

UNIVERSIDAD RAFAEL LANDÍVAR
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES
LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

**"EVALUACIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN EL AREA ADMINISTRATIVA DE LA
MUNICIPALIDAD DE LA CABECERA DEPARTAMENTAL DE HUEHUETENANGO."**

TESIS DE GRADO

ZAIDA LORENA BAUTISTA HIDALGO

CARNET 22981-09

HUEHUETENANGO, SEPTIEMBRE DE 2017

CAMPUS "SAN ROQUE GONZÁLEZ DE SANTA CRUZ, S. J." DE HUEHUETENANGO

UNIVERSIDAD RAFAEL LANDÍVAR

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES

LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

**"EVALUACIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN EL ÁREA ADMINISTRATIVA DE LA
MUNICIPALIDAD DE LA CABECERA DEPARTAMENTAL DE HUEHUETENANGO."**

TESIS DE GRADO

**TRABAJO PRESENTADO AL CONSEJO DE LA FACULTAD DE
CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES**

POR

ZAIDA LORENA BAUTISTA HIDALGO

PREVIO A CONFERÍRSELE

EL TÍTULO DE ADMINISTRADORA DE EMPRESAS EN EL GRADO ACADÉMICO DE LICENCIADA

HUEHUETENANGO, SEPTIEMBRE DE 2017

CAMPUS "SAN ROQUE GONZÁLEZ DE SANTA CRUZ, S. J." DE HUEHUETENANGO

AUTORIDADES DE LA UNIVERSIDAD RAFAEL LANDÍVAR

RECTOR:	P. MARCO TULIO MARTINEZ SALAZAR, S. J.
VICERRECTORA ACADÉMICA:	DRA. MARTA LUCRECIA MÉNDEZ GONZÁLEZ DE PENEDO
VICERRECTOR DE INVESTIGACIÓN Y PROYECCIÓN:	ING. JOSÉ JUVENTINO GÁLVEZ RUANO
VICERRECTOR DE INTEGRACIÓN UNIVERSITARIA:	P. JULIO ENRIQUE MOREIRA CHAVARRÍA, S. J.
VICERRECTOR ADMINISTRATIVO:	LIC. ARIEL RIVERA IRÍAS
SECRETARIA GENERAL:	LIC. FABIOLA DE LA LUZ PADILLA BELTRANENA DE LORENZANA

AUTORIDADES DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES

DECANA:	DRA. MARTHA ROMELIA PÉREZ CONTRERAS DE CHEN
VICEDECANO:	DR. GUILLERMO OSVALDO DÍAZ CASTELLANOS
SECRETARIA:	MGTR. CLAUDIA ANABELL CAMPOSANO CARTAGENA

NOMBRE DEL ASESOR DE TRABAJO DE GRADUACIÓN

LIC. FRANCISCO ALBERTO MALDONADO ARGUETA

TERNA QUE PRACTICÓ LA EVALUACIÓN

MGTR. ALEJANDRINA ELIZABETH MOLINA ALVARADO DE SOSA

MGTR. KEVIN ENRIQUE HERRERA SILVESTRE

LIC. SANDRA ESPERANZA HERNANDEZ PASCUAL DE LOPEZ

Huehuetenango, junio 17 de 2014.

Mgtr. Gloria Zarazúa,
Directora,
Departamento de Administración de Empresas,
Universidad Rafael Landívar,
Campus Central.

Estimada Directora:

Por este medio tengo el agrado de informarle que he revisado el trabajo de investigación titulado: "Evaluación del Clima Organizacional en el área administrativa de la municipalidad de la cabecera departamental de Huehuetenango" de la estudiante **Zaida Lorena Bautista Hidalgo** quien se identifica con el número de camé **22981-09**, de la carrera de Licenciatura en Administración de Empresas.

Así mismo, considero que el trabajo responde a los lineamientos establecidos por la Universidad y su respectiva Facultad; por lo que solicito se continúe a la asignación de terna revisora de la misma.

Agradeciendo la atención a la misma, me es grato suscribirme.



Lic. Francisco Alberto Maldonado

Colegiado Activo No. 675
Asesor de Tesis (16497)





Universidad
Rafael Landívar
Tradicón Jesuita en Guatemala

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES
No. 01358-2016

Orden de Impresión

De acuerdo a la aprobación de la Evaluación del Trabajo de Graduación en la variante Tesis de Grado de la estudiante ZAIDA LORENA BAUTISTA HIDALGO, Carnet 22981-09 en la carrera LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS, del Campus de Huehuetenango, que consta en el Acta No. 01813-2016 de fecha 27 de octubre de 2016, se autoriza la impresión digital del trabajo titulado:

"EVALUACIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN EL AREA ADMINISTRATIVA DE LA MUNICIPALIDAD DE LA CABECERA DEPARTAMENTAL DE HUEHUETENANGO."

Previo a conferirse el título de ADMINISTRADORA DE EMPRESAS en el grado académico de LICENCIADA.

Dado en la ciudad de Guatemala de la Asunción, a los 11 días del mes de septiembre del año 2017.

MGTR. CLAUDIA ANABELL CAMPOSANO CARTAGENA, SECRETARIA
CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES
Universidad Rafael Landívar

DEDICATORIA

A DIOS

Por darme la sabiduría y el entendimiento para culminar mis estudios y alcanzar un éxito profesional.

A MI MADRE

Lorena Hidalgo García, a quien atribuyo este logro, gracias por el amor en todo este camino de la vida y estudio, es mi motor para conseguir estos logros profesionales.

A MIS HERMANAS Y HERMANOS

A mis hermanas, Gaby, Faby y Andrea, quienes que de muchas maneras me apoyaron para poder lograr esta meta. Y a mis hermanos Otto, Hubert, Henry y Gustavo que siempre han estado para cuidarme y apoyarme.

A MI FAMILIA

Que Dios la bendiga y agradezco infinitamente el amor y apoyo que me han dado. Son mi tesoro y razón de lucha.

AGRADECIMIENTOS

A DIOS:

Por darme el regalo de la vida, por proveerme de sabiduría y salud.

A MI FAMILIA:

Por enseñarme a luchar ante las adversidades y nunca perder la fe, a levantarme para seguir creciendo y conseguir los sueños y metas.

A UNIVERSIDAD RAFAEL LANDIVAR:

Por ser una entidad que unifica los valores y la educación profesional, y brindarme una educación y formación completa.

A MI ASESOR:

Por el apoyo para lograr un trabajo e investigación de calidad.

A MUNICIPALIDAD DE HUEHUETENANGO:

Por permitirme realizar todo el proceso de investigación y culminar el presente estudio de Tesis.

A MIS COMPAÑEROS Y AMIGOS DE ESTUDIO:

Por la amistad, apoyo que pudieron brindarme; por los consejos y la motivación en todo este camino; un agradecimiento a Kimberly Palacios, Jessica Ramirez, y un agradecimiento muy especial a Yesenia Villatoro y Josué Pineda; que sin dudar un momento pude contar con ellos.

RESUMEN

El ambiente donde una persona realiza el trabajo diariamente, el trato que un jefe puede tener con los subordinados, la relación entre el personal, todos estos elementos conforman el clima organizacional, el cual puede ser un vínculo o una barrera que incide directamente en el desempeño de la organización.

La presente investigación se enfocó a evaluar el clima organizacional en el área administrativa de la Municipalidad de la cabecera departamental de Huehuetenango, en esta se determinó la percepción que tienen los colaboradores y como este influye en el comportamiento. El alcance de esta investigación se centró en los colaboradores del área administrativa, para lo cual fue necesario el análisis de los siguientes indicadores: relaciones interpersonales, estilo de dirección, sentido de pertenencia, retribución, disponibilidad de recursos, estabilidad, claridad y coherencia en la dirección, valores colectivos. La limitante fue la ausencia de ocho de los 109 colaboradores en la implementación del instrumento de investigación.

Fue necesario el uso de instrumentos, el primero, la Escala de Clima Organizacional – EDCO- constituido por 40 preguntas que midieron 8 indicadores, y una guía de observación que sirvió para evaluar 11 aspectos relevantes del clima organizacional.

Se concluye que el clima en general se encuentra en un rango por mejorar, este resultado influye en el desempeño laboral e incide en el funcionamiento correcto de la institución, por tanto se recomienda a las autoridades de la Municipalidad, organizar diferentes actividades con los colaboradores, para que se relacionen con los demás de una manera adecuada y se desempeñen en un clima organizacional apropiado.

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	1
I. MARCO REFERENCIAL	3
1.1 Marco Contextual	3
1.1.1 Antecedentes.....	3
1.2 Marco Teórico	12
1.2.1 Definición de organización.....	12
1.2.2 Comportamiento organizacional	12
1.2.3 Clima organizacional	13
1.2.4 Importancia del clima organizacional.....	17
1.2.5 Funciones del clima organizacional	21
1.2.6 Actitudes de los empleados que influyen en el clima organizacional.....	23
1.2.7 Clima organizacional y la influencia en la vida laboral	24
1.2.8 Evaluación del clima organizacional	26
1.2.9 Medición del clima organizacional	30
1.2.10 Factores del clima organizacional.....	32
II. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	54
2.1 Objetivos	56
2.1.1 General	55
2.1.2 Específicos	55
2.2 Elementos de estudio o variables	56
2.3 Alcances	57
2.4 Limitaciones	57
2.5 Aporte	57

III. METODOLOGÍA	58
3.1 Sujetos de estudio	59
3.2 Población y muestra	59
3.3 Instrumentos	59
3.4 Procedimiento	60
3.5 Diseño y Metodología	61
IV. PRESENTACIÓN DE RESULTADOS	62
V. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS	74
VI. CONCLUSIONES	80
VII. RECOMENDACIONES	82
VII. BIBLIOGRAFÍA	84
ANEXOS	89

ÍNDICE

I.PRESENTACIÓN	1
II.JUSTIFICACIÓN	2
III.OBJETIVOS	3
3.1 Objetivo General	3
3.2 Objetivos Específicos.....	3
IV.PROUESTA	5
4.1 CAPÍTULO I	5
4.1 CAPÍTULO II	13
4.1 CAPÍTULO III	18
4.1 CAPÍTULO IV	32
4.1 CAPÍTULO V	39
4.1 CAPÍTULO VI	51
4.1 CAPÍTULO VII	69
4.1 CAPÍTULO VIII	73

INTRODUCCIÓN

El clima organizacional es como el clima ambiental, es decir cuando hay intenso calor o frío las personas se sienten incómodas, y por el contrario si el clima es adecuado, las personas se sienten tranquilas y se enfocan en lo importante, así es como influye el clima organizacional en los colaboradores de toda organización y este puede ser de manera positiva o negativa, básicamente es como la personalidad de la institución que incide en el comportamiento o rendimiento del personal.

La importancia de la evaluación del clima organizacional reside en permitirle a las organizaciones poder determinar las deficiencias en los diferentes indicadores, los cuales son: relaciones interpersonales, estilo de dirección, sentido de pertenencia, retribución, disponibilidad de recursos, estabilidad, claridad y coherencia en la dirección y valores colectivos.

Además le permite a la institución sujeto de estudio, la Municipalidad de Huehuetenango conocer las opiniones de los colaboradores acerca del entorno laboral y así elaborar planes que permitan superar de manera priorizada los factores negativos que se detectaron y afectan la productividad del capital humano.

Se llevó a cabo una investigación de tipo descriptiva, la cual pretende determinar el clima organizacional de la Municipalidad, teniendo como objetivo general evaluar el clima organizacional en el área administrativa de la Municipalidad de Huehuetenango, y el alcance de dicha investigación fueron los colaboradores del área administrativa y el limitante fue la ausencia de ocho de los 109 cuando se llevó a cabo la implementación de los instrumentos. Para la recopilación de información se utilizó el instrumento denominado -EDCO- que permitió medir ocho indicadores importantes en la institución, al igual que el uso una guía de observación.

La realización de esta investigación fue inspirada en la necesidad de que una institución pública como la Municipalidad al servicio de la población pueda desempeñarse de una manera eficaz y que el trabajo sea como resultado la contribución integral para el municipio. Esta investigación se apoyó con antecedentes, que está conformado por citas de diversos autores que han contribuido con información relevante a través de artículos

o publicaciones acerca del clima organizacional, así mismo el marco teórico, que está conformado por autores que a lo largo de los años han contribuido en la investigación a través de la publicación de libros.

I. MARCO REFERENCIAL

1.1 Marco Contextual

1.1.1 Antecedentes

Una de las principales funciones de las municipalidades es velar por las necesidades de los vecinos conforme a la disponibilidad de los recursos y a través de la gestión del capital humano se puede manifestar el cumplimiento de las mismas; a continuación se presenta información y algunos estudios realizados para dar contexto a la investigación:

Unidad de Acceso a la Información Pública, Municipalidad de Huehuetenango (2016), La Municipalidad de Huehuetenango no contaba con una unidad de Recursos Humanos, sino hasta agosto de 2016 arrancó la unidad y por el momento se encuentra en proceso de implementación. El proyecto de la unidad es de suma importancia para la institución; para que a través de ella logre administrar efectivamente al recurso más importante de las entidades, el capital humano, y lograr así una adecuada administración para el cumplimiento de metas y objetivos, así como la misión y visión de la institución, siendo las siguientes:

Misión: Proporcionar servicios de calidad y que reúnan las exigencias que requieren los vecinos Huehuetecos, logrando reivindicar la confianza de los habitantes hacia las autoridades.

Visión: Establecer procesos en la municipalidad de Huehuetenango, que garanticen bienestar de los vecinos y elevar el nivel y calidad de vida.

Juárez (2013), en el estudio de tesis titulado El clima organizacional en los hoteles a y b de cuatro estrellas de la cabecera departamental de Huehuetenango, se planteó como objetivo general establecer, cómo se manifiesta el clima organizacional en los hoteles a y b de cuatro estrellas de la cabecera departamental de dicho departamento, la investigación fue de tipo descriptiva y la información se obtuvo a través de la herramienta escala de clima organizacional EDCO, la cual fue aplicada a la totalidad de los

colaboradores tomando en cuenta a personal administrativo y operativo. En este estudio se concluye que el clima se manifiesta de manera positiva en ambos hoteles. Sin embargo, se evidenciaron tres variables con tendencia negativa, por lo que se recomienda implementar una reordenación organizacional, un guía de comunicación integral, un plan de capacitaciones constante y una guía estratégica enfocada al personal, con el fin de fortalecer los factores negativos, tomando en cuenta que los resultados serán a largo plazo.

De acuerdo con González (2012), en el artículo Empleados, Jefes y Clima Organizacional, basado en una investigación cuyo objetivo era conocer el clima organizacional de una empresa, detectó resultados deficientes en las relaciones laborales, ya que según la encuesta llevada a cabo, los subordinados detestan a los superiores; los ejecutivos de reclutamiento indican que tres de cada cuatro empleados tiene una mala relación con el jefe, también señala que en la conversación de búsqueda laboral es típico que los candidatos deban responder sobre por qué dejaron el último empleo o por qué están buscando un cambio laboral y en ésta, resalta quejas sobre el mal clima organizacional.

Un dato interesante de la investigación fue que la mala relación con los jefes no está relacionada necesariamente con que los empleados los consideran incompetentes, ya que cuando se le pidió a los encuestados que evaluaran a los jefes en una escala del uno al siete, siendo uno la nota más baja, un 64 % de los encuestados los calificó con cinco puntos o más es decir, muchos empleados reconocen en el jefe un buen profesional, lo que le reprochan en general es la incapacidad para ser un buen líder de equipo. El liderazgo positivo o negativo que ejerza el jefe, sin lugar a dudas repercute en el clima en que se desenvuelve el capital humano de toda institución.

Ramírez, Cruz, y Santrich. (2012), en la publicación El Clima Organizacional, hacen mención de la importancia de evaluar el clima organizacional ya que este permite conocer las opiniones de las personas acerca del entorno laboral y condiciones de trabajo, con el fin de elaborar planes que permitan superar de manera priorizada los factores negativos que se detecten y afecten la productividad del potencial humano. Así también mencionan que al evaluar el clima organizacional se conoce la percepción que el personal

tiene de la situación actual de las relaciones en la organización como, las expectativas futuras, lo que permite definir programas de intervención y desarrollar un sistema de seguimiento y evaluación.

Indican que el clima organizacional tiene consecuencias en la organización a un nivel positivo o negativo, y éstas son definidas por la percepción que tienen los colaboradores de la organización, en cuanto a consecuencias positivas mencionan: logro, afiliación, poder, productividad, baja rotación, satisfacción, adaptación, innovación etc.

Según Alcaráz (2011), en la publicación ¿Para qué sirve el Clima Organizacional? establece que el clima organizacional es parecido al clima del medio ambiente, ya que el clima ambiental cuando es cómodo no se siente, no se percibe, no causa calor ni frío, le permite a las personas desenvolverse con naturalidad, y le permite concentrarse en lo que realmente importa. De esta manera compara el clima ambiental con el clima organizacional, estableciendo que la importancia del conocimiento del clima laboral se basa en que éste tiene una innegable influencia sobre el comportamiento de los colaboradores, resalta que es fundamental realizar diagnósticos para el diseño de instrumentos de gestión de recursos humanos.

Por tanto el estudio del clima organizacional es una herramienta de desarrollo organizacional, la cual sirve a las empresas para tomar decisiones con el objetivo de ser más productiva. Muchas instituciones consideran indiferente evaluar el clima organizacional ya que no lo consideran importante, sin tener en cuenta que al analizarlo se analiza la problemática desde la raíz, y toda institución pública o privada, como es el caso de la Municipalidad de Huehuetenango, puede conocer y detectar factores con oportunidades de mejora para que no afecten al clima organizacional además de serle útil a la institución para la toma de decisiones.

García (2011), en el estudio Diagnóstico de Clima Organizacional en la Gobernación Departamental de Jutiapa, precisó como objetivo determinar la situación actual del clima organizacional en la gobernación departamental de Jutiapa, en la investigación de tipo descriptiva utilizó como instrumento, una entrevista estructurada dirigida al gobernador departamental compuesta por un total de 19 interrogantes, así también un cuestionario

dirigido a los colaboradores compuesto por 21 interrogantes; un test de motivación escala de Likert dirigido a los colaboradores que consta de 20 preguntas de selección múltiple, y por último una hoja de observación. Con esto concluyó que las necesidades básicas, de pertenencia y de estimación son las mejores cubiertas; a la vez las instalaciones físicas llenan las expectativas de trabajo y el tipo de liderazgo mostraron resultados positivos, sin embargo la necesidad de seguridad, autorrealización y comunicación muestran resultados deficientes, por lo cual recomendó: realizar actividades para fomentar la convivencia entre los miembros, impartir talleres sobre seguridad y autorrealización, y por último fortalecer los canales de comunicación a través de capacitaciones que promuevan el intercambio de información.

Es necesario brindarle al colaborador un clima agradable de trabajo, sin olvidar la importancia de la comunicación, ya que permite tanto a jefes como subordinados conocer cuáles son los cambios, mejoras o pasos a seguir, y la consideración de estrategias, planes, etc.

Seguidamente Hierrezuelo (2011), en el ensayo Calidad ambiental de las Relaciones laborales, hace énfasis en la importancia que tiene reconocer el clima organizacional, detalla que no sólo se trata de tutelar mejor al trabajador, sino de descubrir a la persona que hay detrás de cada trabajador y humanizar el trabajo mediante la sociología relacional. Resalta la importancia de incrementar la calidad ambiental en las relaciones laborales llenando los vacíos de racionalidad con una visión humana basada en la confianza estrecha en la cadena de mando.

Jiménez (2011), en el artículo El Clima Organizacional y los objetivos de la empresa, hace referencia que este concepto se identifica como el ambiente que se vive en la empresa en un momento determinado; en donde puede resultar agradable o desagradable trabajar, o bien, como la cualidad o propiedad del ambiente general, que perciben o experimentan los miembros de la organización, las que pueden ser de orden interno o externo y que influyen en el comportamiento. Indica que un ambiente laboral ameno, con una cultura empresarial que promueva el sentido de pertenencia y el compromiso con las tareas, será siempre una ventaja competitiva para las empresas, ya

que la calidad, la productividad y el mejor desempeño de los trabajadores, tiene una relación directa con el ambiente que gira alrededor.

Asegura que el clima organizacional guarda una relación directa en la determinación de la cultura organizacional de la empresa, entendiendo como cultura organizacional, el patrón general de conductas, creencias y valores compartidos por los miembros de la organización. Por tanto el clima organizacional está ligado con la productividad de los colaboradores, no obstante poseer hoy en día un clima organizacional adecuado o agradable para el colaborador es una ventaja competitiva en las organizaciones, sin importar si la institución tiene fines de lucro o no, lo importante para una organización es mantenerse o seguir existiendo.

Según el Instituto Nacional de Estadística de Guatemala –INE- (2010), en el artículo titulado Huehuetenango-, señala que es el nombre de un departamento de Guatemala, de un municipio de este y de la cabecera departamental. El cual está situado en la región Nor-occidental del país y limita al norte y oeste, con los Estados Unidos Mexicanos - México-, al sur con los departamentos de San Marcos, Quetzaltenango y Totonicapán; y al este con el departamento de El Quiché.

El departamento de Huehuetenango es de topografía variada. La climatología es forzosamente variada, también en relación con la elevación y sinuosidades del terreno.

La ciudad de Huehuetenango se encuentra a una distancia de aproximadamente 264 km de la ciudad capital a una altura de 1.901,64 msnm. La población del municipio de Huehuetenango está estimada actualmente alrededor de los 100,000 habitantes de población fija y unos 15,000 de población flotante. Dicha ciudad mantiene un ritmo de crecimiento poblacional y comercial constante, siendo la ciudad con más empuje per cápita de occidente. Así mismo la población de Huehuetenango es mayoritariamente ladina. La extensión territorial del municipio es de 204 kilómetros cuadrados. Tiene 1 ciudad, 17 caseríos, 3 parajes, 2 sitios arqueológicos y 35 fincas.

A continuación se presenta un mapa del departamento de Huehuetenango, el cual señala la ubicación del Municipio de Huehuetenango.

Figura 1

Municipio de Huehuetenango



Fuente: Elaboración propia (2016).

Herrera (2010), en el trabajo de graduación Evaluación del Clima Organizacional en las Cooperativas de Ahorro y Crédito de la Cabecera Departamental de Huehuetenango, precisó como objetivo evaluar el clima organizacional en las cooperativas de ahorro y crédito de la cabecera departamental de Huehuetenango, siendo una investigación de tipo descriptiva, utilizando como instrumento la Escala de Clima Organizacional (EDCO) que consta de 40 preguntas de opción múltiple, el cual mide 8 factores del clima organizacional, teniendo como sujetos de estudio una población de 73 colaboradores. Concluyó que el clima organizacional es muy bueno, debido a que las relaciones interpersonales, estilo de dirección, el sentido de pertenencia, dieron resultados favorables, sin embargo la retribución y los valores colectivos, dieron resultados desfavorables, por lo cual recomendó: Realizar capacitaciones motivacionales y de liderazgo, buscar mecanismo para mejorar la compensación económica, otorgar premios adicionales, mejorar los servicios de salud y por último para mejorar los valores colectivos, realizar manuales de funciones y programar actividades para la integración de los grupos de trabajo.

Según Clavería (2009), en la publicación la alegría un factor clave en el clima organizacional, resalta que las organizaciones cada vez están más conscientes que tener un ambiente de trabajo rodeado de optimismo es tan importante como generar ingresos,

conscientes de que el ambiente organizacional influye en el desempeño y productividad de los colaboradores, menciona que cuando los colaboradores están contentos y tienen ánimo, son personas sanas e innovadores, en cambio cuando no se sienten contentos, se sienten frustrados hasta deprimidos.

La importancia de un ambiente organizacional optimista tiene justificación en que el éxito de la estrategia de las organizaciones se sustenta en una base sólida del desempeño de los colaboradores, por lo cual es importante asegurar un entorno que optimice y potencialice las actividades de los empleados, garantizar que los colaboradores compartan los objetivos y visiones de futuro de la institución, y por último resalta que el personal alegre refleja resultados positivos.

De este modo se toma en consideración la importancia de brindar a los colaboradores un ambiente ameno y agradable para que puedan desempeñarse eficazmente dentro de la institución y se reflejen resultados positivos de la organización.

Seguidamente Luna (2009), en la publicación *Pequeñas acciones para mejorar el clima organizacional*, señala que las acciones simples de comunicación organizacional es una manera de mejorar el clima organizacional, es decir mantener una comunicación abierta con los colaboradores para que se expresen y puedan realizar solicitudes; por tanto es vital implementar mecanismos para hacer llegar mensajes de felicitación, recordarles la misión, visión y objetivos de la empresa y la participación que tienen dentro de ésta.

Esto permite detectar molestias, insatisfacciones, y fallas en fases tempranas, lo cual da oportunidad a realizar acciones preventivas antes de que los problemas crezcan. Son acciones pequeñas que logran grandes resultados, y que se pueden implementar en toda institución, detectar a tiempo problemas que afecten las metas de la institución, y lograr así llevar a cabo acciones como estas que le permitan brindar a los colaboradores un ambiente agradable de trabajo.

Jiménez (2008), en la publicación, *Los cimientos de un buen clima laboral* considera que las personas tienen dos tipos de necesidades: materiales y de espíritu, detalla que para mitigar las necesidades materiales es preciso tener comida, ropa, vivir en un lugar adecuado, tener dinero para sufragar la educación de los hijos y cubrir los niveles

mínimos de bienestar, por otro lado están las necesidades de espíritu, en las cuales puntualiza que muchas veces no están cubiertas en el ser humano: ser dueños del propio destino, encontrar aliciente a lo que se hace en el trabajo y en la vida personal. Señala que hay valores muy importantes en las organizaciones: reconocimiento del trabajo, comunicación, trato justo, formación de las personas y sentido del trabajo, que constituyen los parámetros de un buen clima laboral y una gran parte de las necesidades de espíritu.

Establece que los cimientos de un buen clima laboral se relacionan con los siguientes parámetros: la calidad directiva, la satisfacción en el puesto de trabajo, la conciliación del trabajo con la vida familiar, la carrera profesional y en menor medida, las prestaciones de tipo social.

Según Jiménez (2008), en el artículo Liderar la motivación en el clima organizacional, hace referencia que ésta época es propicia para las organizaciones que son capaces de realizar ajustes y mejoras en relación con el entorno humano, menciona que es difícil para aquellas que no hagan nada al respecto y continúen sin cambio alguno.

Resalta la importancia de prestar atención al capital humano, que la motivación del personal hacia los objetivos de la organización es fundamental para alcanzar el éxito, y que cuando el personal trabaja desmotivado no es productivo y genera desmotivación hacia el resto del equipo. El autor indica que al -tomar la temperatura- a la motivación de los colaboradores, da como resultado el reflejo del clima organizacional de una institución; analizarlo permite determinar si el liderazgo que se ejerce es el correcto o no.

Realizar la evaluación del clima organizacional en la Municipalidad de Huehuetenango es esencial para lograr efectivamente el cumplimiento de metas, así mismo conocer el nivel de motivación con la que trabajan los colaboradores para llevar a cabo las funciones y actividades.

