017) Definición de identificación organizacional, PyA Group. Consultado de <https://blog.grupo-pya.com/12984/>

Raffino, M. (11 de diciembre 2019) Definición de Metas. Consultado de <https://concepto.de/meta/>

Ramos M. Diana Constanza (2012) Definición del Clima organizacional según Luc Brunet. Consultado el 16 de septiembre de 2020 <https://repository.unad.edu.co/bitstream/handle/10596/2111/Monografia%20Clima%20Organizacional.pdf>;

Rodríguez, E. (junio 2016) el clima organizacional presente en una empresa de servicio, Revista Educación en Valores, Teoría del Clima Organizacional según Rensis Likert. Consultado de <http://servicio.bc.uc.edu.ve/multidisciplinarias/educación-en-valores/v1n25/art01.pdf>

Significados (s/f) Definición comunicación organizacional. Consultado de [https://www.significados.com/comunicación organizacional/](https://www.significados.com/comunicación%20organizacional/)

Significados (s/f) Definición de Innovación. Consultado de <https://www.significados.com/innovacion/>

Starmeup (2018) Definición de Satisfacción laboral. <https://www.starmeup.com/blog/es/cultura-organizacional/satisfaccion-labora-guia-completa/>