Orbegoso (2008), en el documento El clima organizacional, qué es y cómo analizarlo, sostiene que el clima organizacional apunta al acontecer en una entidad, departamento o compañía claramente discernible. El clima puede descomponerse en características estructurales, dimensiones de la organización, estilos de liderazgo, etc. Alude a dos

enfoques que han contribuido igualmente a la construcción y comprensión del concepto de clima; el primer enfoque: enfoque de la Gestalt el cual sostiene que las personas actúan en el mundo según la percepción o interpretación del mismo, es decir, la percepción del medio tiene gran influencia sobre la acción práctica de las personas.

En cuanto el enfoque funcionalista afirma que las personas no son entes pasivos, al contrario, con el actuar contribuyen a la modificación del entorno, el clima implica también dos aspectos fundamentales de las organizaciones humanas. Indica que primero es la estructura física, que abarca características como control, tamaño, niveles jerárquicos, centralización, departamentalización y otros. Y por último los procesos organizacionales o humanos, como son liderazgo, comunicación, control, etc.

Según el Código Municipal, decreto (12-2002), la Municipalidad es el órgano colegiado superior de deliberación y de decisión de los asuntos municipales cuyos miembros son solidaria y mancomunadamente responsables de la toma de decisiones y tiene 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.

El Artículo. 33 (Decreto 12-2002) indica que el gobierno del municipio corresponde con exclusividad al Concejo Municipal el ejercicio del gobierno del municipio, velar por la integridad del patrimonio, garantizar los intereses con base en los valores, cultura y necesidades planteadas por los vecinos, conforme a la disponibilidad de recursos.

1.2 Marco Teórico

Para abordar la temática de la investigación, se partirá inicialmente de una descripción de organización para luego presentar las diversas perspectivas respecto al clima organizacional y cada una de las variables a considerar en la medición, lo cual permitirá una comprensión actualizada y moderna respecto al tema de estudio.

1.2.1 Definición de organización

Según Robbins (2009), define a una organización como una asociación de personas para cumplir determinada finalidad.

Incluso las municipalidades se consideran un tipo de organización cuya finalidad es la adecuada administración y gestión pública, en la que es necesario el trabajo en conjunto de todo el equipo para promover una adecuada prestación de los servicios públicos locales logrando así el desarrollo sostenible e integral del grupo de habitantes de un determinado territorio.

1.2.2 Comportamiento organizacional

Slocum (2009), define el comportamiento organizacional como un estudio de los individuos y los grupos dentro del contexto de una organización y el estudio del proceso y las prácticas internas que influyen en la efectividad de los individuos, equipos y las organizaciones. Así también identifica temas como las características del individuo, como creencias, valores y personalidad; los procesos del individuo, como la percepción, la motivación, la toma de decisiones, el juicio el compromiso y el control, las características del grupo entre otros.

Bajo esta perspectiva se determina que el comportamiento organizacional es un elemento esencial para evaluar el clima laboral en la Municipalidad de Huehuetenango, puesto que la conducta de cada colaborador tendrá un impacto dentro de la organización. Todas las instituciones y empresas deben tener como uno de los objetivos principales lograr un clima laboral óptimo que sea el motor que impulse a todos los integrantes a conseguir las metas.

Marchat (2007), hace referencia que para comprender el comportamiento de las personas es importante estudiar dos componentes:

- a. El comportamiento humano se deriva de la totalidad de los hechos coexistentes que lo rodean.
- b. Esos hechos coexistentes tienen el carácter de un campo dinámico, llamado campo psicológico en que cada parte depende de una interrelación dinámica con las demás.

En efecto, el comportamiento individual de cada miembro de la Municipalidad de Huehuetenango, tendrá una incidencia en el comportamiento organizacional, que puede ser positiva o negativa dependiendo de las actitudes, relaciones e interacción de los miembros del equipo de trabajo

En la actualidad el capital humano constituye uno de los recursos más importantes en toda organización o institución, siendo el comportamiento organizacional, comúnmente conocido como CO, una herramienta necesaria para determinar cómo afecta lo que hace cada miembro de la municipalidad en el desempeño de la Municipalidad de Huehuetenango.

1.2.3 Clima organizacional

Las organizaciones independientemente de la naturaleza y dimensión, deben de fortalecer en el personal actitudes y comportamientos adecuados que propicien un impacto positivo en los clientes de buen servicio y calidad en el trato, esto se logra si el clima organizacional a nivel de toda la empresa es adecuado, por lo que es importante tener conocimiento y comprender este término.

Sánchez (2009), refiere que el clima organizacional constituye una de las mejores herramientas para conocer formalmente lo que los colaboradores están pensando o percibiendo de la compañía con respecto a las múltiples variables que intervienen en la organización. Siendo el clima organizacional las características del medio ambiente, es decir, las condiciones laborales en la institución que rodea al personal de la municipalidad.

Mientras que para Chiavenato (2009), el clima organizacional se refiere al ambiente existente entre los miembros de la organización. Está estrechamente ligado al grado de motivación de los empleados e indica de manera específica las propiedades motivacionales del ambiente organizacional. Esto explica el nombre de clima organizacional dado al ambiente interno existente entre los miembros de la organización, el cual está estrechamente ligado al grado de motivación de los empleados.

Por consiguiente, es favorable cuando proporciona la satisfacción de las necesidades personales y la elevación moral de los miembros y desfavorable cuando no se logra satisfacer esas necesidades.

Seguidamente, Rodríguez (2009), indica que el clima organizacional está condicionado entre otras cosas, por la satisfacción general que manifiesta el personal, respecto a trabajar en la organización, por lo que se puede reconocer la relación tan estrecha entre satisfacción general y nivel de motivación. Por lo cual un nivel aceptable de motivación facilita las relaciones interpersonales, la comunicación, la confianza, el espíritu de equipo. Si bien no elimina los conflictos, crea condiciones que favorecen solución. Ya sea un gran departamento o un pequeño equipo de trabajo, el clima va a depender también de la persona que lo dirige. Y por último establece que los directivos que favorecen sistemas de dirección participativa incrementan los niveles de satisfacción y mantienen con facilidad una posición de liderazgo.

De ello resulta que evaluar el clima organizacional en la Municipalidad de Huehuetenango permitirá a la institución determinar lo que los colaboradores piensan o perciben de ella, lo cual contribuirá a mejorar o cambiar los aspectos que muestren deficiencia. Puesto que el clima organizacional reside en la percepción que los colaboradores tienen y estas percepciones influirán en el comportamiento organizacional. El clima es la sensación, personalidad o carácter del ambiente de la organización, es una cualidad relativamente duradera del medio ambiente interno de una organización que experimentan quienes la integran, influye en el comportamiento y puede describirse como una serie particular de características o atributos de la institución.

De acuerdo con Chiavenato (2010), los seres humanos están continuamente implicados en la adaptación a una gran variedad de situaciones con objeto de satisfacer las necesidades y mantener un equilibrio emocional. Tal adaptación no sólo se refiere a la satisfacción de las necesidades fisiológicas y de seguridad, sino también a la satisfacción de las necesidades de pertenencia a un grupo social de estima y de autorrealización. La adaptación varía de una persona a otra y en un mismo individuo, pero de un momento a otro. Una buena adaptación denota salud mental.

De este modo, el clima organizacional constituye el ambiente que el personal de la Municipalidad de Huehuetenango crea, construye y mantiene y éste se verá reflejado en la atención final al usuario de esta institución.

A esto se debe el nombre de clima organizacional, gracias al ambiente interno que existe entre los miembros de la organización. El clima organizacional está íntimamente relacionado con el grado de motivación de los integrantes.



Fuente: Elaboración Propia. Basada en Chiavenato (2010).

Cuando la motivación entre los miembros es baja, ya sea debido a frustración o a barreras de la satisfacción de las necesidades, el clima organizacional tiende a bajar, caracterizándose por estados de depresión, desinterés, apatía, insatisfacción, entre otros, pudiendo llegar, en casos extremos, a estados de agresividad, inconformidad, y otros, lo cual tendrá una influencia directamente en el ambiente organizacional. Por ello,

independientemente del tipo de institución se debe promover un ambiente que proporcione satisfacción a cada uno de los colaboradores.

García (2009), indica que el clima organizacional nace de la idea de que el hombre vive en ambientes complejos y dinámicos, puesto que las organizaciones están compuestas de personas, grupos y colectividades que generan comportamientos diversos y que afectan ese ambiente.

Por otra parte, Méndez (2006), indica que el clima organizacional es el resultado de la forma como las personas establecen procesos de interacción social. Tal proceso está influenciado por el sistema de valores, actitudes y creencias, así como el ambiente o entorno interno. La interacción de las personas en el marco de la acción social, permite construir percepciones que, por origen e impacto colectivo, se constituyen en atributos de la organización como un todo, así como de los subsistemas que la conforman.

Desde luego los colaboradores de la Municipalidad de Huehuetenango dan un significado al ambiente laboral en el cual se desempeñan, el cual puede ser positivo o negativo, por ello es importante conocer este ambiente para generar soluciones que puedan contribuir a la institución.

Mientras que para Chiang, Martín y Nuñez (2010), el Clima organizacional es un entorno psicológicamente significativo en las personas, tanto en la conducta como en los sentimientos. Cuando los individuos aluden al medio laboral, frecuentemente utilizan clima; el uso en el lenguaje diario permite entrever que el concepto es considerado importante para ellos en el entorno laboral.

Por lo que, el entorno de la Municipalidad de Huehuetenango debe ser significativo psicológicamente en el personal, el cual se manifiesta en la conducta y por ende en los resultados, por otro lado en los sentimientos que serán parte del estado de ánimo y de la motivación que tendrán en el trabajo, que es el ambiente en donde se desenvuelven a diario y que por supuesto, es de suma importancia para cada colaborador.

La solidez de esta institución de carácter público se reflejará en los beneficios que produce un clima organizacional adecuado, impulsando a los colaboradores a tener

interés y dedicación en lo que les respecta hacer, propiciando desarrollo organizacional y creando una cultura organizacional que mantenga en sintonía al personal, trabajando juntos hacia un mismo objetivo.

El clima organizacional es el ambiente interno en el cual se desempeñan los colaboradores de una institución, influye directamente en el comportamiento, por ende determina el éxito o fracaso de la misma. Si el clima laboral es favorable fomentará un mejor desempeño de las labores y por consiguiente colaboradores más productivos.

Todas las definiciones permiten establecer que el clima organizacional es la identificación de características que componen la institución y que influyen en el comportamiento de cada individuo que la conforma, lo que hace necesario la consideración de componentes físicos y humanos, donde prevalezca la percepción del individuo dentro del contexto organizacional. Por lo tanto, para entender el clima de una organización es preciso comprender el comportamiento de las personas, la estructura de la organización y los procesos organizacionales.

En conclusión, se puede indicar que el clima organizacional son las características del medio ambiente es decir, el estado de las condiciones laborales en la organización, que rodean a los colaboradores y en el que se desempeñan, mismas que influyen positiva o negativamente en ellos, según la percepción individual. Debido a que la organización es una creación social que implica la interacción de diversos individuos, reunidos con el fin de lograr un mismo objetivo, es fundamental proveer a estos de un clima de trabajo adecuado.

1.2.4 Importancia del clima organizacional

Si el recurso humano es el elemento más importante dentro de una organización, es fundamental valorarlo y prestarle la atención debida, con el fin de conocer la manera en que percibe el ambiente que le rodea dentro de la organización para la cual labora y que repercute en el comportamiento. Es importante porque el clima organizacional refleja el estado en que se encuentra la organización descubriendo las fortalezas y debilidades que tiene, lo que refleja también si se posee eficacia gerencial.

Gibson, Ivancevich, Donnelly y Konopaske (2006), describen el clima laboral como un proceso continuo de producción y reproducción de las interacciones, un producto cultural que no es ni objetivo ni subjetivo, si no intersubjetivo. El clima es, pues, una especie de actitud colectiva que se produce y reproduce continuamente por las interacciones de los miembros de la organización. Entonces las personas trabajan para satisfacer necesidades económicas, pero también de desarrollo personal. Estas necesidades dan lugar a las motivaciones que facilitan el rendimiento, por lo que la percepción está determinada por las características individuales.

Bajo este contexto, Chiang, Martín y Núñez (2010), señalan que la razón de tomar en cuenta el clima organizacional es para establecer un marco para la motivación y la satisfacción, luego la utilidad del constructo no hay que buscarla en el rendimiento financiero de las organizaciones, sino en el impacto que produce sobre la organización como un sistema de personas que trabajan orientados a un sistema estratégico, centrado en la consecución de amplios objetivos organizacionales como la innovación, el servicio y la gestión de la calidad.

El clima laboral incide en el comportamiento de los trabajadores y por ende en la productividad, es por ello que la medición y análisis del mismo han cobrado vigencia, ya que a través de estrategias de mejora es posible contar con un clima sano, coincidiendo con lo expuesto, Robbins (2009), afirma que es importante diagnosticar el clima organizacional ya que el mismo incide en la productividad, ausentismo, niveles de rotación, sentido de pertenencia y en satisfacción la satisfacción laboral.

Si bien es cierto, el clima no es tangible, pero tiene una existencia real que afecta todo lo que sucede dentro de la Municipalidad de Huehuetenango y a la vez el clima se ve afectado por casi todo lo que sucede dentro de la institución. Un clima laboral estable, y que propicie un entorno de satisfacción y crecimiento para todo los miembros del equipo de colaboradores, representa una inversión a largo plazo.

El clima organizacional dentro de cualquier empresa o institución, puede beneficiar y garantizar el perfecto funcionamiento y desarrollo de la misma, puesto que dentro de la

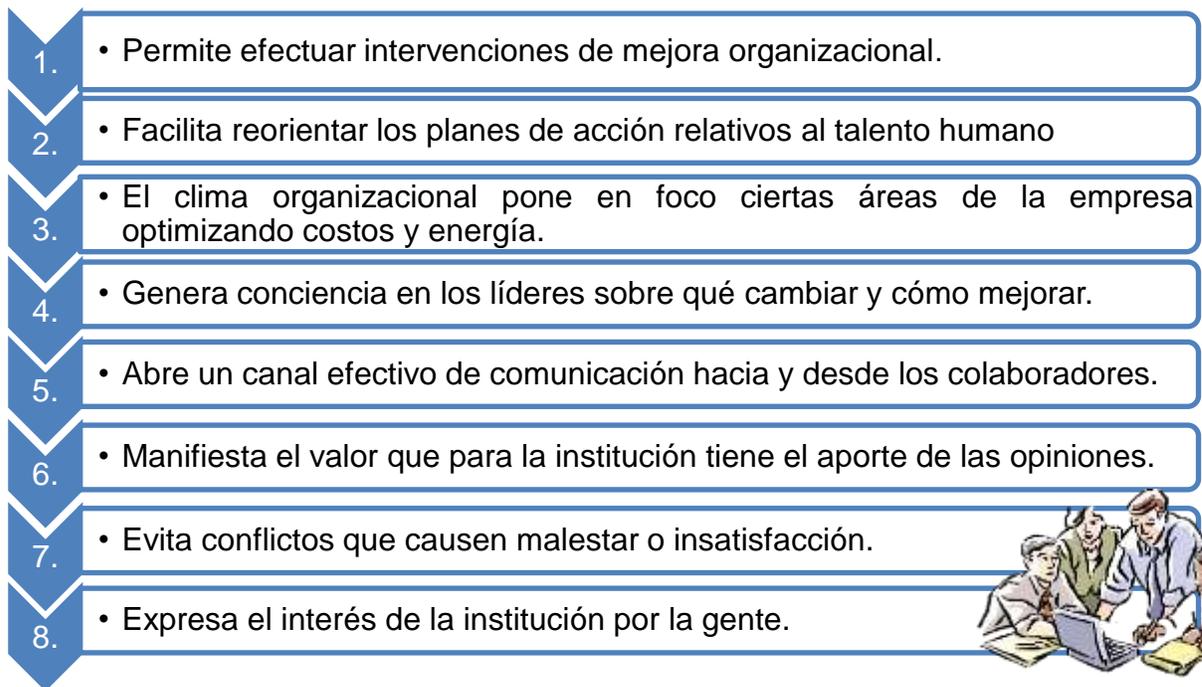
Municipalidad de Huehuetenango la percepción que posea el personal sea propositivo y contribuya al correcto funcionamiento en general.

En la actualidad todas las instituciones, incluyendo la Municipalidad de Huehuetenango, desean brindar los mejores servicios, para lo cual necesitan el personal competente y capacitado para la ejecución de cada una de las actividades que se requieran, lo cual se logra mediante un clima organizacional adecuado y de ahí la importancia de evaluarlo, puesto que son los valores, principios, tradiciones y formas de hacer las cosas que influyen en la forma en que actúan los miembros de la organización.

Gadow (2010), detalla las ventajas de realizar diagnósticos periódicos resultantes de las mediciones de clima organizacional.

Figura 3

Importancia de la medición del clima organizacional



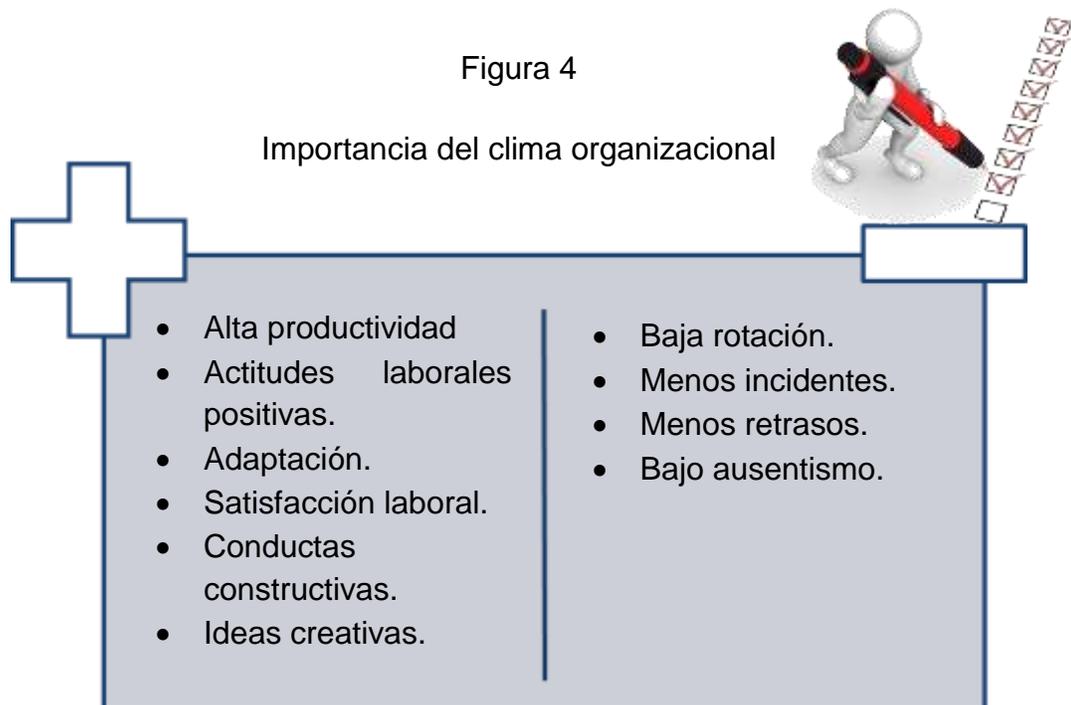
Fuente: Elaboración propia. Basada en Gadow (2010).

La importancia del clima organizacional, como el nombre dado al ambiente generado por las emociones de los miembros de un grupo u organización, está relacionado con la

motivación de los colaboradores y la percepción de los mismos sobre la institución para la cual trabajan. La percepción del medio ambiente laboral en el que se encuentra el colaborador tendrá una repercusión no solo sobre la experiencia y la conducta individual sino también en toda la Municipalidad de Huehuetenango.

Si el recurso humano es el elemento más importante dentro de una organización, es fundamental valorarlo y prestarle la atención debida, con el fin de conocer la manera en que percibe el ambiente que le rodea dentro de la organización para la cual labora y que repercute en el comportamiento. Es importante porque el clima organizacional refleja el estado en que se encuentra la organización descubriendo las fortalezas y debilidades que tiene, lo que refleja también si se posee eficacia gerencial.

El clima o ambiente en el cual trabajan los colaboradores de la organización, contribuye a tener una mayor productividad y eficiencia en el desempeño laboral, sin embargo influye en gran parte a la comunicación que exista entre los miembros y la motivación que se le dé a cada uno.



Fuente: Elaboración Propia. Basada en Robbins (2009).

En la Municipalidad de Huehuetenango es de gran importancia generar ambientes agradables dentro de la organización, con lo cual se obtendrán mejores resultados en cada una de las actividades dentro de la misma, es decir que para lograr que la institución logre las metas debe aunar esfuerzos junto con el personal de trabajo, creando ambientes agradables para los mismos.

Siendo el estudio del clima organizacional un proceso complejo del entorno y de los factores humanos, muchas organizaciones reconocen que uno de los activos fundamentales es el recurso humano y requieren contar con mecanismos de medición periódica de las condiciones del entorno. Al conocer la percepción que el personal tiene de la situación actual de las relaciones en la organización, así como las expectativas futuras, lo que permite definir programas de intervención y desarrollar un sistema de seguimiento y evaluación.

En cuanto al estudio de las organizaciones, el comportamiento humano está regido por la vigencia de un contrato implícito, denominado contrato psicológico, el cual tiene íntima relación con la motivación y los incentivos utilizados por la organización para estimular a los empleados por ejemplo, premios económicos y viajes; también con los factores que pueden desmotivarlos, tales como desempeñar un trabajo sin relación alguna con lo que el individuo estudió, tener malas relaciones con los compañeros de trabajo o con el jefe. Debido a ello la importancia de conocer el clima organizacional, por la relación directa con el recurso humano, ya que tiene repercusiones determinantes en él, así también, porque al conocerlo podemos realizar cambios de mejora en factores como las condiciones físicas, incentivos y capacitación, entre otros.

1.2.5 Funciones del clima organizacional

Rodríguez (2009), señala que el clima se refiere a las características de la organización en que se desempeñan, y pueden ser internas o externas. Estas son percibidas directa o indirectamente por el personal que se desempeña en ese medio ambiente y eso determina el clima organización, ya que cada individuo tiene una percepción distinta del medio en que se desenvuelve.

El clima organizacional es un cambio temporal en las actitudes de las personas que se pueden deber a varias razones: días finales de cierre mensual y anual, proceso de reducción de personal, incremento general de los salarios, entre otros.

Por ello, Franklin y Krieger (2011), indican que para comprender el comportamiento humano tanto de hombres como de mujeres en el trabajo, debe realizarse un análisis desde distintos puntos de vista, tomando en cuenta las variables del comportamiento humano, estructura y dinámica de la personalidad, organización y características específicas y la cultura comprendida socialmente.

Por otra parte, Robbins y Stephen (2009), mencionan que el clima organizacional se ve determinado por los siguientes factores:

Tabla 1

Factores que determinan el clima organizacional



a. La identidad de los miembros	El grado con el que se identifican con la organización como un todo.
b. Énfasis en el grupo	Las actividades laborales se organizan en torno a grupos y no a personas
c. La integración de unidades	Fomentar que unidades funcionen de forma coordinada.
d. El control	Reglamentos, procesos y supervisión directa para controlar la conducta
e. Tolerancia al riesgo	Grado que se fomenta que sean agresivos, innovadores y arriesgados.
g. El perfil hacia los fines y medios	Manera en que la administración se perfila hacia los resultados o metas y no hacia las técnicas o procesos usados para alcanzarlos.
f. Los criterios de cómo distribuyen las recompensas	Aumentos de sueldo, ascensos, de acuerdo con el rendimiento y por la antigüedad, favoritismo.
h. El enfoque hacia un sistema abierto	El grado en que la organización controla y responde a los cambios externos.

Fuente: Elaboración propia. Basada en Robbins y Stephen (2009).

Según Fernández (2006), cuando una persona asiste a un trabajo, lleva consigo diariamente una serie de ideas preconcebidas sobre sí mismo, quién es, qué se merece, y qué es capaz de realizar, hacia a dónde debe marchar la empresa, éstos preconceptos reaccionan frente a diversos factores relacionados con el trabajo cotidiano; las coincidencias o discrepancias que tenga la realidad diaria, con respecto a las ideas preconcebidas o adquiridas por las personas durante el tiempo laborado, van a conformar el clima de la organización.

Por tanto, todos los colaboradores tienen una idea concebida o adquirida en la Municipalidad de Huehuetenango, la cual conforma el clima organizacional. Dentro de las instituciones pueden existir varios climas organizacionales dados por la relación laboral en los distintos tipos de trabajo, niveles o departamentos de la institución, por lo que el clima general está conformado por la sumatoria de las relaciones existentes en todos los niveles de la organización.

1.2.6 Actitudes de los empleados que influyen en el clima organizacional

Según Robbins (2006), existen tres actitudes de las personas que se relacionan con el trabajo y que representan evaluaciones positivas o negativas de los empleados, e influyen en el clima organizacional, éstas son:

Tabla 2

Actitudes de los empleados que influyen en el clima organizacional

La satisfacción en el trabajo	Actitud general del individuo hacia el trabajo, pero en esta no sólo se debe tomar en cuenta las actividades que hacen el trabajador, sino que también el trato con los compañeros, con el jefe, obedecer las reglas, entre otros.
La participación en el trabajo	Mide el grado en el que una persona se identifica psicológicamente con el trabajo y considera que el desempeño percibido es importante para el crecimiento personal.
El compromiso con la organización	Es el estado en que un empleado se identifica con ésta, las metas y quiere seguir formando parte de ella. Consiste simplemente en identificarse con la compañía para la cual trabaja.

Fuente: Elaboración propia. Basada en Robbins (2006).

El talento humano es un recurso valioso y primordial en una organización y la conducta, actitudes y comportamiento incide en el desempeño laboral. Es por ello que un colaborador frustrado, con resentimiento hacia los superiores o a la misma empresa puede contaminar el clima y a compañeros. Siendo el ambiente donde una persona desempeña el trabajo diariamente, el trato que un jefe puede tener con los subordinados, la relación entre el personal y las condiciones que ofrece la institución a trabajadores conforman el clima organizacional.

Finalmente, el clima organizacional se comprende como las percepciones que tienen los empleados en relación al ambiente laboral, las cuales influyen directa o indirectamente en la conducta de los trabajadores.

1.2.7 Clima organizacional y la influencia en la vida laboral

Según Robbins (2006), determina que el ambiente en cada empresa se desarrolla y manifiesta a través de un sistema de comportamiento organizacional. Los elementos del sistema que lo integran la filosofía y las metas que se implantan según el liderazgo que se ejerce a través de las organizaciones formales e informales, y cada institución se ve afectada por otras instituciones con las que entra en contacto y que constituyen el ambiente social.

Asimismo, considera que el comportamiento organizacional es un campo de estudio que investiga las repercusiones que los individuos, los grupos y la estructura producen en el comportamiento de las organizaciones, con el propósito de aplicar estos conocimientos para mejorar la eficacia de una organización; y lo define como una disciplina que investiga la influencia de los individuos, grupos y estructuras ejercen sobre la conducta dentro de las organizaciones, a fin de aplicar esos conocimientos y mejorar la eficiencia de ellas.

Es importante notar que esta vertiente tiene un carácter mixto o interdisciplinario, que incluye las diferentes disciplinas de las ciencias sociales. Posteriormente estima que el comportamiento organizacional trata del estudio de aquello que las personas hacen en una organización, es decir, el ambiente interno dentro del que se desempeñan, y de cómo ese comportamiento afecta el rendimiento de la organización, o sea, el alcance de los objetivos generales previamente establecidos; por lo que el comportamiento organizacional juega un rol importante.

Desde luego, el estudio del comportamiento organizacional abarca el análisis de varios componentes entre los que se pueden mencionar motivación, comunicación, liderazgo, el ambiente físico, la calidad de vida y estructura, como se podrá comparar posteriormente, algunos de los componentes mencionados son también utilizados para la medición del clima organizacional, por lo que los resultados a obtenerse al final del presente estudio mostrarán datos importantes para definir el comportamiento organizacional de los colaboradores dentro de la Municipalidad.

En consecuencia, menciona que de acuerdo a un supuesto desarrollo organizacional que parte de una filosofía acerca del hombre, se dice que el ser humano tiene actitudes para la productividad que pueden permanecer inactivas si en el ambiente que vive y trabaja, le es restrictivo y hostil, impidiendo el crecimiento y la expansión de las potencialidades. De este modo el ambiente y organización están en íntima y continua interacción. Por consiguiente resalta que una de las cualidades más importantes de una organización son exactamente la sensibilidad y adaptabilidad.

Cuando existe un ambiente laboral adecuado en una institución es importante valorarlo y buscar los mecanismos que permitan fortalecerlo y mantenerlo, ya que esto garantiza la productividad de los colaboradores en escenarios favorables y por ende el éxito de la misma. Un clima laboral positivo propicia una mayor motivación, compromiso y lealtad de los colaboradores hacia la institución.

Existen ciertas actitudes de las personas que se relacionan con el trabajo y que representan evaluaciones positivas o negativas de los empleados e influyen en el clima organizacional. No obstante estas actitudes pueden presentarlas, los colaboradores de la Municipalidad de Huehuetenango, que básicamente influyen en el clima laboral de dicha institución, la satisfacción laboral, el compromiso con la Municipalidad y la participación en el trabajo son factores que incidirán en un adecuado o inadecuado clima organizacional. A continuación se presentan a través de un diagrama tres actitudes que influyen en el clima organizacional.

Figura 5

Actitudes de las personas que influyen en el clima organizacional



Fuente: Elaboración propia. Basada en Robbins (2006).

1.2.8 Evaluación del clima organizacional

Cuando se decide estudiar el clima organizacional, es vital entender el objetivo que se desea alcanzar, que es lo que se persigue y lo que se pretende con la investigación; cuando se mide el ambiente en una organización el único propósito es conocer y analizar las condiciones necesarias para que exista un sano clima que cumpla con lo necesario para que los colaboradores se sientan satisfechos y motivados con el trabajo.

Según Robbins (2006), toma como base la teoría del clima organizacional, partiendo de la revisión conceptual de cada una de las dimensiones que la sustentan y con base a la misma se identifican indicadores e ítems para cada una de éstas siendo las siguientes:

Figura 6

Factores que miden el clima Organizacional



Fuente: Elaboración propia. Basada en Robbins (2006).

No obstante, algunos de esos factores representan medidas indirectas del clima organizacional, debido a que en la mayoría de los casos se dispone fácilmente de tal información. Tomando en cuenta que la insatisfacción laboral y el deterioro en el clima organizacional son variables que se pueden presentar dentro de una misma institución.

En la evaluación del clima organizacional es importante tomar en cuenta el trabajo en equipo, la motivación y la comunicación que existe entre los miembros de la institución, además de poner en claro los objetivos de la misma y establecer la dirección que los llevará al éxito institucional.

La evaluación es importante para conocer la situación que se presenta dentro de la institución, a través de esta se obtiene un resultado con el objetivo de buscar una respuesta que pueda dar una solución.

Al evaluar el clima organizacional, se examinan una serie de variables, Gan (2007), establece las variables estructurales como el nivel más alto de complejidad cuando se agrega una estructura formal al conocimiento previo del comportamiento individual y de grupo. En la misma medida en que los grupos son algo más que la suma de los miembros individuales, las organizaciones son más que la suma de los grupos que los forman. La medición de cada variable, al evaluar el clima organizacional, tendrá un resultado que determinará el ambiente en el cual se encuentra la institución, en este caso la Municipalidad de Huehuetenango, ello con el fin de ejecutar e implementar planes de acción que contribuyan a un ambiente favorable y que permita el desarrollo de todo el personal.

Por otro lado, Soledad (2007), define a las variables estructurales como la coordinación de una serie de elementos dispuestos en un cierto orden y con determinadas relaciones entre ellos. Esta ordenación ha de ser relativamente duradera. En la organización, es la suma de los modos en que ésta divide el trabajo en distintas tareas y los mecanismos a través de los cuales consigue la coordinación entre ellas. Es un modelo relativamente estable, todo lo relativo a relaciones, actividades, derechos y obligaciones.

Figura 7

Incidencia de las variables estructurales sobre el comportamiento



Fuente: Elaboración propia. Basada en Soledad (2007).

Es claro que la dirección y desarrollo de estas variables están en manos de las personas y de los diferentes roles que ellas asumen y son estas quienes las dinamizan o entorpecen causando cambios importantes para la cultura, el logro de objetivos y el sistema organizacional.

Litwin y Stinger citados por Hernández (2012), postulan la existencia de nueve dimensiones que explicarían el clima existente en una determinada empresa. Cada una de estas dimensiones evalúa ciertas propiedades de la organización, tales como:

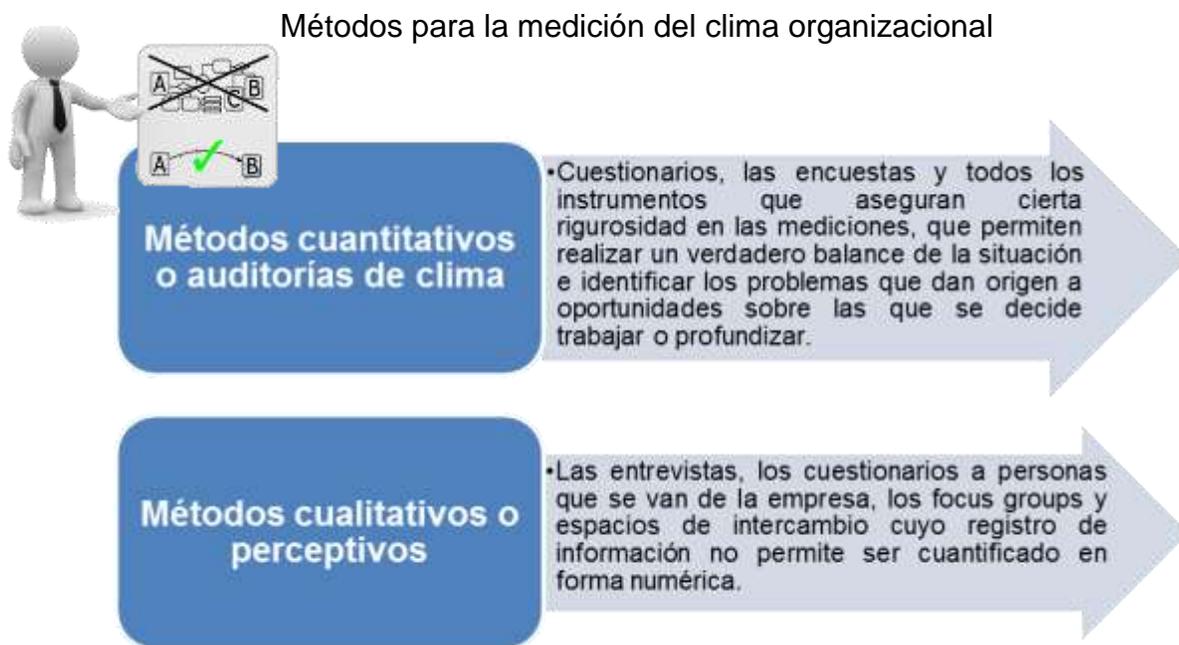
- Estructura: representa la percepción que tienen los miembros de la organización acerca de la cantidad de reglas, procedimientos, trámites y otras limitaciones a que se ven enfrentados en el desarrollo del trabajo.
- Empoderamiento: sentimiento de los miembros de la organización acerca de la autonomía en la toma de decisiones relacionadas al trabajo.
- Recompensa: corresponde a la percepción de los miembros sobre la adecuación de la recompensa recibida por el trabajo bien hecho.
- Desafío: corresponde al sentimiento que tienen los miembros de la organización acerca de los desafíos que impone el trabajo.
- Relaciones: percepción por parte de los miembros acerca de la existencia de un ambiente de trabajo grato y de buenas relaciones sociales entre pares, jefes y subordinados.
- Cooperación: sentimiento de los miembros sobre la existencia de un espíritu de ayuda de parte de los directivos y de otros empleados del grupo.
- Estándares: percepción de los miembros acerca del énfasis que ponen las organizaciones sobre las normas de rendimiento.
- Conflictos: implican el grado en que los miembros de la organización, tanto pares como superiores, aceptan las opiniones y no temen enfrentar y solucionar los problemas tan pronto surjan.
- Identidad: es el sentimiento de pertenencia a la organización y que es un elemento importante y valioso dentro del grupo de trabajo.

Siendo necesario tomar en cuenta cada una de las nueve dimensiones que anteriormente se mencionan, puesto que permitirán tener una mejor explicación del clima que se manifiesta en la Municipalidad de Huehuetenango.

1.2.9 Medición del clima organizacional

Según Gadow (2010), los abordajes más comunes son los métodos cuantitativos o auditorías de clima y los métodos cualitativos o perceptivos. Tales métodos para la medición del clima organizacional se mencionan en la siguiente figura:

Figura 8



Fuente: Elaboración propia. Basada en Gadow (2010).

Independientemente de las diferencias de ambos métodos, tanto la técnica cualitativa como cuantitativa enfoca desde la complementariedad de miradas y desde las ventajas y desventajas que cada uno tiene para aportar a los objetivos de la organización, la finalidad que se persigue y otras variables que definen la aplicación. Adicionalmente,

cada vez más se apunta a que las evaluaciones cuantitativas vayan acompañadas de una fase cualitativa de corroboración o profundización. La relevancia está en los beneficios que trae medir el clima en las organizaciones, empresas o instituciones, pues todo buen instrumento detectará en donde se está fallando a lo cual se le pueden buscar estrategias para solucionar y buscar un ambiente agradable

Estando de acuerdo con los que métodos que se mencionan para la medición, independientemente del instrumento que se aplique en la evaluación del clima organizacional en la Municipalidad de Huehuetenango, es indispensable enfocarse tanto a el aspecto cuantitativo como al cualitativo, pues en base a ello los resultados que se buscan serán más confiables.

Por lo tanto, se puede establecer que medir el clima organizacional de la Municipalidad de Huehuetenango, propicia aspectos favorables para la institución, ya que permitirá identificar deficiencias y fortalezas, con el fin de implementar planes de mejora y fortalecimiento. Debido a que el comportamiento de los colaboradores depende en gran medida del ambiente interno en el cual se desenvuelven.

Según Koontz y Weihrich (2008), es necesario auditar y evaluar el ambiente interno de la empresa respecto de recursos, fortalezas, debilidades en investigación y desarrollo, producción, operaciones, adquisiciones, comercialización, productos y servicios. Otros factores internos importantes para la formulación de una estrategia y de obligada evaluación son los recursos humanos y financieros, así como la imagen de la compañía, la estructura y el clima de la organización, el sistema de planeación y control y las relaciones con los clientes

Para la medición del clima organizacional se utilizó el instrumento de Escala de Clima Organizacional (EDCO) realizado en Santa Fe de Bogotá, D.C., en el año 2006, por Acero Yuset, Echeverri Lina María, Lizarazo Sandra, Quevedo Ana Judith y Sanabria Bibiana, siendo uno de los más utilizados para la realización de investigaciones de este tipo, la cual cuenta con 40 preguntas de opción múltiple, siendo la puntuación mínima posible 40 y la máxima 200, un puntaje alto revela un buen clima organizacional y un puntaje bajo

indica problemas dentro de la organización. Dicho instrumento mide los ocho factores del clima organizacional, siendo estos: relaciones interpersonales, estilo de dirección, sentido de pertenencia, retribución, disponibilidad de recursos, estabilidad, claridad y coherencia en la dirección y valores colectivos, factores que se describen a continuación.

1.2.10 Factores del clima organizacional

Tal como lo afirma Baguer (2011), para el estudio del clima organizacional existe infinidad de instrumentos; la medición podría llevarse a cabo por medio de cuestionarios, entrevistas, observaciones, análisis documentales, dinámicas de grupo, debates, análisis de incidentes críticos entre otros métodos.

Por ello, lo más recomendable es adaptar y construir cuestionarios con una estructura de ítems o preguntas, para que sea más fácil la comparación de resultados. Para estudiar el clima organizacional existen dimensiones de mayor interés, en una forma general se puede mencionar: actitudes hacia la institución, actitudes hacia la dirección, actitudes hacia la promoción y las oportunidades de ascenso, actitudes hacia la supervisión y apoyo recibido por el jefe, actitudes hacia los salarios e incentivos, actitudes hacia las condiciones de trabajo, actitudes hacia los compañeros de trabajo.

A continuación se describen los 8 factores que inciden en un clima organizacional y los cuales fueron medidos en el instrumento EDCO.

a. Relaciones Interpersonales

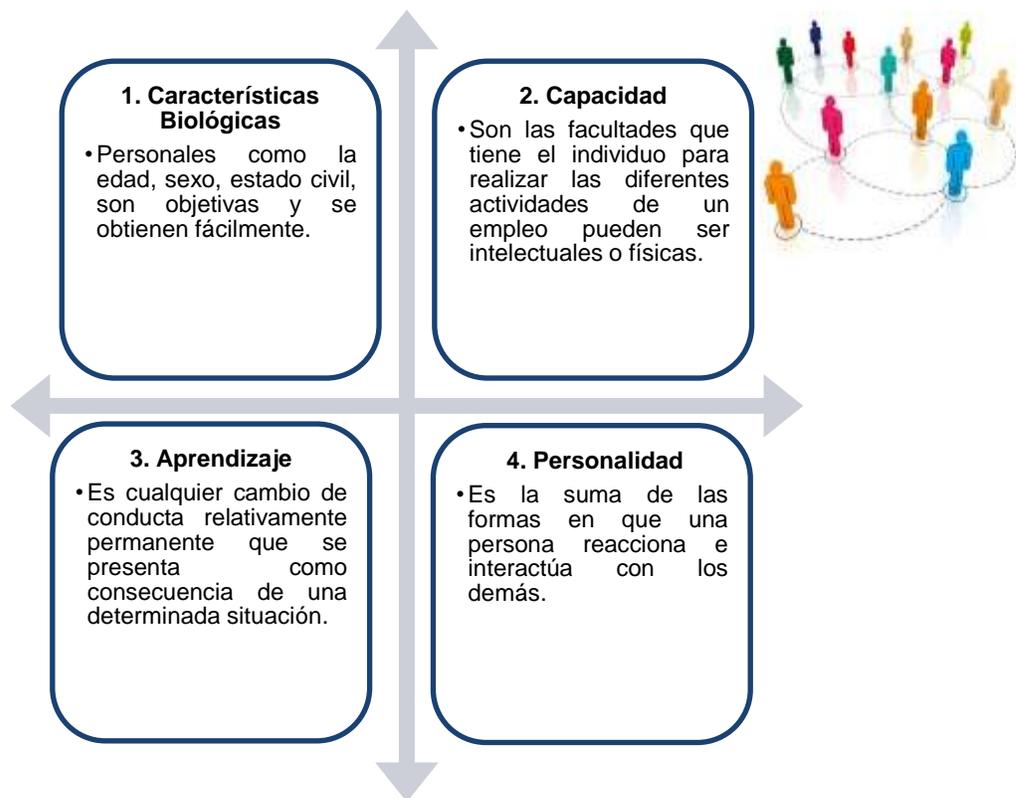
Fernández y Tejada (2009), indican que la base de las relaciones entre puestos está en las relaciones laborales y cuando una persona inicia la jornada laboral no deja fuera ninguno de los problemas, aspiraciones y frustraciones. Este aspecto, junto con la personalidad de cada individuo, puede verse trasladado en el seno de la organización a través de las relaciones interpersonales. Establecer un buen clima contribuirá de forma positiva a eliminar posibles roces y tensiones que se producen en todas las relaciones

humanas, así como el poder, sirve para eliminar conflictos en la organización, las buenas relaciones contribuyen a evitar que dichos conflictos aparezcan.

Por otra parte, Navarro, Santillán y Bustamante (2007), indican que el grupo social resulta ser un motivador importante, cada vez es más frecuente que las personas trabajen en grupos, desarrollando en los trabajadores una conducta social. Cuando se trabaja en grupo se va consolidando la cohesión, la participación, la colaboración, y el establecimiento de objetivos comunes.

Figura 9

Variables de las relaciones interpersonales



Fuente: Elaboración propia. Basada en Robbins (2006).

Seguidamente López (2006), define que las Relaciones Interpersonales son las capacidades que se poseen de desenvolverse y darse a conocer con otros individuos dentro de una sociedad y estas deben desarrollarse de manera que faciliten la

convivencia con las personas que forman el entorno familiar, social y laboral. Explica que todas las personas establecen numerosas relaciones a lo largo de la vida, como las que se dan con los padres, los hijos e hijas, con amistades o con compañeros y compañeras de trabajo y estudio. A través de ellas, se intercambian formas de sentir y de ver la vida; también se comparten necesidades, intereses y afectos. A estas relaciones se les conoce como Relaciones Interpersonales.

En consecuencia, para que exista un ambiente laboral favorable en Municipalidad de Huehuetenango, es importante que existan buenas relaciones interpersonales, ya que el ser humano, para desempeñarse dentro de una institución debe intercambiar, experiencias, conocimientos y distintos valores que le permitan integrarse de la mejor manera en un grupo de trabajo. Así mismo debe poseer la capacidad para comprender y aceptar a los demás, para crear una buena relación, ya que cada persona posee valores propios, cualidades y habilidades para desempeñarse.

Mientras tanto, para Franklin y Krieger (2011), la sociedad, la historia, la cultura, los grupos y las organizaciones están conformados por personas que se relacionan entre sí mediante el lenguaje, el discurso y el relato, entre otros. Esto no quiere decir que las organizaciones sean “nada más” que discurso, sino que este es el principal medio por el cual los miembros crean una realidad social coherente, encuadrando la percepción que tienen e identidad. Considerando la comunicación como un medio fundamental para que existan las relaciones interpersonales favorables, y para el desempeño adecuado de las actividades de los colaboradores dentro de la organización.

b. Estilo de dirección

Gil (2010), menciona que la combinación de los factores elementales como: mano de obra, equipos y materiales, la realiza la dirección empresarial. Los directivos poseen o deberían poseer ciertas cualidades para guiar al personal y/o actividades hacia un esfuerzo organizado, deben adoptar decisiones que tendrán que ser ejecutadas por otras

personas además de la influencia en los colaboradores o equipo de trabajo a fin de alcanzar los objetivos.

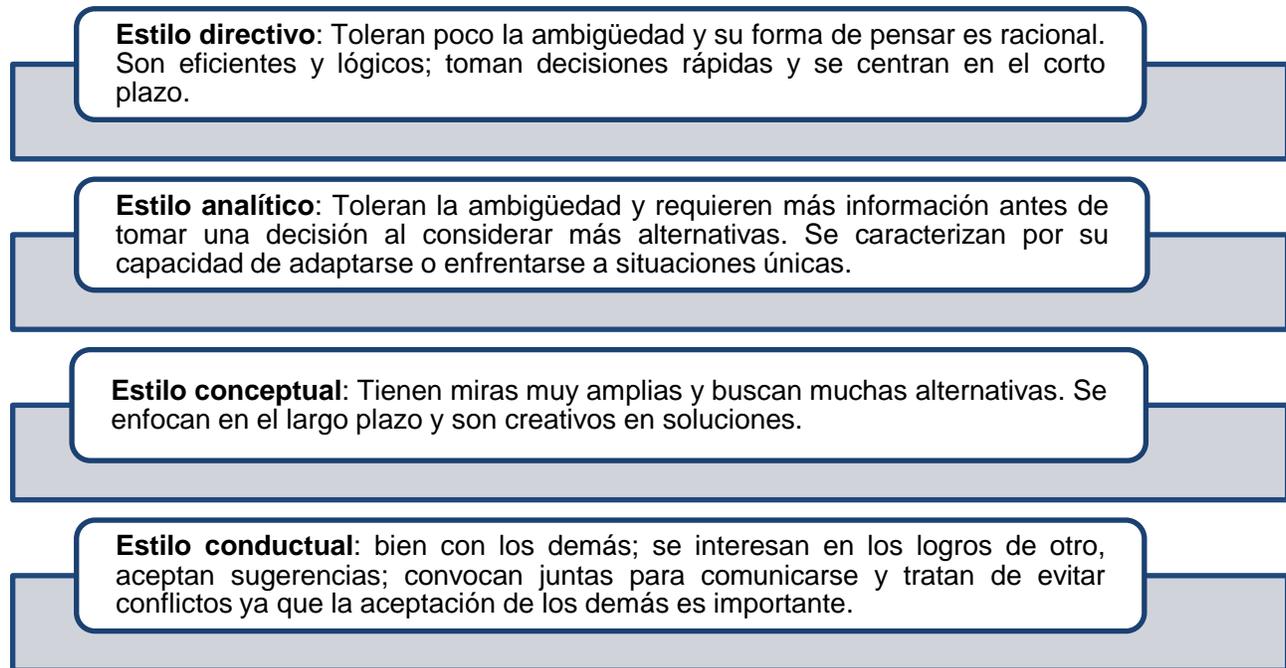
Por otra parte, Veciana (2008), define la dirección como un proceso dinámico de actuación de una persona (dirigente) sobre otra u otras (dirigidos o grupo) con el objeto de guiar el comportamiento hacia una meta u objetivo determinado, a través del poder de decisión que le confiere la posición. Es la forma o manera de actuar del dirigente dentro de la organización cuando lleva a cabo la función directiva, dependiendo de las habilidades que posea para que sea eficiente, en la municipalidad se necesita que el directivo sea quien maneje los recursos y toma de decisiones hacia dónde quiere llegar no dependiendo únicamente de él sino contar con un personal idóneo que aporte hacia el logro de metas y objetivos.

De acuerdo con Koontz y Weihrich (2008), se comprende como el hecho de influir en los individuos para que contribuyan a favor del cumplimiento de las metas organizacionales y grupales; por lo tanto, tiene que ver fundamentalmente con el aspecto interpersonal de la administración. Es obvio que mientras que los objetivos empresariales pueden diferir un tanto entre una organización y otra, los individuos involucrados también poseen necesidades y objetivos especialmente importantes para ellos.

A continuación se presenta un esquema que presenta los 4 cuatro modelos de toma de decisiones:

Figura 10

Estilos de Dirección



Fuente: Elaboración propia. Basada en Robbins (2006).

Asimismo, Koontz y Weihrich (2008), indican que los gerentes, especialmente los de nivel superior, crean el clima de la instituciones; los valores influyen en la dirección de ella, pues es él la persona que guiará y dirigirá a los empleados de manera permanente acerca de lo que es apropiado o no, para guiar las acciones y la conducta de los mismos a fin de que alcancen los objetivos de la organización.

La dirección está compuesta por diferentes elementos que ayudan a un dirigente a prever el futuro, entre los cuales se mencionan: el poder, el profundo conocimiento de los individuos, la capacidad para inspirar a los seguidores, el estilo de dirección y el ambiente que éste genere.

Por consiguiente, Robbins (2006), señala que la dirección de los asuntos y acciones de otros, es un proceso de comportamiento desarrollado por los jefes, los cuales son seres

humanos que guían los esfuerzos de otros seres humanos. Para ser líder no basta poseer las aptitudes básicas del liderazgo. Los líderes también deben tener poder para conseguir que los seguidores cumplan con las instrucciones.

No obstante el tipo de liderazgo que exista dentro de la Municipalidad de Huehuetenango influye en el clima organizacional, es por eso que debe existir el liderazgo positivo, el cual haga que los colaboradores trabajen con el mejor esfuerzo y den lo mejor de sí, pero si existe un liderazgo negativo, el cual se interese solo por los resultados, no logrará que el colaborador trabaje con el mayor desempeño, sino cumplir una orden, lo cual no contribuye de manera positiva al clima organizacional.

Por medio de la función de dirección los administradores ayudan a las personas a darse cuenta de que pueden satisfacer necesidades y utilizar el potencial, y al mismo tiempo contribuir al cumplimiento de los propósitos de la empresa. Por lo tanto los administradores deben conocer los papeles que asume la gente, así como la individualidad y personalidad de esta. Hay un aspecto fundamental para que los administradores realicen una buena dirección y este es el liderazgo, ya que una persona que no posee liderazgo no ejerce una buena dirección.

Por ello, es importante conocer qué tipo de dirección y liderazgo poseen los dirigentes en la Municipalidad de Huehuetenango, ya que depende de esto la influencia que tengan en los colaboradores para el logro de los propósitos institucionales. Es fundamental que los colaboradores sientan que las opiniones son valoradas por el jefe, que exista una atmósfera de confianza en todos los niveles, así también buena comunicación.

En este contexto, Navarro, Santillán y Bustamante (2007), explican que los líderes formales e informales de la organización son los que crean o limitan los espacios en los que el personal de la misma encuentra las condiciones ambientales necesarias para desarrollarse como trabajadores y como personas; son ellos, quienes apoyan o limitan la integración, quienes se aferran al control o permiten una mayor participación de los integrantes de la organización, castigan o premian el avance del trabajador.

Y como se puede comprender con las definiciones anteriores la dirección es una parte del proceso administrativo fundamental para que la organización pueda lograr metas, ya que depende de una buena dirección el que todos los colaboradores trabajen bajo una misma línea y hacia el logro de los objetivos comunes.

c. Sentido de pertenencia

Navarro, Santillán y Bustamante (2007), le denominan compromiso organizacional, involucramiento en el trabajo o compromiso institucional y citando a Robbins señalan que es una de tres tipos de actitudes que una persona tiene relacionadas con el trabajo y lo definen como un estado en el cual un empleado se identifica con una organización en particular y con las metas y desea mantenerse en ella como miembro.

Es importante que el personal de la municipalidad, se sienta parte de la institución, ya que esto le motivará a realizar actividades que contribuyan al logro de los objetivos personales y en grupo. Cuando una persona siente que ocupa un lugar importante en el trabajo lo lleva a crear conductas productivas que le permitan asegurar el puesto de trabajo.

Nuevamente Navarro, Santillán y Bustamante (2007), citando a Hellreigel y Colbs señalan que consiste en la intensidad de la participación de un empleado e identificación con la organización, el compromiso organizacional se caracteriza por:

- Creencia y aceptación de las metas y los valores de la organización,
- Disposición a realizar un esfuerzo importante en beneficio de la organización y,
- El deseo de pertenecer a la organización.

Bajo esta perspectiva, Alles (2008), recomienda que para evitar un alto grado de rotación de personal, es necesario aumentar el sentido de pertenencia; esto hace que sea importante analizar las necesidades que una persona espera sean cubiertas por el trabajo. Maslow elaboró una jerarquía de cinco necesidades humanas, colocando las primarias en la base y las menos prioritarias en la cima, acá se puede apreciar el sentido de pertenencia como punto intermedio.

Figura 11

Pirámide de las necesidades de Maslow



Fuente: Elaboración . Basada en Robbins y Judge (2009).

El sentido de pertenencia es la seguridad que la persona adquiere cuando siente que ocupa un lugar dentro del grupo, esto le lleva a buscar conductas que le permitan asegurar un sitio dentro del mismo.

Para una persona, sentirse parte de la institución en la que labora, es indispensable para alcanzar los objetivos que se plantee. Independientemente del puesto, el lugar que ocupa en el grupo le da un estatus sobre el cual tendrá influencia o se verá influido por los demás miembros.

Para Robbins y Coulter (2009), coinciden en indicar que la rotación puede ser positiva, pues abre la oportunidad de cambiar a un individuo de mal desempeño por otro más capaz o motivado, presenta también posibilidades de ascenso y suma ideas nuevas y frescas a la organización. Otros costos del movimiento de personal están asociados con los procesos de selección, orientación y entrenamiento de trabajadores nuevos.

Además, mientras se espera el reemplazo de un empleado, se debe hallar un sustituto (que puede ser usted, el agricultor, administrador o supervisor) para que lleve a cabo la tarea) El realizar movimiento de personal no es siempre algo negativo. A veces los

puestos dejan de ser esenciales y no es necesario reemplazar a aquellos que se van. Muchos administradores se sienten incómodos, ya sea disciplinando o despidiendo a trabajadores de bajo rendimiento, y se sienten aliviados cuando éstos se van por iniciativa propia.

Por otra parte Koontz, Weihrich y Cannice (2008), indican que la idea de rotación de puestos es buena, pero no carece de dificultades. Los participantes en algunos programas que no poseen autoridad administrativa, observan o asisten a empleados de línea, pero carecen de la responsabilidad que tendrían si realmente administraran.

Mientras Rincón (2006), explica que el sentimiento de pertenencia es universal, quiere decir que en mayor o menor grado todas las personas lo tienen.

Esa universalidad hace que no sea un sentimiento excluyente, también ésta característica hace a la pertenencia un sentimiento muy acogedor, capaz de aglutinar a muchos individuos en un seno y crea un sentimiento de identidad y de fuerza extensiva sinergia.

d. Retribución

Para Chiavenato (2009), la palabra recompensa significa una retribución, premio o reconocimiento por los servicios de alguien. Una recompensa es un elemento fundamental para conducir a las personas en términos de retribución, la realimentación o el reconocimiento al desempeño en la organización.

Mientras Urquijo y Bonilla (2008), indican que la finalidad de la función remunerativa no es sino la determinación de la justa y satisfactoria gratificación, debida al trabajador, por la labor cumplida en el desempeño de las actividades, tareas y funciones, exigidas por el puesto o cargo que se le asignó y por las estipulaciones contractuales (formalmente establecidas). Como asociado de la organización, cada colaborador tiene interés en invertir trabajo, dedicación y esfuerzo personal, conocimientos y habilidades siempre y cuando reciba una retribución conveniente. La remuneración total de un colaborador tiene tres componentes principales:

Figura 12
Componentes de la retribución total



Fuente: Elaboración propia. Basada en Chiavenato (2009).

Determinar esa justa contraprestación no es fácil y deberá, por tanto, ajustarse a criterios objetivos, tanto por lo que se refiere a la valoración de los contenidos intrínsecos del puesto de trabajo como por la calidad del desempeño mismo, sin perder de vista el contexto socioeconómico, político legal y cultural en que se desenvuelve la empresa.

Por otra parte, De la Fuente, Fernández y García (2006), define que existen distintos tipos de Retribución en los cuales se mencionan:

- Retribución Total, es valor de todos los pagos directos e indirectos que se hacen al empleado.
- Retribución Intrínseca y Extrínseca, se entiende por retribuciones intrínsecas, las retribuciones internas del individuo derivadas normalmente de la participación en ciertas actividades o tareas. Como ejemplos pueden darse la satisfacción en el empleo y los sentimientos de realización.

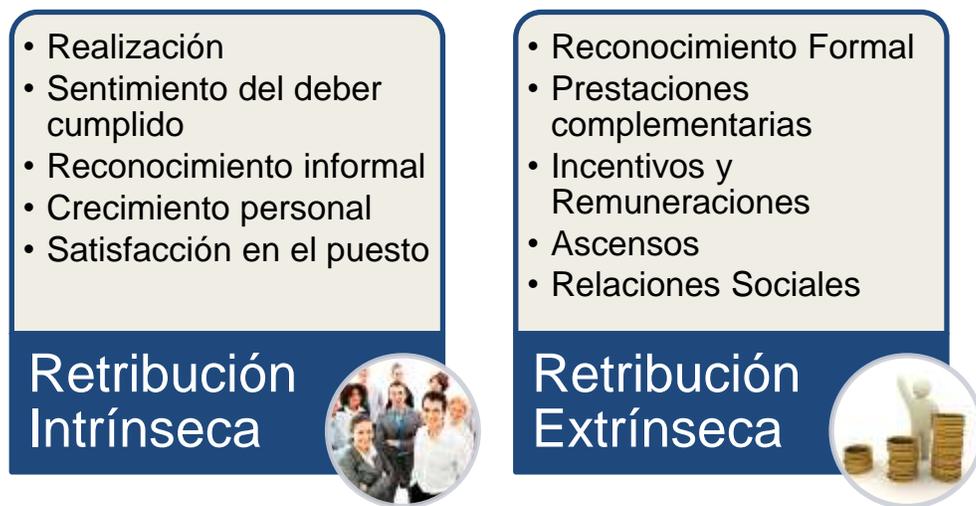
En caso de retribuciones extrínsecas, se comprenden como las retribuciones de naturaleza tangible, y están controladas y distribuidas directamente por la organización. Como ejemplos cabe citar la remuneración y las prestaciones de hospitalización.

Las retribuciones intrínsecas y las extrínsecas, se hallan estrechamente relacionadas entre sí con frecuencia. La concesión de una retribución extrínseca significa a la vez una retribución intrínseca para el individuo.

A continuación se representa a través de una figura los tipos de retribución:

Figura 13

Tipos de retribución



Fuente: Elaboración propia. Basada en De la Fuente, Fernández, y García (2006).

Por ello, Hellriegel, Jackson y Slocum (2009), describen que la retribución es el total que reciben los empleados por el trabajo que desempeñan la cual puede estar formada por una mezcla de compensación monetaria y extra monetaria. De este modo la compensación monetaria; incluye los pagos directos, como sueldos o salarios así como prestaciones y la compensación extra monetaria; premios que ofrece la empresa para atraer a las personas.

Existen diferentes formas de compensar a los colaboradores un salario justo y apropiado dependiendo la actividad desarrollada constituye el primer incentivo en una relación laboral, las compensaciones ya sea económicas o no económicas tienen como fin primordial atraer y mantener empleados eficaces y competentes además se puede establecer que las empresas que tienen esquemas de remuneración pocos dinámicos son las que representan mayor rotación en el personal, por ello es importante resaltar las retribuciones no económicas puesto contribuyen a motivar y desarrollar un ambiente agradable dentro de la institución y aumentar la productividad.

Determinar la contraprestación para los diferentes puestos de una institución no es fácil, debe ajustarse a criterios objetivos, como la valoración de los contenidos intrínsecos del puesto de trabajo como por la calidad del desempeño mismo, tomando en cuenta también aspectos externos como: sociales, económicos, políticos, y legales del ámbito en el que se encuentra la empresa.

Uno de los aspectos importantes para la municipalidad, debe ser la retribución, debiendo analizar cada uno de los puestos de trabajo para asignación salarial, brindando retribuciones extrínsecas como intrínsecas, y de esta manera conseguir colaboradores motivados, satisfechos con la retribución y de esa manera retener al talento humano existente en esta institución. Es importante señalar que por ser una institución de carácter público ya tiene predeterminado el sistema de retribución económica para el personal, sin embargo, existen otros incentivos no económicos que motivan a los colaboradores a lograr un buen desempeño y cumplir con las metas institucionales.

e. Disponibilidad de recursos

Para que las actividades dentro de una organización puedan realizarse con eficacia es indispensable dotar a todas las personas que las realizan de los recursos necesarios en el momento oportuno, para que estas tareas no sean interrumpidas por falta de ellos y puedan cumplirse en el tiempo estimado.

Por ello, Fernández (2008), manifiesta que existe un conjunto de características ambientales de tipo físico que, aunque acompañan al individuo en todo momento, adquieren una nueva dimensión en el ambiente de trabajo. Los recursos materiales; económicos, etc., que adecuadamente administrados y optimizados por personas aportan un valor añadido diferencial y competitivo a la organización. Al igual que la estructura, sistemas, política directiva y procesos son un factor condicionante del comportamiento humano organizativo y de la productividad en general.

Es importante que las organizaciones realicen un análisis sobre el espacio físico en el cual se desempeñan, debiendo destacar los aspectos más relevantes para obtener la adecuada utilización del espacio, mejorar las oficinas, y las condiciones ambientales, haciendo que estas sean más funcionales para los colaboradores y les permitan prestar un mejor desempeño.

Chiavenato (2009), manifiesta que las personas pasan la mayor parte del tiempo en la organización, en un centro de trabajo que constituye el hábitat. El entorno laboral se caracteriza por condiciones físicas y materiales; psicológicas y sociales.

Seguidamente, Navarro, Santillán y Bustamante (2007), opinan que las condiciones de trabajo representan un amplio rango de circunstancias relevantes para el desempeño del trabajo, entre las que cabe mencionar, la disposición de recursos materiales y técnicos, las buenas condiciones físicas de trabajo, iluminación, ventilación, espacios y el horario regular del trabajador.

De ello deriva la importancia de que la municipalidad tome en consideración que todo el personal debe poseer los insumos necesarios para el desarrollo de las labores, así también las condiciones físicas adecuadas que les permitan un buen desempeño. Debido al tipo de servicio que esta institución presta la disponibilidad de recursos debe ser un aspecto al cual le brindarle mayor importancia al momento de la planificación.

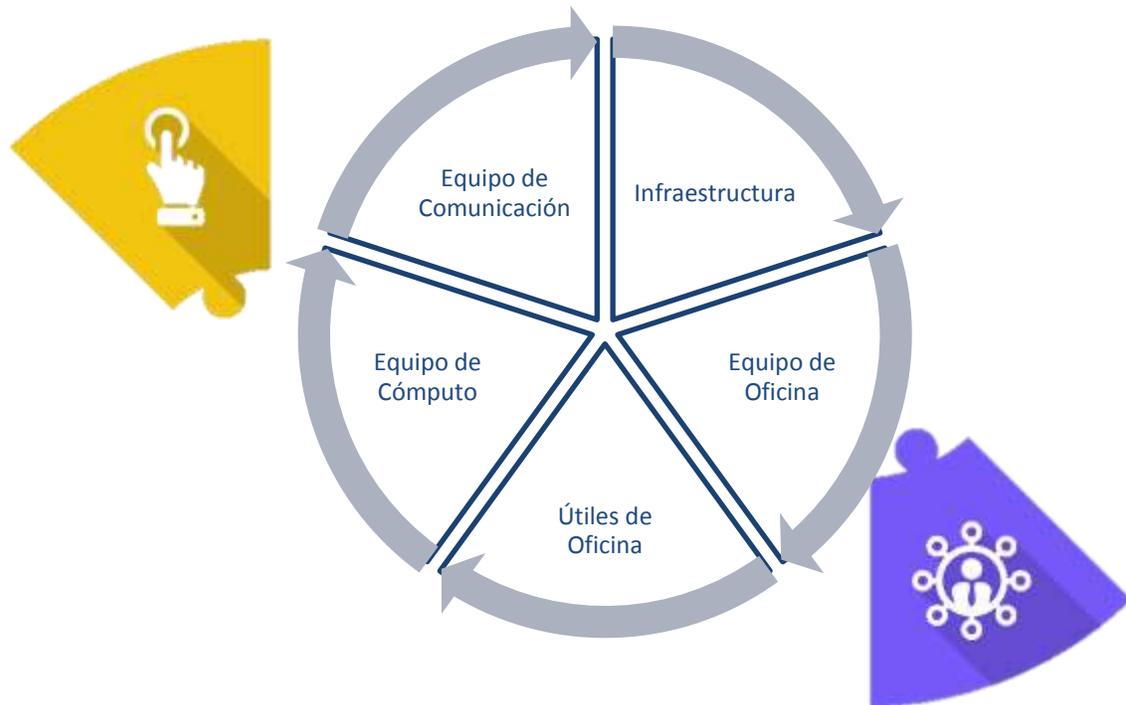
Por otra parte, Méndez (2009), expone que para que la actividad laboral se pueda llevar a cabo de la manera correcta es necesario que la visión e iluminación se complementen. En la práctica, los objetivos son alcanzados concibiendo un ambiente físico que relacione la tarea con las posibilidades fisiológicas del hombre. Cada elemento físico puede ser un factor susceptible, individual o conjuntamente, que puede influir sobre el rendimiento del trabajador.

Bajo este contexto, Asensio y Vásquez (2009), mencionan que en el análisis interno de la empresa se detectan las propias debilidades y fortalezas. Para ello, es necesario identificar los recursos y capacidades para saber en dónde se encuentran las ventajas competitivas de la empresa con el resto de los competidores. Los recursos son aquellos procesos productivos o factores disponibles de la empresa, que son propiedad o recaen bajo control de la misma. Se pueda distinguir distintos tipos de recursos: tangibles, intangibles y humanos.

De allí que la capacidad de una institución se entiende como la habilidad de los recursos para desarrollar una determinada tarea, esto es, una combinación dinámica de recursos y conductas que permiten obtener una adecuada coordinación de estos y, con ello, la realización eficaz de una determinada actividad.

Finalmente, Hernández, Negrón y Hernández (2007), indican que la ergonomía ambiental, es el área de la ergonomía que se encarga del estudio de las condiciones físicas que rodean al ser humano y que influyen en el desempeño al realizar diversas actividades; algunas de estas condiciones son: ambiente térmico, nivel de ruido, nivel de iluminación, vibraciones, otros.

Figura 14
Condiciones del ambiente laboral



Fuente: Elaboración propia. Basada en Hernández, Negrón y Hernández (2007).

f. Estabilidad

Históricamente los empleados eran libres de irse de la organización cuando quisieran y los patronos tenían el derecho de despedirlos en cualquier momento, con causa o sin ella; sin embargo, las leyes laborales han puesto límites a lo que pueden hacer los gerentes.

De esta manera, Anaya (2010), explica que para conseguir estabilidad debe existir una correlación entre el crecimiento de la productividad, de lo contrario habrá que reducir el personal. Lo mismo se puede enunciar con relación al incremento de la masa salarial, salarios mínimos, además para que una persona pueda gozar de estabilidad laboral será necesario que no pierda la capacidad de innovación y de aportes permanentes a la organización.

Por tanto brindar estabilidad laboral a todos los colaboradores de la Municipalidad de Huehuetenango, será favorable para la misma, puesto que se sentirán más seguros, cómodos y motivados en el puesto de trabajo, impulsándolos a realizar las tareas de manera eficiente hacia el logro de las metas institucionales. Así también se fomentará un ambiente de tranquilidad y se incrementara el sentido de pertenencia.

Seguidamente, Navarro, Santillán y Bustamante (2007) indican que la estabilidad laboral también resulta muy valorada por las personas, el contar con unos ingresos de por vida resulta muy satisfactorio para la persona; además se siente segura y con la sensación de ser competente, porque contribuyen en algún modo a la sociedad, y en general puede planificar la vida fuera del trabajo.

Reafirmando la importancia de la estabilidad, Robbins y Coulter (2010), opinan sobre los trabajadores eventuales que éstos no tienen la seguridad o la estabilidad de los empleados permanentes y no se identifican con la organización o muestran el mismo nivel de compromiso que los empleados permanentes estos eran libres de irse de la organización cuando quisieran y los patronos tenían el derecho de despedirlos en cualquier momento, con causa o sin ella; sin embargo, las leyes laborales han puesto limites a lo que pueden hacer los gerentes se espera que los patronos sigan los principios de buena fe y trato justo.

En relación la Municipalidad de Huehuetenango y toda organización deben ofrecer estabilidad laboral a los miembros que las conforman, ya que al mismo tiempo es algo que todo colaborador busca se trata de una sensación de seguridad que se espera sea provisto por el empleador. Por medio de un liderazgo eficiente y democrático que fomente la colaboración y participación de los integrantes del grupo, para aumentar la satisfacción laboral lo cual contribuirá en el rendimiento y productividad.

g. Claridad y coherencia en la dirección

Cuando los colaboradores saben hacia dónde se dirige la organización o la unidad de trabajo y qué deben aportar para alcanzar las metas, pueden coordinar actividades,

cooperar y hacer lo necesario para alcanzarlas. Sin planeación los departamentos e individuos podrían trabajar por fines contraproducentes, lo que no permitiría a la organización avanzar hacia las metas. Ya cuando estas metas se fijaron, escribieron y comunicaron, se está listo para preparar los planes con que va a alcanzarlas.

Según Rodríguez citado por Puchol (2007), la dirección se trata de una receta tan sencilla como difícil de vivir día a día; la receta para ser un buen jefe consta de tres ingredientes fundamentales: saber fijar objetivos claros y relevantes; saber elogiar el trabajo bien hecho, y saber llamar la atención de los colaboradores, cuando sea necesario, en un tono constructivo.

La claridad, sencillez, articulación, coherencia, definición de rumbo, valen oro, por lo que se debe poner mucho énfasis en componentes que son importantes en toda dirección. Por lo que se puede concluir, que es clave tomar en cuenta que los colaboradores de la Municipalidad de Huehuetenango, esperan que los superiores les exijan, pero que también sean ejemplares cumpliendo los compromisos asumidos. Un buen jefe ayuda y estimula a realizar bien el trabajo que encomienda, y si es necesario, enseña cómo realizarlo, ya que para un jefe el desarrollo profesional de los subordinados es muy importante. Además de ser accesible con los colaboradores, debe saber mostrar cercanía siendo respetuoso en el trato personal, trazando metas alcanzables, transmitiendo de forma clara los objetivos a seguir y dando a conocer los resultados de los mismos en un canal de comunicación adecuado.

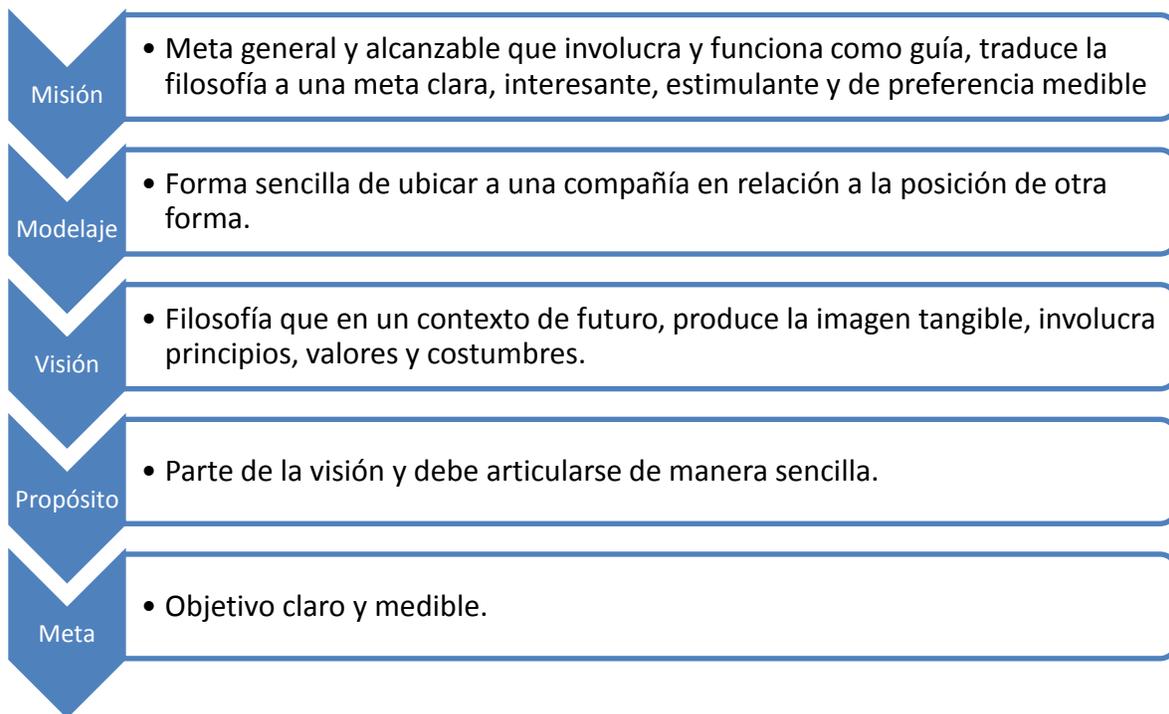
Por otro lado, Robbins (2006), dicen que es cuando los empleados saben hacia dónde se dirige la organización o la unidad de trabajo y qué deben aportar para lograr las metas, como coordinar las actividades, cooperar y hacer lo necesario para alcanzarlas. Sin dirección los departamentos e individuos podrían trabajar por fines contraproducentes, lo que no permitiría a la organización avanzar hacia las metas.

Para Marriner (2009), las organizaciones son proyectos que están dirigidos a la consecución de resultados específicos; es decir, están orientados hacia un objetivo, y

esos objetivos son los que impulsan los proyectos, ya que las planificaciones y el desarrollo se ponen en marcha para alcanzarlos. Las organizaciones están del principio al fin impregnadas de metas y objetivos, de allí el hecho de que conllevan serias implicaciones para la dirección.

Figura 15

Componentes de la dirección



Fuente: Elaboración propia. Basada en Puchol (2007).

Luego que las metas se fijaron, escribieron y comunicaron, ya se está listo para preparar los planes con que estas van a ser alcanzadas. Al momento que los colaboradores de la Municipalidad de Huehuetenango conozcan cuales son los objetivos que pretende alcanzar y sepan cómo contribuir al logro de las metas, se motivarán y realizarán actividades o tareas que permitan llegar al cumplimiento de los objetivos, tomando en cuenta que para ello la dirección debe establecer bien las mismas y transmitir las a todos los miembros que la conforman.

h. Valores colectivos

Para Chiavenato (2009), los valores constituyen el segundo nivel de la cultura de la organización, son los valores relevantes que adquieren importancia en las personas y que defienden las razones que explican por qué hacen lo que hacen.

Funcionan como justificaciones aceptadas por todos los miembros, en muchas culturas organizacionales los valores fueron creados originalmente por los fundadores.

Siendo el grado en que los miembros del grupo se identifican entre si y comparten los objetivos; la cohesión es importante porque se relaciona con la productividad del grupo. Los valores colectivos se desarrollan en la organización y ayudan a los miembros a diagnosticar procesos de grupo y a diseñar soluciones para los problemas.

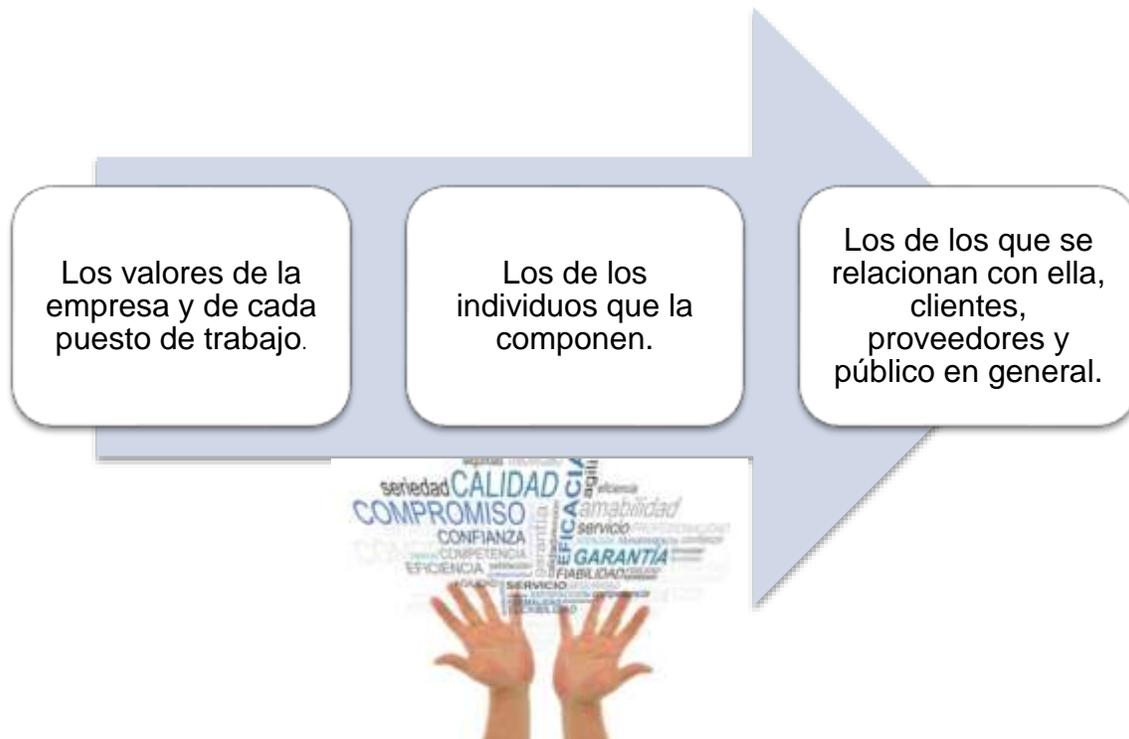
Así también, los valores colectivos deben estar presentes en la conducta de todos los colaboradores de la Municipalidad de Huehuetenango, para que puedan interactuar de manera armónica, lo que les beneficiará de manera individual y grupal para el logro de los objetivos ya que los valores colectivos son la base de las actitudes de los colaboradores que les permiten desempeñarse de buena manera.

Las autoridades de la institución deben promover los valores y divulgarlos constantemente para que todos los integrantes los puedan comprender y ponerlos en práctica diariamente en el área de trabajo, y con las demás dependencias.

Por tal razón, Rodríguez (2008), indica que la empresa es una comunidad, y por lo tanto se esperan de ella los valores que se requieran para la comunidad humana, en cuanto a comunicación, equidad, honestidad, verdad, respeto, alegría, confianza, entre otros; en donde existe intenso y denso rejuego de valores de la empresa y de los individuos, en donde se presenta una triple realidad.

Figura 16

Triple realidad de los Valores



Fuente: Elaboración propia. Basada en Rodríguez (2008).

Los valores colectivos son los que deben guiar la conducta cotidiana de todos los que forman parte de la Municipalidad de Huehuetenango; pues constituyen el cimiento de la misma, generan beneficios propios y para quienes tienen contacto con la institución, como está reflejado en la figura anterior. Para la construcción es importante el trabajo en equipo y especificar los valores, que tienen y los que necesitan tener, para identificar y eliminar los antivalores.

Los valores colectivos ayudan a los miembros de la organización a diagnosticar los procesos del grupo y a diseñar soluciones para los problemas. Es por ello, que si el personal de la Municipalidad de Huehuetenango define bien la importancia que existan valores colectivos y que a la vez se promuevan en toda la organización, la búsqueda de soluciones y el logro de fines será mucho más fácil, ya que se trabajará como un solo equipo.

Para Robbins (2006), es el grado en que los miembros del grupo se identifican entre sí y comparten los objetivos; la cohesión es importante porque se relaciona con la productividad del grupo.

Al momento que en la Municipalidad de Huehuetenango se manifieste un nivel alto de valores colectivos, permite que exista productividad de parte de los colaboradores, lo que será parte indispensable para que la institución logre fines, metas y objetivos.

Finalmente, Vértice (2008), define por valores de la empresa, las creencias compartidas acerca de cómo deben ser las cosas en la organización y cómo se debe actuar, la función básica es servir de guía en todas las conductas que suceden, ya sea la forma de concebir el liderazgo, de delimitar lo que está bien y lo que está mal, y sobre todo como guía en la toma de decisiones.

II. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

En las instituciones públicas o privadas el clima organizacional juega un papel determinante, ya que del clima depende que los colaboradores puedan rendir eficientemente, con el paso del tiempo la mayoría de organizaciones no logran reconocer que el motor de las mismas es el recurso humano y que debe existir un clima laboral sano para el desempeño eficaz de los colaboradores.

En las instituciones públicas es difícil que exista un clima organizacional positivo, como es el caso de la Municipalidad de Huehuetenango que no brinda un óptimo servicio, el cual es mal criticado a menudo por los habitantes, describiéndolo como un servicio lento, desinteresado y poco amable.

Lo anteriormente descrito puede ser provocado por varios factores o causas como la contratación de empleados por intereses políticos o cambios de gobierno que generan poca estabilidad, la falta de presupuesto o la inestabilidad en los pagos puntuales a los colaboradores crean molestar, además de la poca disponibilidad de recursos y por tanto es de vital importancia determinar cuáles son las fortalezas y las oportunidades de mejora que generen un clima laboral sano para la institución.

De mantenerse la situación antes descrita en el área administrativa de la Municipalidad se dará lugar a la desmotivación en los colaboradores, deterioro de las relaciones interpersonales, desconfianza, falta de compañerismo, pérdida de valores, entre otros factores que dañan el desempeño laboral, afectando el rendimiento de la institución y generando así un servicio deficiente que no logra brindar la atención eficaz a la población y que por ende no resuelva los problemas que demandan los habitantes del municipio.

Por lo cual se le recomienda al área administrativa de la Municipalidad de Huehuetenango la creación de un programa de actividades y capacitaciones basado en el clima organizacional, este programa ayudará a fortalecer en los colaboradores el trabajo en equipo, la comunicación, valores colectivos, relaciones interpersonales, liderazgo, con el fin de lograr una integración de los grupos de trabajo para que puedan desempeñar las funciones efectivamente, además es importante recalcar la realización

de una evaluación periódica del clima organizacional con el fin de lograr una mejora continua.

Dada la situación previamente descrita se plantea la siguiente interrogante:

¿Cómo se manifiesta el clima organizacional en el área administrativa de la Municipalidad de la cabecera departamental de Huehuetenango?

2.1 Objetivos

2.1.1 General

Evaluar el clima organizacional en el área administrativa de la Municipalidad de la cabecera departamental de Huehuetenango.

2.1.2 Objetivos específicos

- Identificar cómo se manifiestan las relaciones interpersonales entre los colaboradores del área administrativa de la Municipalidad.
- Definir el tipo de dirección que se maneja con el personal administrativo de la Municipalidad.
- Conocer si la retribución logra satisfacer las necesidades laborales del área administrativa de la Municipalidad.
- Identificar el nivel de sentido de pertenencia que los colaboradores tienen hacia la institución pública.
- Establecer si la disponibilidad de recursos es adecuada para el desempeño del personal administrativo.
- Determinar el nivel de estabilidad que perciben los colaboradores del área administrativa de la Municipalidad.
- Conocer el nivel de la claridad y coherencia de la dirección que se manifiesta en el personal administrativo de la institución.
- Identificar el nivel de valores colectivos que se manifiesta entre los colaboradores de la Municipalidad.

2.3 Elemento de estudio

El clima organizacional

2.3.1 Definición Conceptual

Llaneza (2009), indica que el clima organizacional es una especie de actitud colectiva que se produce y reproduce por las interacciones de los miembros de la organización.

2.3.2 Definición Operacional

El clima organizacional es como la personalidad de una institución que se construye a través de la percepción que el colaborador tiene sobre el entorno laboral, y ésta percepción reflejará las facilidades o dificultades que un colaborador encuentra para desempeñarse de una manera adecuada.

2.3.3 Indicadores

- Relaciones interpersonales
- Estilo de dirección
- Sentido de pertenencia
- Retribución
- Disponibilidad de recursos
- Estabilidad
- Claridad y coherencia en la dirección
- Valores colectivos

2.4 Alcances y limitaciones

2.4.1 Alcances

El alcance de esta investigación se centra en los colaboradores del área administrativa de la Municipalidad de la cabecera departamental de Huehuetenango, enfocado a las relaciones interpersonales, estilo de dirección, sentido de pertenencia, retribución, disponibilidad de recursos, estabilidad, claridad y coherencia en la dirección, valores colectivos entre los miembros de la institución.

2.4.1 Limitaciones

La limitante fue la ausencia de ocho de los 109 colaboradores en la implementación del instrumento de investigación.

2.4.2. Aporte

La investigación permitió brindar información real a la Municipalidad de Huehuetenango en la que se pudo determinar el clima organizacional de la misma, así también de información obtenida recientemente, con relación de la implementación de la unidad de recursos humanos, en base a esto se presenta el Manual de Prácticas para Mejorar el Clima Organizacional, herramienta para llevar a cabo soluciones y cambiar o mejorar las deficiencias que se detectaron, seguidamente a la universidad para futuras investigaciones, y las demás organizaciones para encontrar soluciones e intervenir a mejorar el clima organizacional y brindarle así al colaborador un ambiente adecuado y agradable de trabajo.

III. METODOLOGÍA

3.1 Sujetos de estudio

El área administrativa de la Municipalidad de Huehuetenango está conformada por 109 personas distribuidas tal y como se observa en la siguiente tabla:

Tabla 1

Personal administrativo de la Municipalidad de Huehuetenango

Departamento	Total
Secretaría	18
Ornato	14
Juzgado de asuntos municipales	6
Auditoría interna	4
Tesorería	28
Planificación	11
UISI	9
Registro de las personas jurídicas	2
Información pública	3
Relaciones públicas	3
Juzgado de tránsito	3
Oficina de la mujer	8
Total	109

Fuente: Elaboración propia basada, en información Municipalidad de Huehuetenango (2013).

3.2 Población y muestra

Para el siguiente estudio se tomará en cuenta a la totalidad de colaboradores del área administrativa de la Municipalidad de Huehuetenango, es decir un censo, con el objetivo de recabar información más completa, según Levin y Rubin (2004), mencionan que un censo es cuando se observan a todos y cada uno de los elementos de la población estadística.

3.3 Instrumento

Se utilizará el instrumento de Escala de Clima Organizacional -EDCO- realizado en Santa Fe de Bogotá, D.C., en el año 2006, por Acero Yusset, Echeverri Lina María, Lizarazo Sandra, Quevedo Ana Judith y Sanabria Bibiana, siendo uno de los más utilizados para la realización de investigaciones de este tipo, la cual cuenta con 40 preguntas de opción múltiple, siendo la puntuación mínima posible 40 y la máxima 200, un puntaje alto revela un buen clima organizacional y un puntaje bajo indica problemas dentro de la organización.

Este aplicativo ha sido construido con la participación del equipo de expertos del Comité Técnico de Clima Organizacional, el cual pretende servir de ayuda para facilitar el procesamiento y análisis de la encuesta de clima organizacional. Dicho instrumento mide los ocho factores del clima organizacional, siendo estos: relaciones interpersonales, estilo de dirección, sentido de pertenencia, retribución, disponibilidad de recursos, estabilidad, claridad y coherencia en la dirección y valores colectivos. Es importante mencionar que se deberá realizar una adaptación al instrumento, con el objetivo de contextualizarlo a los empleados del área Administrativa de la Municipalidad de la Cabecera Departamental de Huehuetenango.

Escalas: para determinar si el clima organizacional puntúa entre alto, medio o bajo se realizará de la siguiente forma: entre el puntaje mínimo y el máximo posible, se establecen 3 intervalos de igual tamaño dividiendo la diferencia de los dos puntajes entre 3 y a partir del puntaje mínimo se suma el resultado obtenido así:

- Nivel Bajo: De 40 a 93 puntos.
- Promedio: De 94 a 147 puntos
- Nivel alto: Puntajes entre 148 y 200.

Por medio de la escala que ofrece el instrumento se logrará determinar los niveles de desempeño del clima organizacional dando un indicio de cuáles de los indicadores muestran fortalezas y oportunidades de mejora y generar así una propuesta de mejora de clima organizacional

Además se hará uso de una guía de observación con el objetivo de recabar información relevante dentro de la institución objeto de estudio para apoyar a la investigación, y que a través de este instrumento se puedan encontrar aspectos importantes de los indicadores.

3.4 Procedimiento

Para la realización de esta investigación es necesario los siguientes pasos:

- Se eligió el tema de investigación.
- Se detectó el problema de investigación.
- Se estableció los objetivos generales y específicos.
- Recopilación de documentación para el estudio.
- Entrevistas con expertos en el tema.
- Elaboración del instrumento.
- Transcripción teórica de la documentación recolectada.
- Entrevistas en el área Administrativa de la Municipalidad de Huehuetenango (Recolección de información preliminar).

3.5 Diseño y metodología estadística

La modalidad de esta investigación es descriptiva, Hernández, Collado, y Baptista (2010) establecen que la investigación descriptiva tiene como fin, únicamente definir las propiedades, las características y aspectos de personas, grupos sociales, procesos y objetos que se desean analizar. Básicamente describir las características de ciertos grupos, en la investigación se pretende conocer el comportamiento de los indicadores que miden en clima organizacional en la Municipalidad de Huehuetenango, y en base a la investigación descriptiva determinar la situación actual de la institución y poder llevar a cabo soluciones factibles a la organización.

IV. PRESENTACIÓN DE RESULTADOS

Trabajo de investigación de campo.

Sujetos: 101 empleados del área administrativa de la Municipalidad de Huehuetenango.

A continuación se presentan los resultados obtenidos del clima organizacional en el área administrativa de la Municipalidad de Huehuetenango, tabulados y presentados de forma gráfica por indicador, seguido de un análisis del comportamiento de los sujetos.

Para determinar el comportamiento global del clima organizacional se utiliza el resultados de los cuarenta ítems de los que está conformado el instrumento EDCO y que consta de ocho indicadores, asignándole cinco preguntas por cada dimensión, los cuales son: relaciones interpersonales, estilo de dirección, retribución, sentido de pertenencia, disponibilidad de recursos, estabilidad, claridad y coherencia en la dirección y los valores colectivos.

La valoración de las respuestas que los sujetos investigados se determinó a través de la siguiente tabla:

Tabla

Valoración de respuestas

	Siempre	Casi siempre	A veces	Muy pocas veces	Nunca
Ítem Positivo	5	4	3	2	1
ítem Negativo	1	2	3	4	5

Ítems positivos: 1, 2, 5, 6, 8, 11, 12, 13, 16, 17, 21, 22, 27, 30, 31, 32, 36, 37, 38, 40.

Ítems negativos: 3, 4, 7, 9, 10, 14, 15, 18, 19, 20, 23, 24, 25, 26, 28, 29, 33, 34, 35, 39.

Posteriormente se hizo la sumatoria de los cinco climas por ítem de cada indicador, y éste aporta la puntuación del clima por dimensión sobre 25 puntos.

Rango de cada matriz sobre 25 puntos:

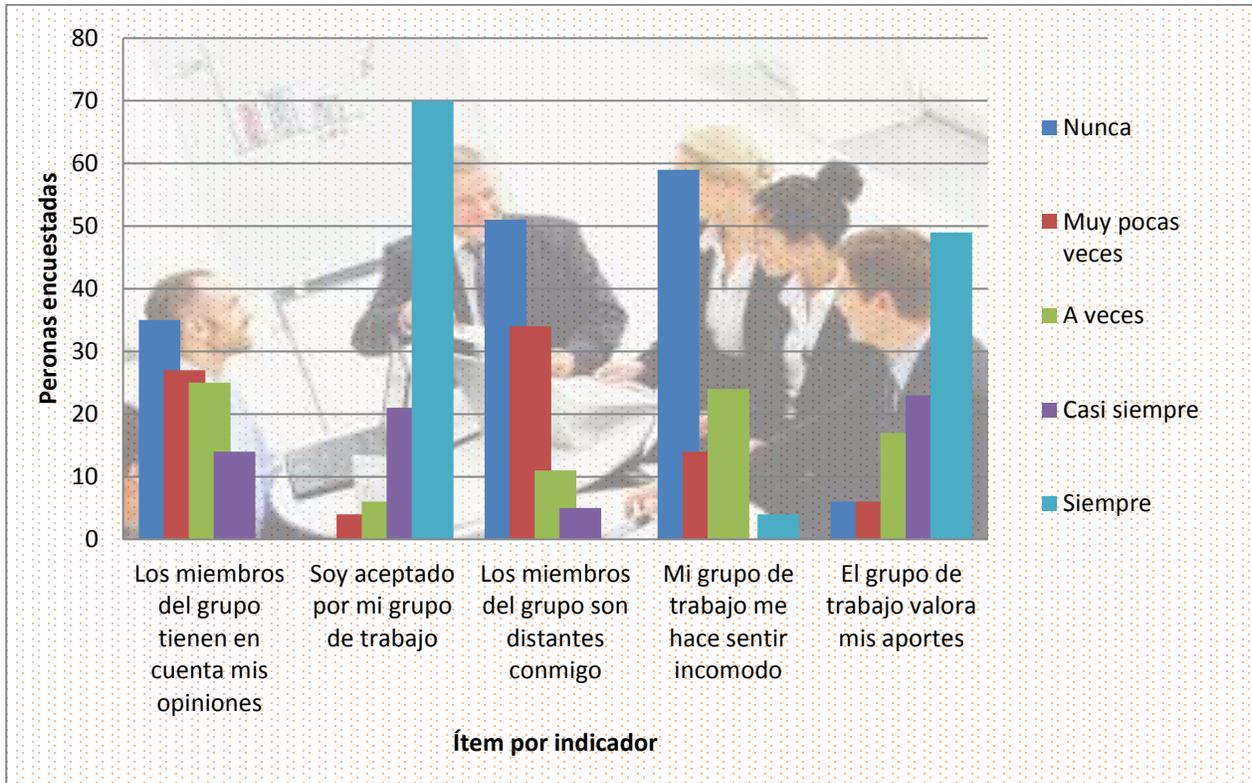


Todos los puntajes por indicador sumados proporcionaron como resultado un puntaje mínimo de 56 y un máximo de 200, y así se determina el nivel en que se encuentra el clima organizacional en la Municipalidad, los rangos son los siguientes:



Gráfica 1

Relaciones interpersonales



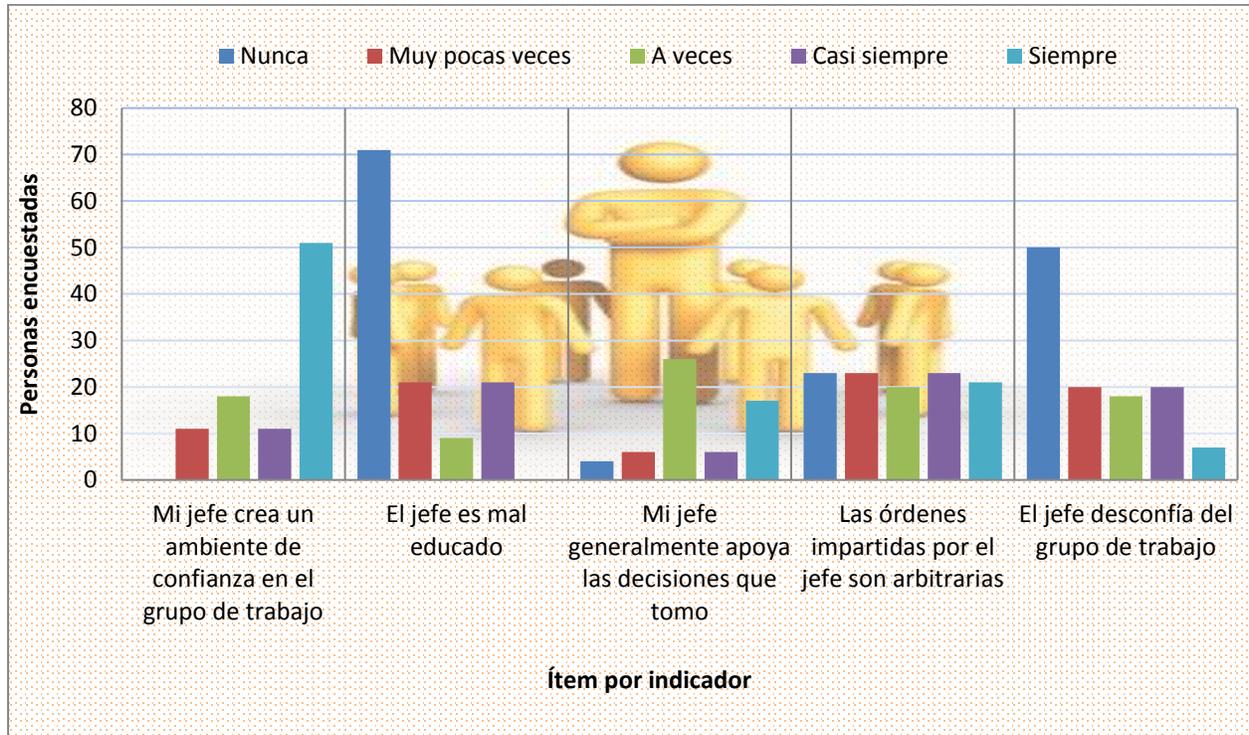
Fuente: Trabajo de campo (2013).



El resultado de las relaciones interpersonales refleja un nivel saludable, este se aprecia en el ítem que más sobresale siendo la aceptación del grupo de trabajo, seguido de la comodidad que sienten en el grupo, la valorización de los aportes y el buen compañerismo, sin embargo hay oportunidad de mejora ya que una pequeña cantidad de encuestados indicó que no se toman en cuenta las opiniones, este se debe fortalecer para que contribuya a mantener el nivel saludable.

Gráfica 2

Estilo de dirección



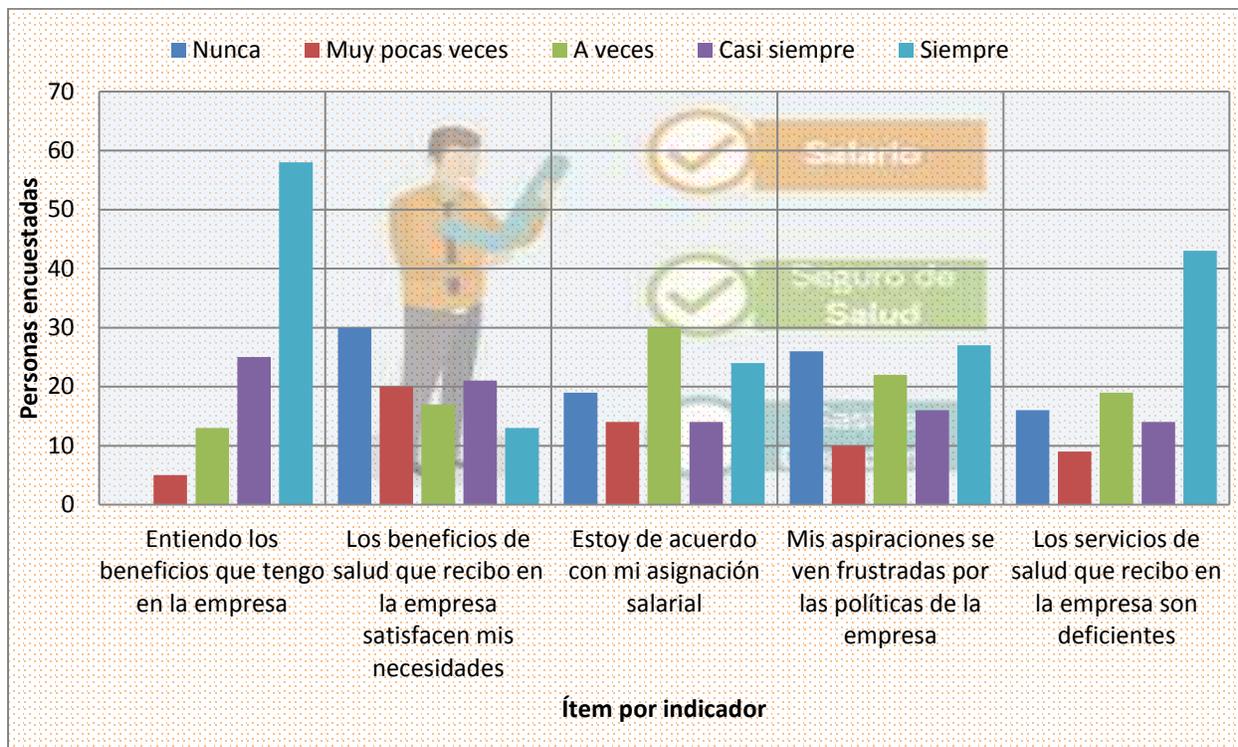
Fuente: Trabajo de campo (2013).



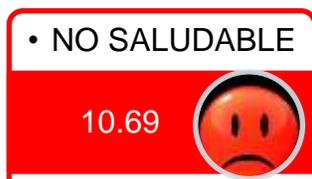
La gráfica del estilo de dirección muestra un nivel por mejorar, algunos aspectos como el ambiente de confianza que crea el jefe dio un resultado positivo al igual que el respeto del jefe hacia los subordinados, lo cual es importante que existan estas bases de respeto y confianza en el ambiente, pero aspectos como el apoyo de las decisiones que se toman y las órdenes impartidas son arbitrarias presentaron un resultado negativo, reflejando oportunidades de mejora para reforzar y guiar correctamente los esfuerzos del equipo de trabajo.

Gráfica 3

Retribución



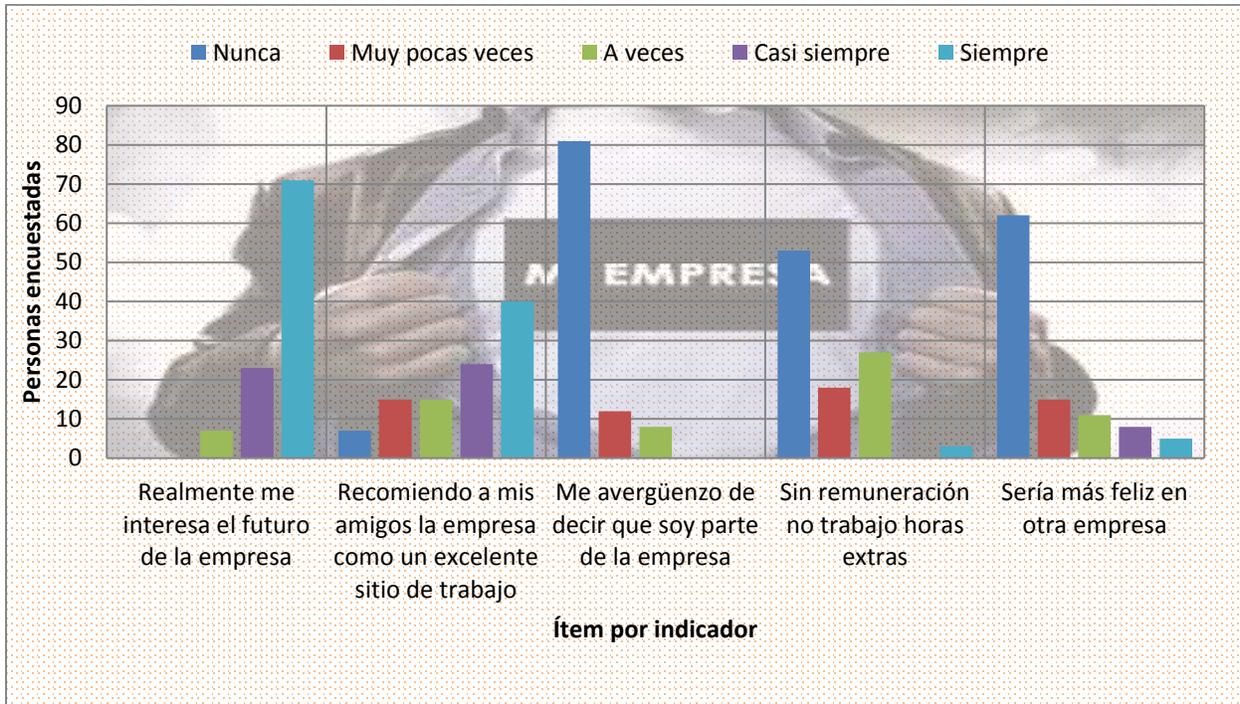
Fuente: Trabajo de campo (2013).



La retribución brinda un resultado no es saludable lo cual necesita mucha atención, como se observa en la gráfica, los colaboradores entienden los beneficios que obtienen de la Municipalidad más no están conformes, porque consideran que los beneficios de salud que adquieren son deficientes, no están satisfechos con la asignación salarial, y por último el ítem de aspiración está disperso, ya que algunos consideran que las aspiraciones siempre se ven frustradas por las políticas de la Municipalidad y otros consideran que no, esto puede ser por el tema de partidos político a los cuales están ligados los puestos.

Gráfica 4

Sentido de pertenencia



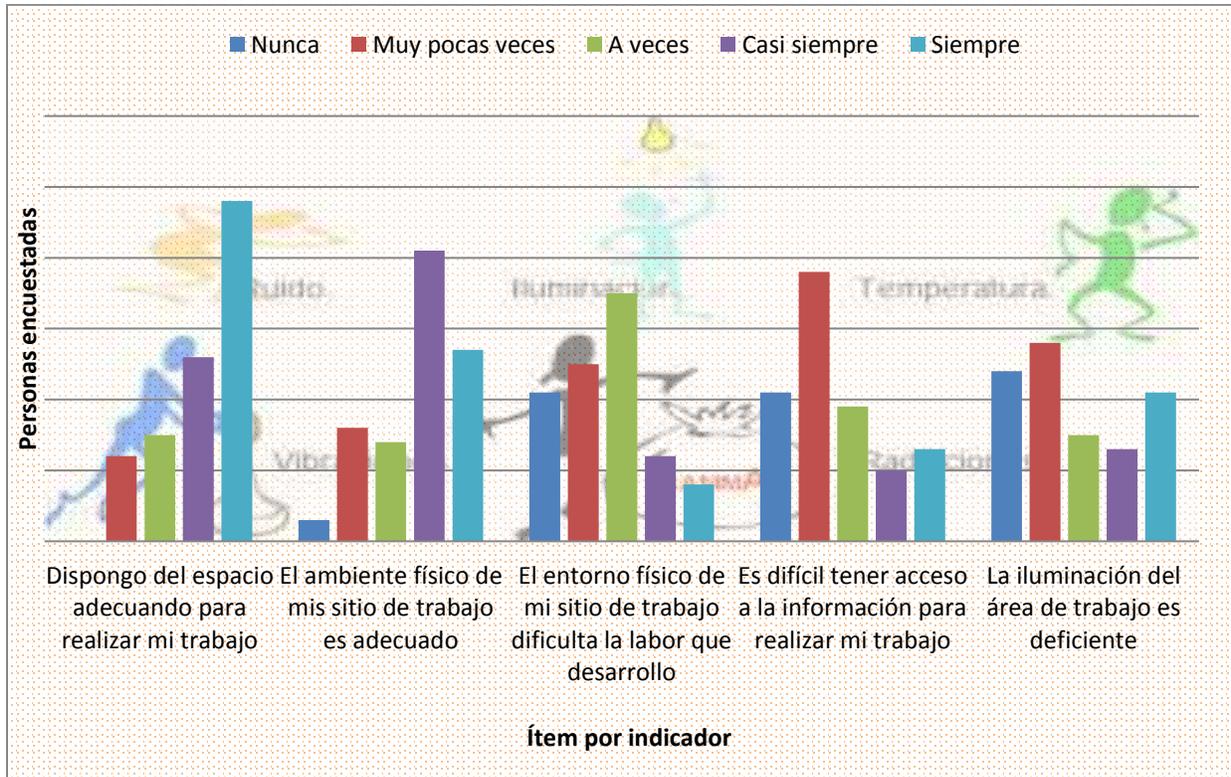
Fuente: Trabajo de campo (2013).



El indicador sentido de pertenencia denota un nivel saludable, según demuestra el gráfico la mayor parte los sujetos encuestados indicaron que les preocupa el futuro de la Municipalidad, menos de cuarenta indicó que la recomendarían como un perfecto sitio de trabajo, la mayoría de ellos respondió que no se sienten avergonzados de pertenecer a la institución, y más de la mitad indica que son felices formando parte de la entidad.

Gráfica 5

Disponibilidad de recursos



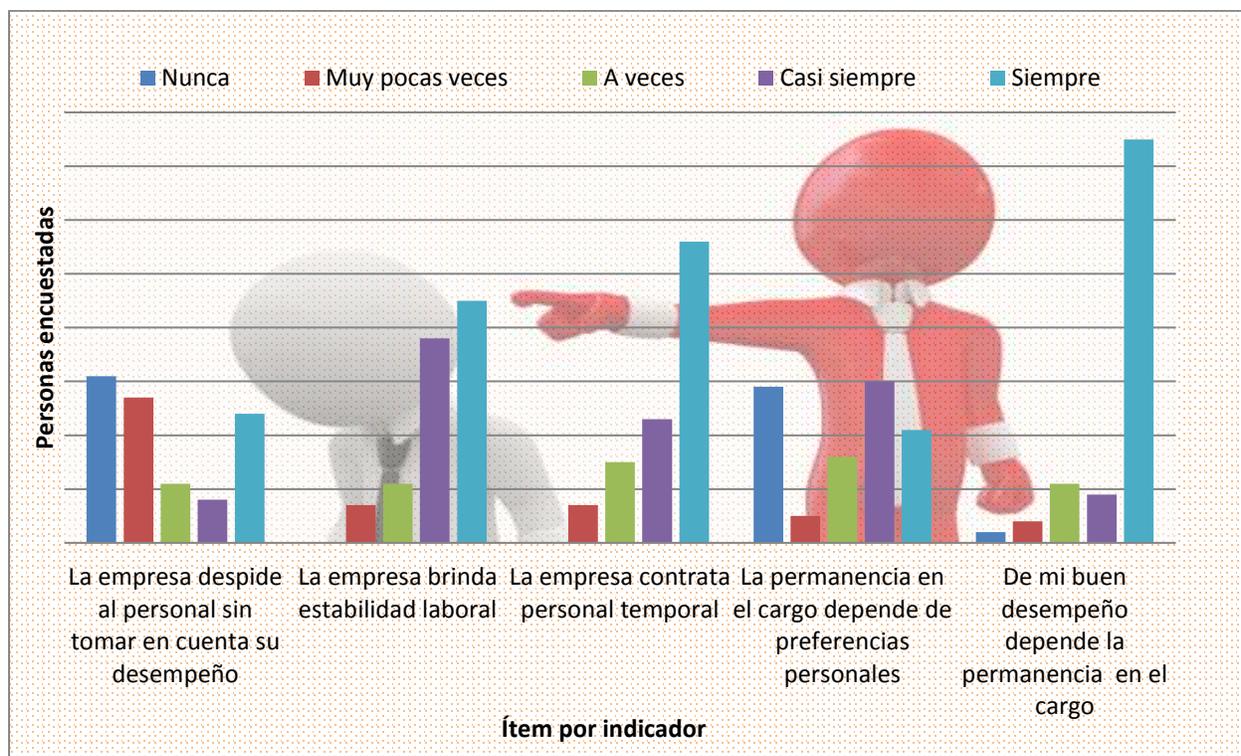
Fuente: Trabajo de campo (2013).



En la gráfica se aprecia un nivel por mejorar, ya que la mayoría considera disponer del espacio adecuado para el trabajo, más de la mitad indica que casi siempre el ambiente físico del sitio de trabajo es bueno, más de cincuenta consideran que a veces el entorno físico del trabajo dificulta la labor de desarrollo, y la iluminación del área de trabajo también demuestra oportunidades de mejora; es importante brindarle al colaborador las herramientas y recursos necesarios en el desarrollo del desempeño diario.

Gráfica 6

Estabilidad



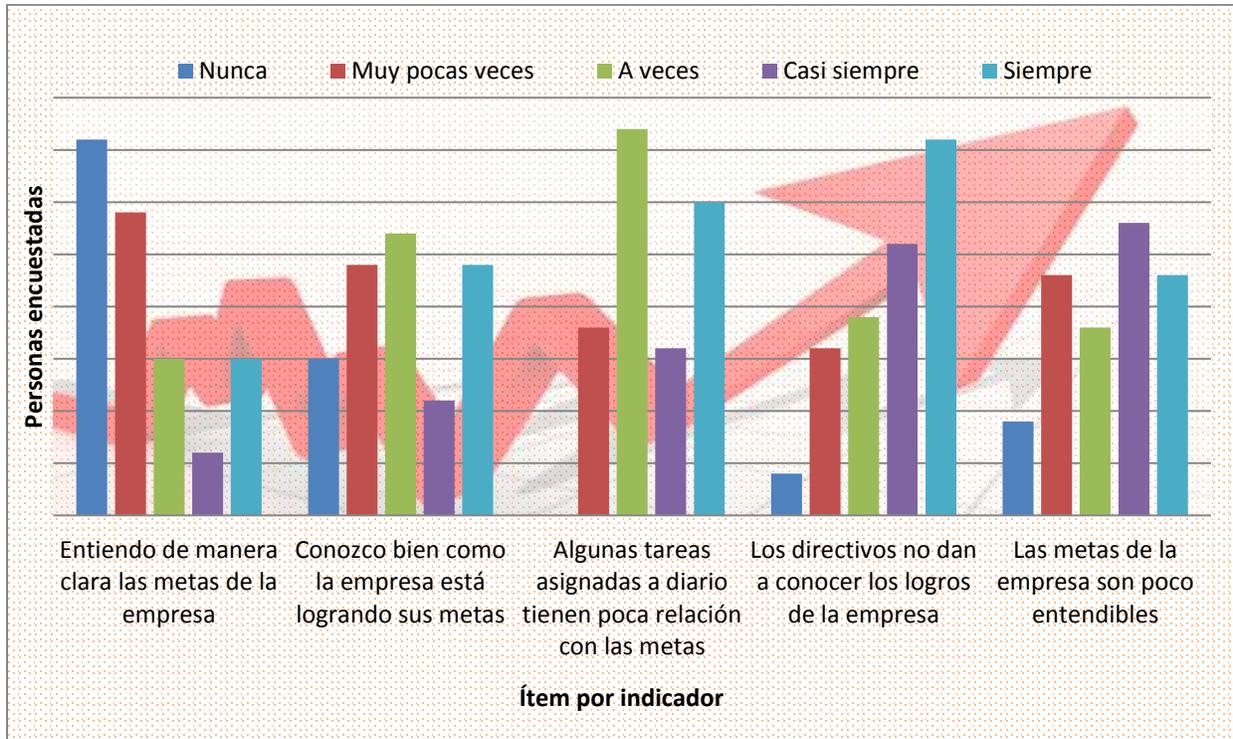
Fuente: Trabajo de campo (2013).



El indicador estabilidad muestra un nivel por mejorar, este se puede observar en que menos de la mitad de los sujetos de estudio indica que la Municipalidad nunca despide personal sin considerar el desempeño, más de la mitad considera que la institución brinda estabilidad laboral, sin embargo, se observa que más cincuenta respondieron que la institución contrata personal temporal esto debido a los cambios de gobierno, varios de ellos consideran que no hay preferencias personales para la permanencia en el cargo pero casi la misma cantidad considera que si la hay, y por último del buen desempeño depende la permanencia del cargo, por tanto hay oportunidad de mejora en la seguridad que necesitan los colaboradores.

Gráfica 7

Claridad y coherencia en la dirección



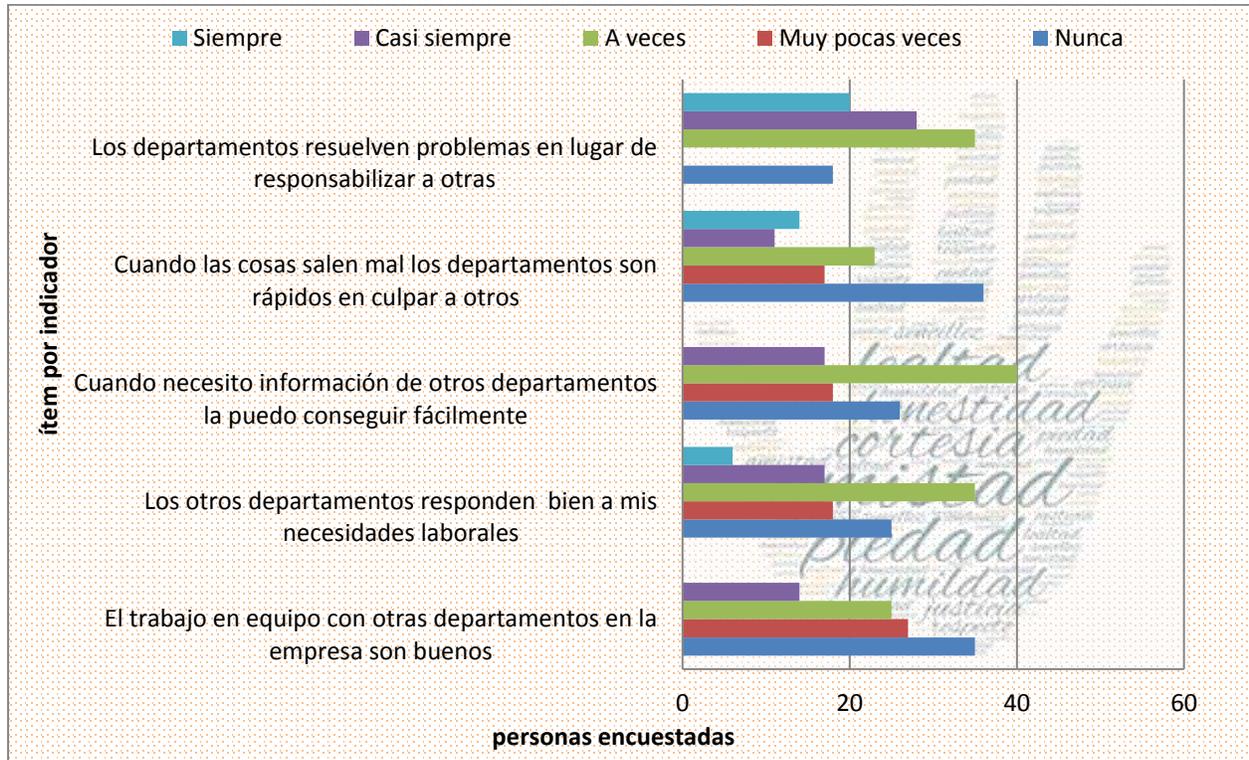
Fuente: Trabajo de campo (2013).



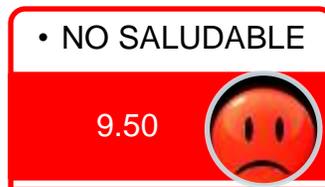
La claridad y coherencia en la dirección demuestra un nivel por mejorar. La grafica indica que la mayoría no entiende de manera clara las metas, respondieron que a veces conocen como la empresa está logrando las metas, consideran que a veces la mayoría de las tareas asignadas tienen poca relación con las metas, y que estas metas casi siempre son poco entendibles. Hay oportunidad de mejora en el grado de claridad de la dirección ya que de este depende el logro de los objetivos.

Gráfica 8

Valores colectivos



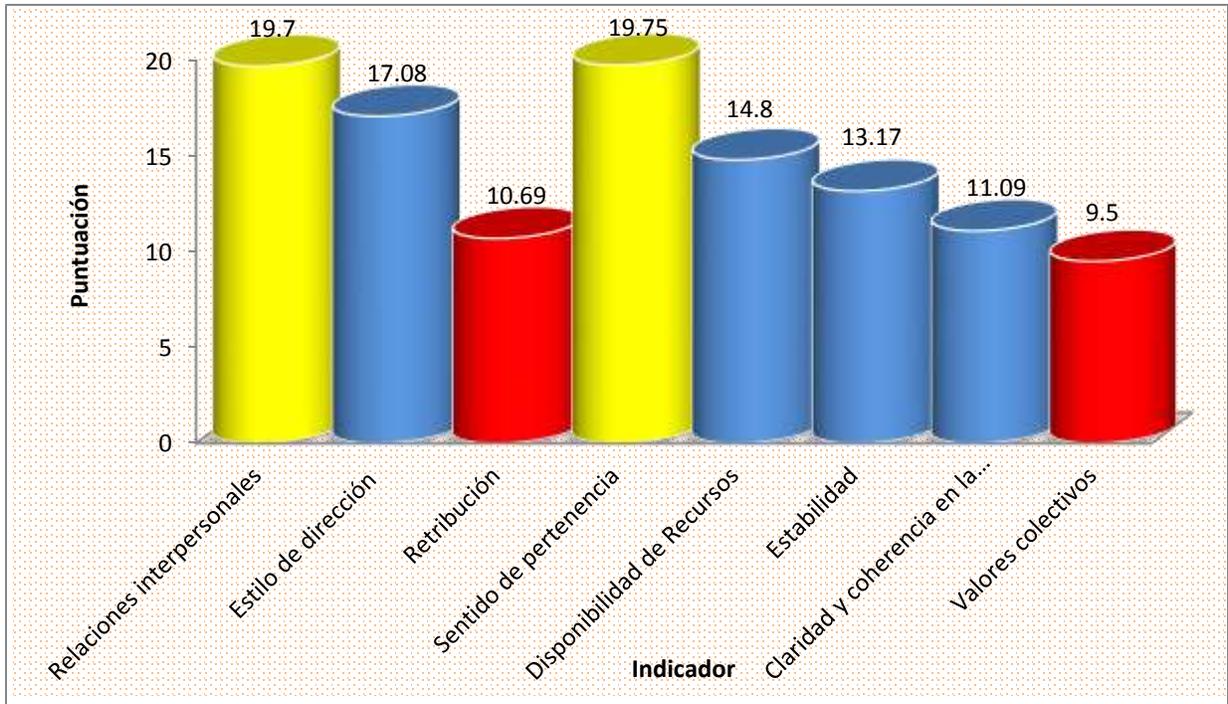
Fuente: Trabajo de campo (2013).



Los valores colectivos reflejan un nivel no saludable, como se observa en la gráfica, a veces los departamentos resuelven problemas en lugar de responsabilizar, cuando las cosas salen mal son rápidos en culpar a otros departamentos siempre, cuando se necesita información de otros departamentos a veces se obtiene con facilidad, y el trabajo con otros departamentos demuestra que nunca es bueno, se requiere mucha atención a este indicador; es importante reforzarlo para lograr un trabajo en equipo que permita el desarrollo integral de los colaboradores.

Gráfica 9

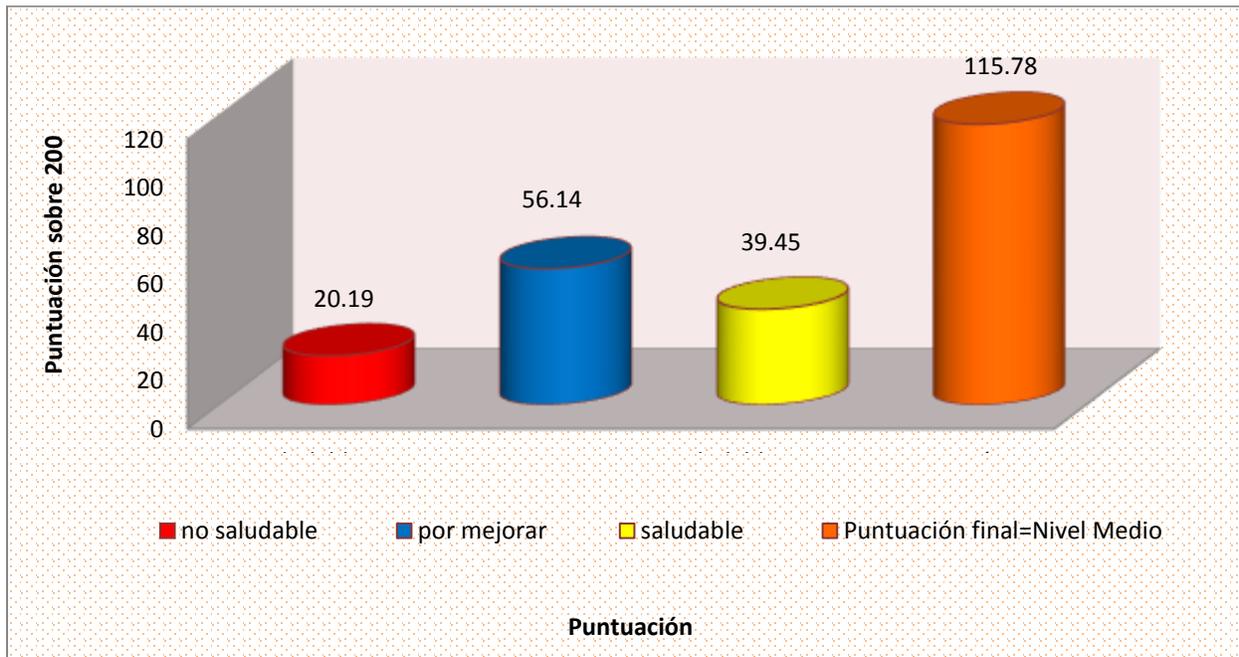
Puntuación por ítem



Esta gráfica muestra a grandes rasgos el puntaje por indicador del clima organizacional, representando el nivel organizacional que existe en la institución; como se observa los indicadores que dieron un nivel saludable fueron dos, siendo estos, las relaciones interpersonales y el sentido de pertenencia, seguido por cuatro indicadores con un nivel de mejora; los cuales son, el estilo de dirección, la disponibilidad de recursos, estabilidad y coherencia en la dirección, y por último con un nivel no saludable se encuentra la retribución y los valores colectivos.

Gráfica 10

Comportamiento global de clima organizacional de la
Municipalidad de Huehuetenango



En la gráfica anterior se puede observar el puntaje final del clima organizacional en la Municipalidad de Huehuetenango, siendo este la suma de los puntajes que dieron cada uno de los indicadores evaluados tales como: relaciones interpersonales, estilo de dirección, sentido de pertenencia, retribución, disponibilidad de recursos, estabilidad, claridad y coherencia en la dirección y por último valores colectivos.

El puntaje final que arrojó la investigación es de 115.78 según la escala del EDCO esta equivale a un nivel medio ya que está en el rango de 94 a 147 puntos, esto se traduce en que el clima que predomina en la Municipalidad no es el ideal, y se debe prestar atención a las indicadores dieron resultado negativo para generar planes de acción y mejorarlo, así también a los indicadores que demostraron un resultado positivo, generar acciones para mantenerlo e incluso mejorarlo, es importante prestar una especial atención debido a que los indicadores en conjunto conforman el clima organizacional y se debe velar porque tenga un estado saludable.

V. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

A continuación se presenta el análisis e interpretación de la investigación sobre clima organizacional de la municipalidad de Huehuetenango de acuerdo a la teoría de los indicadores

Fernández y Tejada (2009), indican que la base de las relaciones entre puestos está en las relaciones laborales y cuando una persona inicia la jornada laboral no deja fuera ninguno de los problemas, aspiraciones y frustraciones. Este aspecto, junto con la personalidad de cada individuo, puede verse trasladado en el seno de la organización a través de las relaciones interpersonales. Establecer un buen clima contribuirá de forma positiva a eliminar posibles roces y tensiones que se producen en todas las relaciones humanas, así como el poder, sirve para eliminar conflictos en la organización, las buenas relaciones contribuyen a evitar que dichos conflictos aparezcan.

Los colaboradores perciben un ambiente positivo en las relaciones interpersonales (véase gráfica 1), ya que indicaron la aceptación del grupo de trabajo, además de la comodidad que sienten en el grupo, la valorización de aportes y el buen compañerismo, sin embargo hay oportunidad de mejora ya que una pequeña cantidad indicó que no se toman en cuenta las opiniones, este se debe fortalecer para que contribuya a mantener el nivel saludable.

Tal como asegura López (2006), las relaciones interpersonales son las capacidades que se poseen de desenvolverse y darse a conocer con otros individuos dentro de una sociedad y estas deben desarrollarse de manera que faciliten la convivencia con las personas que forman el entorno familiar, social y laboral. Los resultados de la Municipalidad indican que las capacidades de los colaboradores son buenas porque logran desenvolverse de manera que facilitan la convivencia y compañerismo.

Seguidamente el estilo de dirección mostró un nivel por mejorar (véase gráfica 2), indicando que algunos aspectos como el ambiente de confianza que crea el jefe dio un resultado positivo al igual que el respeto del jefe hacia los subordinados, lo cual es importante que existan estas bases de respeto y confianza en el ambiente, pero aspectos como el apoyo de las decisiones que se toman y las órdenes impartidas son arbitrarias

presentaron un resultado negativo, reflejando oportunidades de mejora para reforzar y guiar correctamente los esfuerzos del equipo de trabajo.

Según Veciana (2008), define la dirección como un proceso dinámico de actuación de una persona (dirigente) sobre otra u otras (dirigidos o grupo) con el objeto de guiar el comportamiento hacia una meta u objetivo determinado, a través del poder de decisión que le confiere la posición.

Según resultados obtenidos la manera de actuar del dirigente dentro de la Municipalidad tiene oportunidades de mejora porque se necesita que el directivo sea quien maneje los recursos y toma de decisiones hacia dónde quiere llegar no dependiendo únicamente de él sino contar con un personal idóneo que aporte hacia el logro de metas y objetivos y para lograr esto se debe reforzar el apoyo de las decisiones tomadas del equipo de trabajo, al igual que las ordenes que imparte, debe evitar la arbitrariedad.

Posteriormente Urquijo y Bonilla (2008), indican que la finalidad de la función remunerativa no es sino la determinación de la justa y satisfactoria gratificación, debida al trabajador, por la labor cumplida en el desempeño de las actividades, tareas y funciones, exigidas por el puesto o cargo que se le asignó y por las estipulaciones contractuales (formalmente establecidas). Determinar esa justa contraprestación no es fácil y deberá, por tanto, ajustarse a criterios objetivos, tanto por lo que se refiere a la valoración de los contenidos intrínsecos del puesto de trabajo como por la calidad del desempeño mismo, sin perder de vista el contexto socio-económico, político-legal y cultural en que se desenvuelve la empresa.

Según los resultados obtenidos la retribución en la Municipalidad no es saludable lo cual necesita mucha atención, (véase gráfica 3) como se observa en la gráfica, los colaboradores entienden los beneficios que obtienen de la institución más no están conformes, porque consideran que los beneficios de salud que adquieren son deficientes, no están satisfechos con la asignación salarial, y por último algunos consideran que las aspiraciones siempre se ven frustradas por las políticas de la Municipalidad y otros consideran que no, esto puede ser por el tema de partidos político a los cuales están ligados los puestos.

Mientras que De la Fuente, Fernández y García (2006), define que existen distintos tipos de Retribución en los cuales se mencionan:

Retribución Total, es valor de todos los pagos directos e indirectos que se hacen al empleado.

Retribución Intrínseca y Extrínseca, se entiende por retribuciones intrínsecas, las retribuciones internas del individuo derivadas normalmente de la participación en ciertas actividades o tareas. Como ejemplos pueden darse la satisfacción en el empleo y los sentimientos de realización.

Según el resultado de la investigación, para mejorar el nivel o estado de la retribución en la Municipalidad es ideal incrementar las retribuciones intrínsecas, debido a los establecimientos y normas de la institución pública que dificultan apostarle por el incremento de sueldos, bonos, una remuneración en dinero, y a través de esta manera poder retribuirle la labor.

En relación al sentido de pertenencia Alles (2008), recomienda que para evitar un alto grado de rotación de personal, es necesario aumentar el sentido de pertenencia; esto hace que sea importante analizar las necesidades que una persona espera sean cubiertas por su trabajo. Maslow elaboró una jerarquía de cinco necesidades humanas, colocando las primarias en la base y las menos prioritarias en la cima, acá se puede apreciar el sentido de pertenencia como punto intermedio.

Según los resultados obtenidos del sentido de pertenencia que se maneja en la Municipalidad está en un nivel saludable (véase gráfica 4), esto se demuestra en que la mayor parte los sujetos encuestados indicaron que les preocupa el futuro de la Municipalidad, menos de cuarenta indicó que la recomendarían como un perfecto sitio de trabajo, la mayoría de ellos respondió que no se sienten avergonzados de pertenecer a la institución, y más de la mitad indica que son felices formando parte de la entidad. El sentido de pertenencia es la seguridad que la persona adquiere cuando siente que ocupa un lugar dentro del grupo, esto le lleva a buscar conductas que le permitan asegurar un sitio dentro del mismo. Para una persona, sentirse parte de la institución en la que labora, es indispensable para alcanzar los objetivos que se plantee. Independientemente del

puesto, el lugar que ocupa en el grupo le da un estatus sobre el cual tendrá influencia o se verá influido por los demás miembros.

Rincón (2006), explica que el sentimiento de pertenencia es universal, quiere decir que en mayor o menor grado todas las personas lo tienen. Esa universalidad hace que no sea un sentimiento excluyente, también ésta característica hace a la pertenencia un sentimiento muy acogedor, capaz de aglutinar a muchos individuos en un seno y crea un sentimiento de identidad y de fuerza extensiva-sinergia, hace de urdimbre en cualquier relación grupal, desencadena el orgullo y llama a la defensa. Puede manipularse, por ejemplo, con el propósito de buscar más entrega.

Posteriormente Fernández (2008), manifiesta que existe un conjunto de características ambientales de tipo físico que, aunque acompañan al individuo en todo momento, adquieren una nueva dimensión en el ambiente de trabajo. En este indicador la Municipalidad tiene limitantes respecto a la disponibilidad de recursos por tratarse de una institución pública pero la dimensión que representa en el clima organizacional es alta.

Los resultados de la disponibilidad de recursos se aprecia un nivel por mejorar (véase gráfica 5), ya que la mayoría de los encuestados considera disponer del espacio adecuado para el trabajo, más de la mitad indica que casi siempre el ambiente físico del sitio de trabajo es bueno, más de cincuenta consideran que a veces el entorno físico del trabajo dificulta la labor de desarrollo, y la iluminación del área de trabajo también demuestra oportunidades de mejora; es importante brindarle al colaborador las herramientas y recursos necesarios en el desarrollo del desempeño diario. Como indica el autor, en la práctica este indicador juega un papel importante para el logro de objetivos, según Méndez (2009), expone que para que la actividad laboral se pueda llevar a cabo de la manera correcta es necesario que la visión e iluminación se complementen. En la práctica, los objetivos son alcanzados concibiendo un ambiente físico que relacione la tarea con las posibilidades fisiológicas del hombre. Cada elemento físico puede ser un factor susceptible, individual o conjuntamente, que puede influir sobre el rendimiento del trabajador.

En cuanto al indicador de estabilidad Anaya (2010), explica que para conseguirla debe existir una correlación entre el crecimiento de la productividad, de lo contrario habrá que reducir el personal. Lo mismo se puede enunciar con relación al incremento de la masa salarial -salarios mínimos-, además para que una persona pueda gozar de estabilidad laboral será necesario que no pierda la capacidad de innovación y de aportes permanentes a la organización.

Los resultados que brindó la investigación, la estabilidad muestra un nivel por mejorar, (véase gráfica 6), este se puede observar en que menos de la mitad de los sujetos de estudio indicaron que la Municipalidad nunca despide personal sin considerar el desempeño, más de la mitad considera que la institución brinda estabilidad laboral, sin embargo, se observa que más cincuenta respondieron que la institución contrata personal temporal esto debido a los cambios de gobierno, varios de ellos consideran que no hay preferencias personales para la permanencia en el cargo pero casi la misma cantidad considera que si la hay, y por último del buen desempeño depende la permanencia del cargo, por tanto hay oportunidad de mejora en la seguridad que necesitan los colaboradores

Seguidamente Marriner (2009), indica que las organizaciones son proyectos que están dirigidos a la consecución de resultados específicos; es decir, están orientados hacia un objetivo, y esos objetivos son los que impulsan los proyectos, ya que las planificaciones y el desarrollo se ponen en marcha para alcanzarlos. Las organizaciones están del principio al fin impregnadas de metas y objetivos, de allí el hecho de que conllevan serias implicaciones para la dirección.

La claridad y coherencia en la dirección dio como resultado en la investigación un nivel por mejorar (véase gráfica 7), La gráfica indica que la mayoría no entiende de manera clara las metas, respondieron que a veces conocen como la empresa está logrando las metas, consideran que a veces la mayoría de las tareas asignadas tienen poca relación con las metas, y que estas metas casi siempre son poco entendibles. Estos resultados no son buenos para institución,

Y por último el indicador valores colectivos, Chiavenato (2009), los valores constituyen el segundo nivel de la cultura de la organización, son los valores relevantes que adquieren importancia en las personas y que defienden las razones que explican por qué hacen lo que hacen. Funcionan como justificaciones aceptadas por todos los miembros, en muchas culturas organizacionales los valores fueron creados originalmente por los fundadores.

El resultado que reflejó los valores colectivos fue un nivel no saludable, como se observa en la gráfica (véase gráfica 8), según indicaron los sujetos de estudio a veces los departamentos resuelven problemas en lugar de responsabilizar, cuando las cosas salen mal son rápidos en culpar a otros departamentos siempre, cuando se necesita información de otros departamentos a veces se obtiene con facilidad, y el trabajo con otros departamentos demuestra que nunca es bueno, se requiere mucha atención a este indicador; es importante reforzarlo para lograr un trabajo en equipo que permita el desarrollo integral de los colaboradores.

Los valores colectivos ayudan a los miembros de la organización a diagnosticar los procesos del grupo y a diseñar soluciones para los problemas. Es por ello, que si el personal de la Municipalidad de Huehuetenango define bien la importancia que existan valores colectivos y que a la vez se promuevan en toda la organización, la búsqueda de soluciones y el logro de fines será mucho más fácil, ya que se trabajará como un solo equipo.

VI. CONCLUSIONES

- Se determina que el clima organizacional del área administrativa de la cabecera departamental de Huehuetenango, se manifiesta a un nivel medio con un puntaje de 115.78 sobre 200, hay fortalezas en las relaciones interpersonales y el sentido de pertenencia, sin embargo hay oportunidades de mejora en varios de los indicadores, entre los que dieron un nivel por mejorar están: el estilo de dirección, disponibilidad de recursos, y coherencia en la dirección, se debe prestar bastante atención a la retribución y valores colectivos que dieron un nivel no saludable.
- Se determinó, que las relaciones interpersonales en el área administrativa de la Municipalidad de Huehuetenango se manifiestan en un nivel saludable, esto de acuerdo a percepción del sujeto de estudio, donde manifiesta la aceptación y la comodidad que le brinda el grupo de trabajo.
- Se define que el tipo de dirección que se maneja en el área administrativa de la Municipalidad está un nivel por mejorar, ya que el grupo de trabajo indica que el jefe es educado y genera confianza, pero no apoya las decisiones que se toman y parte del personal indica que las órdenes impartidas son arbitrarias.
- Se establece la retribución a un nivel no saludable, porque no logra satisfacer las necesidades laborales que exige el capital humano, no están conformes con los beneficios de salud porque los consideran deficientes y tampoco con la asignación salarial, y parte de ellos indicó que las aspiraciones se ven frustradas por las políticas.
- Se determinó que el nivel de sentido de pertenencia que los colaboradores tienen hacia la institución pública es saludable, ya que el grupo de trabajo indica sentirse interesados por el futuro de la Municipalidad, no se avergüenzan de formar pertenecer a la institución y además parte de ellos la recomendaría como un buen sitio de trabajo.

- Se establece que la disponibilidad de recursos no es la adecuada para el desempeño del personal administrativo ubicándose en un nivel por mejorar, ya que indican que el ambiente físico es bueno pero que el entorno físico dificulta el desempeño y la iluminación deficiente del ambiente no contribuye en la ejecución de las tareas diarias.
- Se determinó que el nivel de estabilidad que perciben los colaboradores del área administrativa se ubica en un nivel por mejorar, es decir con debilidades, a pesar de que los grupo de trabajo indicaron que no se realizan despidos sin considerar el desempeño, sienten estabilidad pero indican que se realiza contratación de personal temporal, además parte de ellos considera que hay preferencias personales para permanecer en un cargo, esto debido a los cambios de gobierno.
- Se define que el nivel de claridad y coherencia de dirección que se manifiesta es débil, ya que se ubicó en un nivel por mejorar, los grupos de trabajo manifestaron no entender claramente las metas porque las consideran poco entendibles y desconocen cómo se está logrando el cumplimiento de logros porque los jefes superiores no los dan a conocer, además de considerar que las tareas asignadas tienen poca relación con las metas.
- Se determinó que el nivel de valores colectivos que se manifiesta entre los colaboradores no es adecuado, lanzando un resultado con nivel no saludable, ya que el personal indicó la falta de intensidad de resolución de problemas porque entre departamentos se culpan, no hay cooperación en la facilitación de información, por tanto no hay trabajo en equipo para llevar a cabo las funciones que permitan un desarrollo integral.

VII. RECOMENDACIONES

- En base a los resultados obtenidos de la evaluación del clima organizacional en el área administrativa de la Municipalidad de la cabecera departamental de Huehuetenango se estableció en un nivel medio, por tanto se recomienda implementar un Manual de Prácticas para Mejorar del Clima Organizacional que contenga las guías y prácticas necesarias para reforzar los aspectos con un nivel bajo o poco aceptable, y fortalecer los factores positivos para mantener un clima organizacional saludable.
- A pesar de que las relaciones interpersonales presentaron resultados positivos, es importante fomentar las buenas relaciones entre todos los integrantes de la Municipalidad, para conservar y optimizarlas promoviendo actividades de convivencia entre los departamentos, logrando así estimular un ambiente de armonía y compañerismo.
- Tomando en cuenta que el estilo de dirección demostró un nivel por mejorar en resultados, se recomienda crear un ambiente de relaciones armoniosas entre jefe y colaborador, y que al mismo tiempo el colaborador logre la confianza del jefe para la delegación de tareas.
- Tomando en cuenta que la retribución presentó resultados muy bajos en el puntaje, se debe mejorar a través de la remuneración intrínseca, motivar al colaborador y generar satisfacción de necesidades superiores o de estima y pueda de esta forma desempeñarse de manera exitosa.
- A pesar de que el sentido de pertenencia de la institución mostró puntaje adecuado, para mantenerlo y mejorarlo se recomienda reforzarlo a través de actividades al aire libre que sensibilicen la importancia de trabajar en equipo para el cumplimiento de la misión y visión de la organización.

- Al establecer un nivel por mejorar en el indicador de disponibilidad de recursos, se recomienda mantener el ambiente físico óptimo para que el trabajador se sienta cómodo en el puesto de trabajo.
- Debido a que la estabilidad en la institución se encuentra en un nivel por mejorar, se recomienda fortalecer el ambiente de estabilidad que la Municipalidad ofrece, a través de la formación de un plan de carrera de acuerdo a los planes a largo plazo que la institución posee.
- En cuanto al resultado de nivel por mejorar, de la claridad y coherencia en la dirección, se recomienda mantener de forma óptima los canales de comunicación, para que el personal esté enterado de las actividades que la empresa está realizando, al mantener informado al empleado de los cambios, mejoras y proyectos fomentará la participación y evitará que se forme una resistencia ante los cambios.
- Para mejorar el nivel no saludable de los valores colectivos de la organización, se recomienda crear un ambiente de trabajo satisfactorio, fortalecer el clima organizacional aplicando los valores universales, buscando conscientemente resaltar los beneficios además de brindar una guía para el actuar de cada integrante se enmarque dentro de una práctica congruente, e impulse los objetivos institucionales.

VIII. BIBLIOGRAFÍA

- Unidad de Acceso a la Información Pública. (2016). Municipalidad de Huehuetenango.
- Alcaráz E. (2011). Disponible en: <http://www.revistagenteqroo.com/general/clima-laboral-%C2%BFpara-que-sirve/>
- Alles, M. (2008). Dirección Estratégica de Recursos Humanos, gestión por competencias. (2ª. Ed.). Argentina: Granica.
- Anaya, J. (2007). Logística Integral: la gestión operativa en la empresa. (3ª. ed.). España: ESIC.
- Asensio, E. y Vásquez B. (2009). Empresas e Iniciativa Emprendedora. (1ª. ed.). Madrid, España.
- Baguer, A. (2011). Dirección de personas: un timón en la tormenta. Madrid: Díaz de Santos.
- Chiang, M. Martín, J. y Núñez, A. (2010) Relaciones entre Clima Organizacional y la Satisfacción Laboral. (1ª. ed.). Madrid.
- Chiavenato, I. (2007). Administración de recursos humanos-el capital humano de las organizaciones. (8ª. ed.). México: McGraw Hill Interamericana, S.A.
- Chiavenato, I. (2009). Administración de Recursos Humanos (7ª. ed.) México: Editorial McGraw Hill.
- Chiavenato, I. (2009). Comportamiento Organizacional. La Dinámica del éxito en las organizaciones. (2ª. Ed.). México: Mc Graw Hill. Interamericana Editores, S.A.
- Chiavenato, I. (2010). El capital humano de las organizaciones. (8ª. ed.). México: Editorial McGraw Hill. Educación.
- De la Fuente, D. Fernández, I. y García, N. (2006). Administración de Empresas en Ingeniería. (1ª. ed.). España: Oviedo.

Fernández, J. (2006). Fundamentos de la organización de empresas. (6ª. ed.). Narcea S.A.

Fernández, R. (2008). Manual de Prevención de Riesgos Laborales, para no iniciados. (2ª. ed.). España: ECU.

Fernández, J. y Tejada, J. (2009). Estrategias de innovación en la formación para el trabajo. España: Grupo Cifo-Force.

Franklin, E. y Krieger. M. (2011). Comportamiento organizacional. (1ª. ed.). México: Prentice Hall.

Gadow, F. (2010). Dilemas, la gestión del talento en tiempos de cambio. Argentina: Granica, S.A.

Gan, G. (2007). Manual de Recursos Humanos. (1ª. ed.). México: Prentice Hall.

García, A. (2011). Clima Organizacional en la Gobernación Departamental de Jutiapa. (Tesis). Guatemala. Universidad Rafael Landívar.

García, M. (2009). Clima Organizacional y su Diagnóstico: Una aproximación Conceptual. [En red]. Extraído en:

<http://es.slideshare.net/DianaCarolinaToledoNieto/225014900004>

Gibson, J., Ivancevich, J., Donnelly, J., y Konopaske, R. (2006). Organizaciones. (12ª. ed.). México: McGraw-Hill.

Gil, M. (2010). Como crear y hacer funcionar una empresa. (8ª. ed.) Madrid: ESIC editorial.

Gonzales, L. (2012). Disponible en: <http://nauticacoaching.com/1020/jefes-empleados-yclima-organizacional/>

Hernández, C. (2012). La Gerencia de la Desconfianza, un enfoque interpretativo sobre la cultura y el comportamiento del latinoamericano en el entorno organizacional. (1ª. ed.). Estados Unidos de América: Palibrío.

Hellriegel, W. Slocum, J. (2009). Comportamiento Organizacional. (12ª. ed). Madrid: Pearson Education

Herrera, K. (2010). Evaluación del Clima Organizacional en las Cooperativas de Ahorro y Crédito de la Cabecera Departamental de Huehuetenango. (Tesis). Guatemala. Universidad Rafael Landivar.

Hierrezuelo G. (2011). Disponible en: <http://www.eumed.net/rev/historia/02/ghc.html>

Jiménez W. (2011). Disponible en: ACCORH CONSULTOR - William Jiménez Lemus

Jiménez D. (2008). Disponible en: http://www.degerencia.com/articulo/los_cimientos_de_un_buen_clima_laboral

Juárez S. (2013). El clima organizacional en los hoteles A y B de 4 estrellas en la cabecera departamental de Huehuetenango. (Tesis). Guatemala. Universidad Rafael Landivar.

Koontz, H. Weihrich, H. y Cannice, M. (2008). Administración: Una perspectiva Global y Empresarial. (13ª. ed.). México: McGraw Hill Interamericana.

López, M. (2006). Lenguaje transparente, Relaciones Interpersonales en la empresa. (1ª. ed.). España.

Luna M. (2009). Disponible en: <http://www.degerencia.com/articulo/acciones-para-mejorar-el-ambiente-laboral>

Marchat, R. (2007). Actualización para el desarrollo organizacional. (12ª. ed.). México: Prentice Hall.

Marriner, A. (2009). Gestión y Dirección de Enfermería. (8ª. ed.). España: Grupo Unigraf.

Méndez, C. (2008). Clima organizacional en Colombia. Un método de análisis para su intervención. (3ª. ed.). Colombia: Internacionales Thompson Editores.

Méndez, C. (2009). Clima Organizacional en Colombia. El IMCOC.

- Navarro, Santillán y Bustamante (2007). Clima y compromiso organizacional. España: Editorial Biblioteca Nacional de España.
- Orbegoso A. (2008). Disponible en: <http://www.gestiopolis.com/organizacion-talento/clima-organizacional-que-es-y-como-analizarlo.htm>
- Puchol, L. (2007). Dirección y Gestión de Recursos Humanos. (7ª. ed.). España: Díaz de Santos.
- Ramírez L., Cruz O. y Santrich L. (2012). Disponible en: <http://hcm-sosw2012-1.blogspot.com/2012/04/clima-organizacional.html>
- Robbins, S. (2006). Comportamiento Organizacional. (10ª. ed.). México: Pearson Education.
- Robbins, R. y Stephen S. (2009). Organización de empresas México: Prentice Hall.
- Robbins, S. (2009). Comportamiento organizacional. (12ª. ed.). México: Pearson Ediciones.
- Robbins, S., y Coulter, M. (2008). Fundamentos de Administración. (8ª. ed.). México: Pearson educación.
- Robbins, S., y Coulter, M. (2010). Administración. (10ª. ed.). México: Pearson educación.
- Robbins, P. y Coulter, M. (2009) Fundamentos de Administración. (3ª. ed.). México: Pearson.
- Robbins, R. y Stephen, S. (2009). Organización de Empresas. México: Prentice Hall.
- Robbins, Stephen P. y Judge, Timothy A. (2009). Comportamiento Organizacional. (13ª. ed.). México: Pearson Educación.
- Rodríguez, J. (2009). Administración Moderna de Personal. (7ª. ed.). México: Editorial Learning.
- Rodríguez, M. (2008). Creatividad en la Empresa. (2ª. ed.). México: Pax.

Rincón, A. (2006). El Individuo y Las Organizaciones. España: Infoprint.

Sánchez, F. (2009). Clima Organizacional. México: Prentice Hall.

Slocum, H. (2009). Comportamiento organizacional. (12ª. ed.). México: Cengage Learning.

Soledad, P. (2007). Administración. (3ª. ed.). Pearson Education.

Urquijo, Y. y Bonilla, J. (2008). La Remuneración Del Trabajo, manual para la gestión de sueldos y salarios. Venezuela: Texto C. A. Universidad Católica Andrés Bello.

Veciana, J. (2008). Función directiva (10ª. ed.) España: Servei Publicaciones.

Vértice, S. (2008). Habilidades Directivas. (3ª. ed.).España: Vértice.

IX. ANEXOS

ANEXO 1: Instrumento de Clima organizacional EDCO.

ANEXO 2: Matriz de resultados

ANEXO 3: Organigrama de la municipalidad de la cabecera departamental de Huehuetenango.

ANEXO 3: Guía de Observación

ANEXO 4: Propuesta.

ANEXO 1: Instrumento de Clima organizacional EDCO.



UNIVERSIDAD RAFAEL LANDIVAR
CAMPUS SAN ROQUE GONZALEZ DE SANTA CRUZ
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y EMPRESARIALES
CARRERA: ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Tema: Evaluación del clima organizacional en el área administrativa de la Municipalidad de la cabecera Departamental de Huehuetenango.

GUÍA DE CUESTIONARIO DIRIGIDA A PERSONAL DEL ÁREA ADMINISTRATIVA DE LA MUNICIPALIDAD DE HUEHUETENANGO

Objetivo: A través del presente cuestionario establecer las deficiencias que presente el clima organizacional en la Municipalidad.

Instrucciones: A continuación se presenta una serie de preguntas de las cuales se le agradece contestar de manera espontánea y franca. La prueba es confidencial y anónima, solo se realizará con fines investigativos. Agradezco su colaboración y honestidad en el desarrollo de la prueba. El tiempo de duración de la prueba es de 15 minutos.

Sexo	F	M
Edad		
Antigüedad		
Cargo		

	Siempre	Casi Siempre	Algunas Veces	Muy pocas veces	Nunca
Los miembros del grupo tienen en cuenta mis opiniones	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

		Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca
1	Los miembros del grupo tienen en cuenta mis opiniones	Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca
2	Soy aceptado por mi grupo de trabajo					
3	Mi jefe crea un ambiente de confianza en el grupo de trabajo	0	0	0	0	0
4	El jefe es mal educado	0	0	0	0	0
5	Mi jefe generalmente apoya las decisiones que tomo	0	0	0	0	0
6	Las órdenes impartidas por el jefe son arbitrarias	0	0	0	0	0
7	El jefe desconfía del grupo de trabajo	0	0	0	0	0

		Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca
11	Entiendo los beneficios que tengo en la Municipalidad	0	0	0	0	0
12	Los beneficios de salud que recibo en la Municipalidad satisfacen mis necesidades	0	0	0	0	0
13	Estoy de acuerdo con mi asignación salarial	0	0	0	0	0
14	Mis aspiraciones se ven frustradas por las políticas de la Municipalidad	0	0	0	0	0
15	Los servicios de salud que recibo en la Municipalidad son deficientes	0	0	0	0	0

		Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca
16	Realmente me interesa el futuro de la Municipalidad	0	0	0	0	0
17	Recomiendo a mis amigos la Municipalidad como un excelente sitio de trabajo	0	0	0	0	0
18	Me avergüenzo de decir que soy parte de la Municipalidad	0	0	0	0	0
19	Sin remuneración no trabajo horas extras	0	0	0	0	0
20	Sería más feliz en otra Institución	0	0	0	0	0

		Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca
21	Dispongo del espacio adecuado para realizar mi trabajo	0	0	0	0	0
22	El ambiente físico de mis sitio de trabajo es adecuado	0	0	0	0	0
23	El entorno físico de mi sitio de trabajo dificulta la labor que desarrollo	0	0	0	0	0
24	Es difícil tener acceso a la información para realizar mi trabajo	0	0	0	0	0
25	La iluminación del área de trabajo es deficiente	0	0	0	0	0

		Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca
26	La Municipalidad despide al personal sin tomar en cuenta su desempeño	0	0	0	0	0
27	Entiendo de manera clara las metas de la Municipalidad	0	0	0	0	0
28	Conozco bien como la empresa está logrando sus metas	0	0	0	0	0
29	Algunas tareas asignadas a diario tienen poca relación con las metas	0	0	0	0	0
30	Los directivos no dan a conocer los logros de la Municipalidad	0	0	0	0	0
31	Las metas de la Municipalidad son poco entendibles	0	0	0	0	0

		Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca
36	El trabajo en equipo con otros departamentos en la Municipalidad son buenos	0	0	0	0	0
37	Los otros departamentos responden bien a mis necesidades laborales	0	0	0	0	0
38	Cuando necesito información de otros departamentos la puedo conseguir fácilmente	0	0	0	0	0
39	Cuando las cosas salen mal los departamentos son rápidos en culpará a otros	0	0	0	0	0
40	Los departamentos resuelven problemas en lugar de responsabilizar a otras	0	0	0	0	0

ANEXO 2: Matriz de resultados

Matriz de respuesta 1

Relaciones interpersonales

Puntuación	1	2	3	4	5	Clima por ítem
1 Los miembros del grupo tienen en cuenta mis opiniones	4	5	15	25	52	3.81
	3.96	4.95	14.85	24.75	51.49	
2 Soy aceptado por mi grupo de trabajo	0	4	6	21	70	4.50
	0.00	3.96	5.94	20.79	69.31	
3 Los miembros del grupo son distantes conmigo	51	34	11	5	0	4.21
	50.50	33.66	10.89	4.95	0	
4 Mi grupo de trabajo me hace sentir incomodo	59	14	24	0	4	3.61
	58.42	13.86	23.76	0.00	3.96	
5 El grupo de trabajo valora mis aportes	6	6	17	23	49	3.56
	5.94	5.94	16.83	22.77	48.51	
promedio de Clima por ítem	23.76	12.48	14.46	14.65	34.65	
Puntuación del clima por dimensión sobre 25 puntos						19.70

Fuente: Trabajo de campo (2013).

Matriz de respuesta 2

Estilo de dirección

Puntuación	1	2	3	4	5	Clima por ítem
Mi jefe crea un ambiente de confianza en el grupo de trabajo	0	11	18	11	51	3.56
	0.0	10.9	17.8	10.9	50.5	
El jefe es mal educado	71	21	9	21	0	4.55
	70.30	20.79	8.91	20.79	0	
Mi jefe generalmente apoya las decisiones que tomo	4	6	26	6	17	3.22
	3.96	5.94	25.74	5.94	16.83	
Las órdenes impartidas por el jefe son arbitrarias	23	23	20	23	21	2.28
	22.77	22.77	19.80	22.77	20.79	
El jefe desconfía del grupo de trabajo	50	20	18	20	7	3.47
	49.50	19.80	17.82	19.80	6.93	
promedio de Clima por ítem	29.31	16.04	18.02	16.04	19.01	
Puntuación del clima por dimensión sobre 25 puntos						17.08

Fuente: Trabajo de campo (2013).

Matriz de respuesta 3

Sentido de Pertenencia

	Puntuación	1	2	3	4	5	Clima por ítem
11	Entiendo los beneficios que tengo en la empresa	0	5	13	25	58	4.11
		0.00	4.95	12.87	24.75	57.43	
12	Los beneficios de salud que recibo en la empresa satisfacen mis necesidades	30	20	17	21	13	1.68
		29.70	19.80	16.83	20.79	12.87	
13	Estoy de acuerdo con mi asignación salarial	19	14	30	14	24	1.88
		18.81	13.86	29.70	13.86	23.76	
14	Mis aspiraciones se ven frustradas por las políticas de la empresa	26	10	22	16	27	1.78
		25.74	9.90	21.78	15.84	26.73	
15	Los servicios de salud que recibo en la empresa son deficientes	16	9	19	14	43	1.24
		15.84	8.91	18.81	13.86	42.57	
promedio de Clima por ítem		18.02	11.49	20.00	17.82	32.67	
Puntuación del clima por dimensión sobre 25 puntos							10.69

Fuente: Trabajo de campo (2013).

Matriz de respuesta 4

Retribución

Puntuación	1	2	3	4	5	Clima por ítem
16 Realmente me interesa el futuro de la empresa	0	0	7	23	71	4.65
	0.00	0.00	6.93	22.77	70.30	
17 Recomiendo a mis amigos la empresa como un excelente sitio de trabajo	7	15	15	24	40	3.17
	6.93	14.85	14.85	23.76	39.60	
18 Me avergüenzo de decir que soy parte de la empresa	81	12	8	0	0	4.60
	80.20	11.88	7.92	0	0	
19 Sin remuneración no trabajo horas extras	53	18	27	0	3	3.51
	52.48	17.82	26.73	0.00	2.97	
20 Sería más feliz en otra empresa	62	15	11	8	5	3.81
	61.39	14.85	10.89	7.92	4.95	
promedio de Clima por ítem	40.20	11.88	13.47	10.89	23.56	
Puntuación del clima por dimensión sobre 25 puntos						19.75

Fuente: Trabajo de campo (2013).

Matriz de respuesta 5

Disponibilidad de Recursos

Puntuación	1	2	3	4	5	Clima por ítem
Dispongo del espacio adecuado para realizar mi trabajo	0	12	15	26	48	3.66
	0.00	11.88	14.85	25.74	47.52	
El ambiente físico de mis sitio de trabajo es adecuado	3	16	14	41	27	3.37
	2.97	15.84	13.86	40.59	26.73	
El entorno físico de mi sitio de trabajo dificulta la labor que desarrollo	21	25	35	12	8	2.28
	20.79	24.75	34.65	11.88	7.92	
Es difícil tener acceso a la información para realizar mi trabajo	21	38	19	10	13	2.92
	20.79	37.62	18.81	9.90	12.87	
La iluminación del área de trabajo es deficiente	24	28	15	13	21	2.57
	23.76	27.72	14.85	12.87	20.79	
promedio de Clima por ítem	13.66	23.56	19.41	20.20	23.17	
Puntuación del clima por dimensión sobre 25 puntos						14.80

Fuente: Trabajo de campo (2013).

Matriz de respuesta 6

Estabilidad

Puntuación	1	2	3	4	5	Clima por ítem
26 La empresa despide al personal sin tomar en cuenta su desempeño	31	27	11	8	24	2.87
	30.69	26.73	10.89	7.92	23.76	
27 La empresa brinda estabilidad laboral	0	7	11	38	45	4.11
	0.00	6.93	10.89	37.62	44.55	
28 La empresa contrata personal temporal	0	7	15	23	56	0.35
	0.00	6.93	14.85	22.77	55.45	
29 La permanencia en el cargo depende de preferencias personales	29	5	16	30	21	1.68
	28.71	4.95	15.84	29.70	20.79	
30 De mi buen desempeño depende la permanencia en el cargo	2	4	11	9	75	4.16
	1.98	3.96	10.89	8.91	74.26	
promedio de Clima por ítem	12.28	9.90	12.67	21.39	43.76	
Puntuación del clima por dimensión sobre 25 puntos						13.17

Fuente: Trabajo de campo (2013).

Matriz de respuesta 7

Claridad y coherencia en la dirección

Puntuación		1	2	3	4	5	Clima por ítem
31	Entiendo de manera clara las metas de la empresa	36	29	15	6	15	3.22
		35.64	28.71	14.85	5.94	14.85	
32	Conozco bien como la empresa está logrando sus metas	15	24	27	11	24	0.00
		14.85	23.76	26.73	10.89	23.76	
33	Algunas tareas asignadas a diario tienen poca relación con las metas	0	18	37	16	30	2.28
		0	17.82	36.63	15.84	29.70	
34	Los directivos no dan a conocer los logros de la empresa	4	16	19	26	36	3.07
		3.96	15.84	18.81	25.74	35.64	
35	Las metas de la empresa son poco entendibles	9	23	18	28	23	2.52
		8.91	22.77	17.82	27.72	22.77	
	promedio de Clima por ítem	9.00	14.00	14.00	10.00	13.60	
	Puntuación del clima por dimensión sobre 25 puntos						11.09

Fuente: Trabajo de campo (2013).

Matriz de respuesta 8

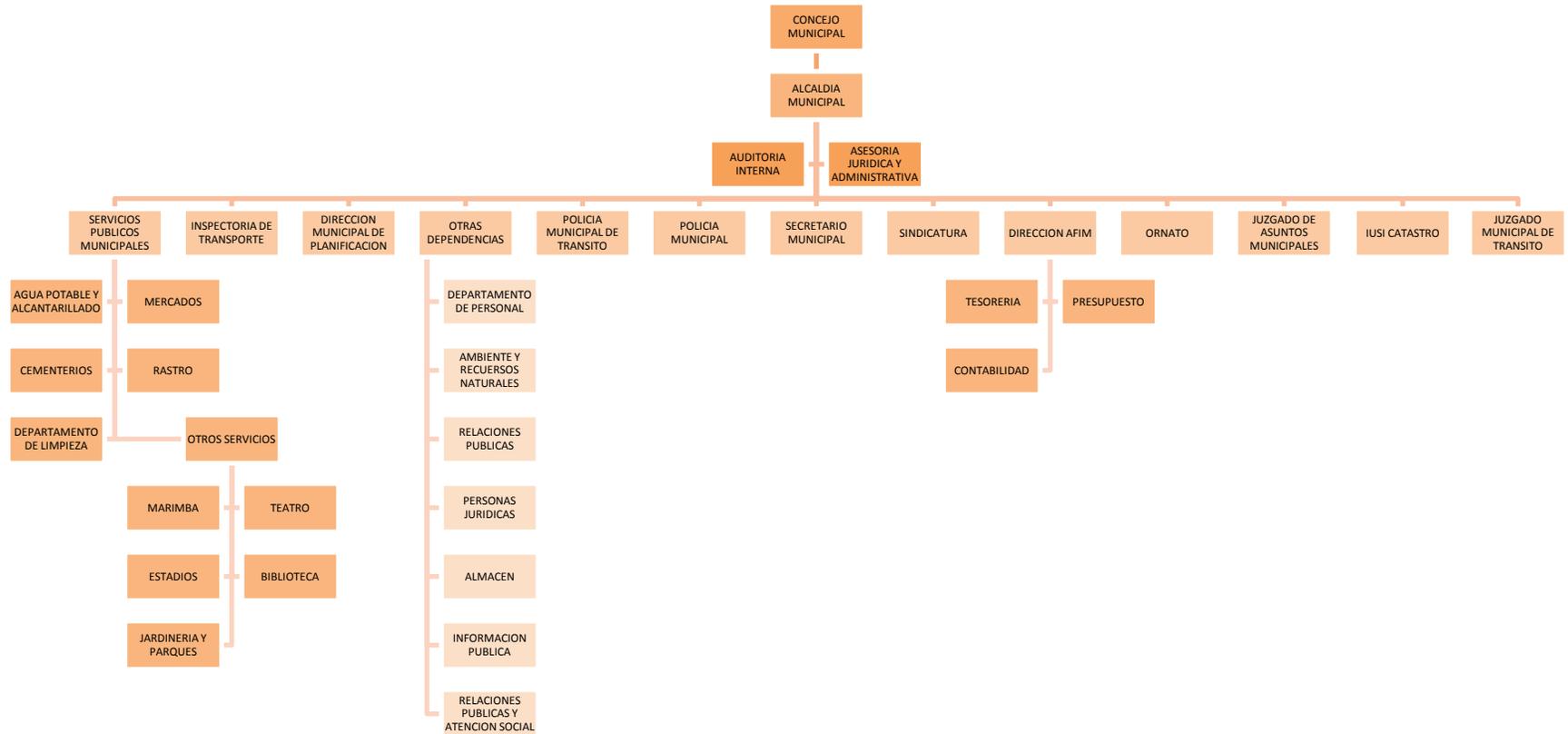
Valores colectivos

puntuación	1	2	3	4	5	Clima por ítem
36 El trabajo en equipo con otros departamentos en la empresa son buenos	35	27	25	14	0	3.07
	34.65	26.73	24.75	13.86	0.00	
37 Los otros departamentos responden bien a mis necesidades laborales	25	18	35	17	6	2.13
	24.75	17.82	34.65	16.83	5.94	
38 Cuando necesito información de otros departamentos la puedo conseguir fácilmente	26	18	40	17	0	2.18
	25.74	17.82	39.60	16.83	0.00	
39 Cuando las cosas salen mal los departamentos son rápidos en culpar a otros	36	17	23	11	14	1.24
	35.64	16.83	22.77	10.89	13.86	
40 Los departamentos resuelven problemas en lugar de responsabilizar a otros	18	0	35	28	20	0.89
	17.82	0.00	34.65	27.72	19.80	
promedio de Clima por ítem	15.80	9.00	20.00	11.80	4.00	
Puntuación del clima por dimensión sobre 25 puntos						9.50

Fuente: Trabajo de campo (2013).

ANEXO 3: Organigrama de la Municipalidad de la cabecera departamental de Huehuetenango.

Organigrama Nominal Municipal de Huehuetenango



UNIVERSIDAD RAFAEL LANDIVAR
CAMPUS SAN ROQUE GONZALEZ DE SANTA CRUZ
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y EMPRESARIALES
CARRERA: ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

**Evaluación del clima organizacional en el área administrativa de la Municipalidad
de la cabecera Departamental de Huehuetenango**

**GUÍA DE OBSERVACIÓN DIRIGIDA A COLABORADORES DEL ÁREA
ADMINISTRATIVA DE LA MUNICIPALIDAD DE HUEHUETENANGO**

Objetivo: identificar la situación ambiental que influye en los colaboradores de la
Municipalidad de Huehuetenango

DISPONIBILIDAD DE RECURSOS

Materiales de trabajo

Adecuado parcialmente adecuado inadecuado

CONDICIONES AMBIENTALES

Ventilación

Adecuada parcialmente adecuada inadecuada

Iluminación

Adecuada parcialmente adecuada inadecuada

Temperatura ambiental

Adecuada parcialmente adecuad inadecuada

INFRAESTRUCTURA Y ESPACIO FÍSICO

Distribución de áreas

Adecuado parcialmente adecuad inadecuado

Servicio sanitario

Adecuado parcialmente adecuad inadecuado

Estado del edificio

Adecuado parcialmente adecuad inadecuado

ERGONOMIA DE MOBILIARIO

Sillas

Adecuada parcialmente adecuad inadecuada

Escritorios

Adecuado parcialmente adecuad inadecuado

HIGIENE

Orden

Adecuado parcialmente adecuad inadecuado

Aseo

Adecuado parcialmente adecuad inadecuado

RELACIONES INTERPERSONALES

Los miembros del equipo toman en cuenta mis opiniones?

¿Soy aceptado por mi grupo de trabajo?

¿Los miembros del grupo son distantes conmigo?

¿Mi grupo de trabajo me hace sentir incómodo?

¿El grupo de trabajo valora mis aportes?

Adecuado parcialmente adecuad inadecuado

ESTILO DE DIRECCION

¿Mi jefe crea una atmósfera de confianza en el grupo de trabajo?

¿Mi jefe es mal educado?

Adecuado parcialmente adecuad inadecuado

RETRIBUCION

¿Entiendo bien los beneficios que tengo en la Municipalidad?

¿Los beneficios de salud que recibo en la Municipalidad satisfacen mis necesidades?

¿Estoy de acuerdo con mi asignación salarial?

Adecuado parcialmente adecuad inadecuado

SENTIDO DE PERTENENCIA

¿Realmente me interesa el futuro de la Municipalidad?

¿Recomiendo a mis amigos la Municipalidad como un excelente sitio de trabajo?

Adecuado parcialmente adecuad inadecuado

ESTABILIDAD

¿La municipalidad despide personal sin tener en cuenta su desempeño?

¿La Municipalidad brinda estabilidad laboral?

Adecuado parcialmente adecuad inadecuado

CLARIDAD Y COHERENCIA EN LA DIRECCION

Entiendo de manera clara las metas de la Municipalidad?

¿Conozco bien cómo la Municipalidad está logrando sus metas?

Adecuado parcialmente adecuad inadecuado

VALORES COLECTIVOS

El trabajo en equipo con otras dependencias es bueno?

¿Las otras dependencias responden bien a mis necesidades laborales?

Adecuado parcialmente adecuad inadecuado

ANEXO 4: Propuesta.

PLAN DE MEJORAMIENTO PARA EL CLIMA ORGANIZACIONAL



“El trabajo más productivo es el que sale de un persona contenta” Víctor Pauchet

Área administrativa de
la Municipalidad de la
Cabecera
Departamental de
Huehuetenango

I. PRESENTACIÓN

En el gobierno de Guatemala existe el firme compromiso de consolidar un gobierno que responda con resultados a las demandas y problemas de nuestra sociedad; un gobierno que sea aliado efectivo de los guatemaltecos para alcanzar mayor bienestar social y mejores niveles de vida. Los servidores públicos deben actuar como un factor de cambio, en el que como profesionales puedan ingresar al servicio público por mérito y en igualdad de oportunidades. Deben ser evaluados en el desempeño y recibir capacitación para fortalecer las capacidades y estar en posibilidad de brindar mejores resultados para la ciudadanía.

El clima organizacional refiere al ambiente que se crea y se vive en todas las instituciones públicas o privadas, los estados de ánimo y como estas variables pueden afectar el desempeño del personal. Se considera que el clima organizacional llega a formar parte de la cultura de cada institución, es decir, es parte de la personalidad propia de la institución y es tan variable como el temperamento de cada persona que trabaja dentro del ambiente.

La siguiente propuesta contiene un manual de prácticas que se considera son indispensables en la consecución de los resultados de la Municipalidad de Huehuetenango. El propósito de esta propuesta es corregir, mejorar y mantener un clima organizacional saludable, además de un referente para las instituciones públicas de Huehuetenango, y de las administraciones públicas del resto de los municipios, en el factor más importante del gobierno: el servidor público.

II. JUSTIFICACIÓN

En la actualidad las instituciones públicas enfrentan nuevos retos que les exigen resultados positivos y contundentes hacia la sociedad, por lo tanto, el gobierno debe desarrollar enfoques innovadores para sortear estos desafíos. En esta estrategia es fundamental incluir a los servidores públicos como socios estratégicos de la misma, con ellos se pueden generar las prácticas y enfoques que permitan canalizar la creatividad y desarrollar a las instituciones.

Para toda institución pública es indispensable contar con recurso humano motivado, para ello es necesario que exista un clima organizacional adecuado que permita estimular al personal para contribuir al cumplimiento de objetivos. De esto parte la importancia de conocer y evaluar la percepción que tienen los colaboradores del área administrativa de la Municipalidad de la cabecera de Huehuetenango, la finalidad, proponer soluciones buscando la armonía en el trabajo. A través de los resultados obtenidos en la evaluación realizada en la Municipalidad, se crea la necesidad de proponer prácticas para mejorar los aspectos del clima organizacional que se encuentran en un nivel bajo, y fortalecer aquellos aspectos que influyen de manera positiva en el rendimiento de los colaboradores.

En esta nueva etapa, es trascendente adoptar las mejores prácticas en el ejercicio de la función pública que permitirán construir gobiernos democráticos, eficaces, que generen políticas públicas de calidad y que resuelvan con oportunidad los problemas de los ciudadanos. Finalmente una Municipalidad se debe convertir en una organización más ágil, más eficaz, más transparente y menos costosa, de esta manera una administración pública moderna genera certeza, promueve la competitividad, transparencia, y combate a la corrupción conlleva al desarrollo económico y social de cualquier municipio de la república de Guatemala y por ende al país.

III. OBJETIVOS

3.1 Objetivo General

Brindar al alcalde del municipio de la cabecera municipal de Huehuetenango un manual de prácticas para la ejecución y a través de la implementación se puedan mejorar los factores que presentaron resultados negativos en la investigación previamente realizada, con el fin de contribuir al mejoramiento del clima organizacional del área administrativa de la municipalidad de Huehuetenango.



3.2 objetivos Específicos

- Conservar y optimizar las relaciones interpersonales promoviendo actividades a de convivencia entre los departamentos, logrando así estimular un ambiente de armonía y compañerismo.
- Crear un ambiente de relaciones armoniosas entre jefe y colaborador, logrando un clima de comunicación, confianza y delegación de tareas efectivo.
- Lograr a través de la remuneración intrínseca motivar al colaborador y generar satisfacción de necesidades superiores o de estima y de esta forma mejorar el desempeño laboral.
- Reforzar el sentido de pertenencia, a través de actividades que sensibilicen la importancia de trabajar en pro de la municipalidad y la población huehueteca para el cumplimiento de la misión, visión y objetivos institucionales.
- Mantener el ambiente físico óptimo para que los colaboradores desempeñen las tareas de manera eficiente, y que la infraestructura como iluminación,

ventilación, espacio no sea un obstáculo para el desarrollo de las funciones asignadas.

- Ofrecer oportunidades de desarrollo profesional a los colaboradores, para evitar la alta rotación específicamente en cambios de gobierno, brindando un sentido de estabilidad laboral e impulsando un proceso vinculado a la gestión de tu talento humano que contribuye a planificar a futuro el desarrollo y crecimiento que puede lograr mediante la guía, el acompañamiento y el entrenamiento adecuado con respecto a las oportunidades dentro de la Municipalidad de Huehuetenango.
- Mantener de forma óptima los canales de comunicación, para que el personal esté informado de las actividades, objetivos, cambios, programas y proyectos de la municipalidad para fomentar la participación de los colaboradores.
- Crear un ambiente de trabajo satisfactorio, fortalecer el clima organizacional aplicando los valores universales, buscando conscientemente resaltar sus beneficios además de brindar una guía para el actuar de cada integrante se enmarque dentro de una práctica congruente, e impulse los objetivos de la Municipalidad.

CAPÍTULO I

PLAN PARA EL FORTALECIMIENTO DE LAS RELACIONES INTERPERSONALES

Objetivo:	Conservar y optimizar las relaciones interpersonales promoviendo actividades a de convivencia entre los departamentos, logrando así estimular un ambiente de armonía y compañerismo.	
Estrategia	Programación de actividades deportivas con el personal de la Municipalidad de Huehuetenango	
Personal	Todo el personal que labora actualmente en la institución y que conforman cada unidad y departamento del área administrativa de la Municipalidad de Huehuetenango.	
Objetivo		
Responsable	Jefe de RRHH	
Actividad	CAMPEONATO DE FUTBOL	
Desarrollo	<ul style="list-style-type: none"> • Solicitar patrocinio de uniformes a empresas huehuetecas y de esta manera promocionar las marcas patrocinadoras. • Hacer ficha de inscripción. (Ver formato 1). • Lanzar el comunicado del campeonato a través de correo electrónico y afiches. • Convocar 8 equipos, cada uno nombrará a su equipo • El campeonato se llevará a cabo los días sábados. • Dar a conocer la programación del campeonato. (Ver formato 2). • Premiar los primeros 3 lugares 	
Recursos	<p>Humanos: Para llevar a cabo la participación de los equipos como del resto de la institución para brindar apoyo a la actividad.</p> <p>Materiales: Afiche informativo del campeonato, ficha de inscripción al campeonato, trofeos de premiación.</p>	
Presupuesto	Descripción de costos	Costo total
	Impresión de Ficha de inscripción	Q. 8.00
	Impresión de Afiches del campeonato	Q. 30.00
	Alquiler de cancha deportiva (12 juegos)	Q. 1,380.00

* Elaborado en base a cotizaciones, estableciendo precio promedio de mercado, sujeto a cambios.	Refacción para cierre de campeonato deportivo	Q. 1,000.00
	Pago de arbitraje (12 juegos)	Q. 900.00
	Trofeos para premiación librería Cano Recinos	Q. 315.00
	Total estrategia	Q. 3,633.00

Formato No. 1



CAMPEONATO DE FUTBOL

FICHA DE INSCRIPCIÓN

MUNICIPALIDAD DE HUEHUETENANGO

Listado del personal a participar en el campeonato de futbol:

	NOMBRE	CARGO	DEPARTAMENTO/UNIDAD
1	_____	_____	_____
2	_____	_____	_____
3	_____	_____	_____
4	_____	_____	_____
5	_____	_____	_____
6	_____	_____	_____
7	_____	_____	_____
8	_____	_____	_____
9	_____	_____	_____
10	_____	_____	_____
11	_____	_____	_____
12	_____	_____	_____
13	_____	_____	_____
14	_____	_____	_____
15	_____	_____	_____

Condiciones y bases para la participación:

- Cada equipo debe seleccionar un capitán
- Elegir un nombre que los represente
- La ficha contendrá los datos de un solo equipo

Formato No. 2

PROGRAMACIÓN DEL CAMPEONATO DEPORTIVO

Realizar un sorteo para arrancar el campeonato:



Equipo 1	Vs.	Equipo 2	Fecha	Lugar/campo
_____	Vs.	_____	_____	_____
_____	Vs.	_____	_____	_____
_____	Vs.	_____	_____	_____
_____	Vs.	_____	_____	_____
_____	Vs.	_____	_____	_____

Cuadrangular del campeonato

_____	Vs.	_____	_____	_____
_____	Vs.	_____	_____	_____

Final del campeonato

_____	Vs.	_____	_____	_____
-------	-----	-------	-------	-------

Premiación del equipo ganador



Estrategia	Programación actividades de convivencia que tenga como objetivo estimular un ambiente de armonía, compañerismo y trabajo en equipo.	
Personal Objetivo	Todo el personal que labora actualmente en la institución y que conforman cada unidad y departamento del área administrativa de la Municipalidad de Huehuetenango.	
Responsable	Jefe de RRHH	
Actividad	Rally de Integración	
	Este rally de integración estará conformado por diferentes actividades recreativas; al término de cada una de ellas, el líder solicitará comentarios y opiniones del equipo esenciales para afianzar las relaciones laborales.	
	Así mismo puede cerrar cada una de las actividades con frases motivacionales.	
	Para llevar a cabo todas las actividades se deberá crear 4 equipos, que estarán compitiendo entre sí a los largo del rally. (Ver formato 3).	
Recursos	Humanos: todos los integrantes de la institución.	
	Materiales: 4 juegos de cartas, 2 cuerdas o lazos gruesos, 75 listones de un largo de 50 centímetros, 20 costales grandes, 20 manzanas, una pizarra, un marcador, un salón grande, una piscina.	
Presupuesto	Descripción de costos	Costo total
* Elaborado en base a cotizaciones, estableciendo precio promedio de mercado.	4 juego de cartas	Q. 72.00
	2 cuerdas gruesas de 60 metros	Q. 60.00
	75 listones de 2 centímetros de ancho, con un largo de 50 centímetros	Q. 150.00
	20 costales grandes	Q. 500.00
	20 manzanas	Q. 60.00
	Campamento AHUEHUETL, el cual brinda el uso de un salón grande, tiene una piscina, esenciales para llevar a cabo la actividad. La refacción también la ofrece el campamento.	Q. 2,875.00
	Total estrategia	Q. 3,717.00

Formato No.3

DESARROLLO RALLY DE INTEGRACIÓN

RALLY DE INTEGRACIÓN		
ACTIVIDAD	DESARROLLO	FRASES
<p>¡Conozcámonos mejor!</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Formar al equipo de trabajo en una forma circular, pedir que compartan su nombre y el hobby favorito. • El líder de la actividad cierra la actividad explicando el objetivo de la misma. • Al final de cada actividad siempre es importante solicitar comentarios y opiniones de los colaboradores. 	
<p>La Torre</p> 	<ul style="list-style-type: none"> • Esta actividad consiste en que a través de cartas de póker 4 los equipos de trabajo deben armar la torre más alta que se pueda en un tiempo estimado. • Se debe brindar una caja de cartas de póker a cada equipo. • Las reglas son simples, deben armar o formar una torre utilizando cada una de las cartas, si la torre llegara a caerse, deben iniciar desde cero. • Se dará un tiempo de 5 minutos para armarla • El primero en terminarla gana. • El último equipo en armarla debe servir la refacción para todos los integrantes de la actividad. 	<p><i>“Un gran edificio nunca se mantendrá en pie si descuidas los ladrillos pequeños”</i> Ifeanyi Enoch Onuoha.</p> <p><i>“Ninguno de nosotros es tan bueno como todos nosotros juntos”</i> Ray Kroc</p>

	<ul style="list-style-type: none"> Al final el líder debe explicar el objetivo de la actividad. 	
ACTIVIDAD	DESARROLLO	FRASES
<p>Jalar la cuerda</p> 	<ul style="list-style-type: none"> Esta actividad consiste en utilizar 2 cuerdas gruesas, el objetivo es que todos participen. brindar una cuerda gruesa a cada rival. Las reglas consistirán en que deben jalar la cuerda de ambos lados y el lado más fuerte es decir el que logre tirar al equipo contrario a la piscina, ganará. Por tanto habrán dos equipos ganadores porque originalmente se formaron 4, los 2 ganadores se enfrentarán en la final. El equipo que no termine mojado será el ganador. 	<p><i>“Cuando las arañas tejen juntas, pueden atar a un león.”</i> Proverbio Etíope</p>
ACTIVIDAD	DESARROLLO	FRASES
<p>Cien pies</p> 	<ul style="list-style-type: none"> Para esta actividad se necesita se necesita de listones gruesos de 50 centímetros para cada participante. <p>La actividad consiste en:</p> <ul style="list-style-type: none"> Brindar a cada uno de los integrantes un listón. Deben formar una fila, en la cual todos los participantes deben atarse los pies con los pies del compañero que tienen al lado y caminar hacia al frente. Deben llevar un ritmo y no tropezar si esto sucede deber volver a la línea de inicio. 	<p><i>“Las fortalezas están en nuestras diferencias, no en nuestras similitudes”</i> Stephen Covey</p>

	<ul style="list-style-type: none"> • El equipo primero en llegar a la meta, ganará una manzana para cada uno de su integrante. 	
ACTIVIDAD	DESARROLLO	FRASES
<p>Carrera de siamesas</p> 	<ul style="list-style-type: none"> • Para esta actividad se necesitarán costales. La actividad consistirá en: • Los equipos formarán parejas. • A cada pareja se le debe brindar un costal, ambos debe meterse al costal • Se trazará una línea de salida, y una línea de meta de 150 metros. • El equipo de complete en que las parejas culminen la carrera será el equipo ganador. • Este equipo obtendrá un trofeo al final. 	<p><i>“Se necesitan muchos ladrillos para construir un muro, pero solo un ladrillo para derribarlo.”</i> Markus W. Lunner.</p>

CAPITULO II

PROGRAMA DE LIDERAZGO ORGANIZACIONAL

Objetivo: Crear un ambiente de relaciones armoniosas entre jefe y colaborador, logrando un clima de comunicación, confianza y delegación de tareas efectivo.		
Estrategia	Programa de capacitación enfocado a liderazgo, toma de decisiones, comunicación efectiva y manejo de conflictos.	
Personal Objetivo	Jefes de cada unidad o departamento del área administrativa de la Municipalidad de Huehuetenango.	
Responsable	Jefe de RRHH	
Actividad	Taller de liderazgo	
Desarrollo	<ul style="list-style-type: none"> El taller consistirá en 3 módulos de capacitación en los cuales se tratarán las bases importantes para todo líder. Los módulos para la capacitación son los siguientes: 	
	Módulo I	Liderazgo y Toma de decisiones. (Ver formato 4).
	Módulo II	Comunicación efectiva. (Ver formato 5).
	Módulo III	Manejo de conflictos. (Ver formato 6).
Recursos	<p>Humanos: Participación de los líderes de cada unidad.</p> <p>Materiales: Salón de conferencias del Hotel Casa Blanca. (Todo el material, es decir pizarra, marcadores, cañonera, micrófono, lo ofrece el restaurante).</p>	
Presupuesto	Descripción de costos	Costo total
* Elaborado en base a cotizaciones, estableciendo precio promedio de mercado.	Alquiler de salón de conferencias que incluye: <ul style="list-style-type: none"> Instalaciones, Retroproyector, Equipo de sonido, Refrigerio. 	Q. 1,200.00
	Impresión de folletos y material para la capacitación.	Q. 90.00

	Instructor (honorarios capacitador) Promedio de Q.800.00 por módulo.	Q.	2,400.00
	Impresión diplomas de participación.	Q.	75.00
	Preparación e impresión de hojas de evaluación del curso de capacitación.	Q.	112.50
	Total estrategia	Q.	3,877.50

Formato No.4

CEDULA DE CAPACITACIÓN	
<p>Tema módulo 1: <u>Liderazgo y Toma de decisiones</u></p> <p>Lugar: <u>Hotel Casa Blanca</u> Duración estimada: <u>4 horas, de 8:00 a.m. A 12:00 p.m.</u></p> <p>Dirigido a: <u>Jefes de área/departamento</u> Impartido por: <u>Capacitador contratado</u></p>	
Objetivo	Perfil del Capacitador
<ul style="list-style-type: none"> Determinar la importancia del liderazgo para la construcción de habilidades directivas que permitan influir positivamente en la forma de ser de las personas para que el equipo trabaje con entusiasmo, en el logro de metas y objetivos. Tomar decisiones acertadas que contribuyan a brindar las mejores soluciones en los problemas presentados en la institución. 	<ul style="list-style-type: none"> Psicólogo Industrial, Administrador de empresas o carrera afín. Facilitador del aprendizaje. Dinámico y creativo. Buenas relaciones humanas. Experiencia y conocimientos comprobables en el tema de liderazgo y toma de decisiones.
Contenido temático	Metodología
<p>Liderazgo</p> <ul style="list-style-type: none"> Importancia, Tipos de liderazgo y Estilos de liderazgo. Estrategias para ser un líder. <p>Toma de Decisiones</p> <ul style="list-style-type: none"> Proceso de toma de decisiones. ¿Cómo tomar una decisión? Priorización de decisiones. Empowerment. 	<ul style="list-style-type: none"> Participativa con enfoque constructivista, para generar aprendizaje significativo. Teórico-práctico. Dinámicas con enfoque al aprendizaje en relación al tema. Resolución de casos prácticos. Entrega de material didáctico.

Formato No. 5

CEDULA DE CAPACITACIÓN	
<p>Tema módulo 2: <u>Manejo de Conflictos</u></p> <p>Lugar: <u>Hotel Casa Blanca</u> Duración estimada: <u>4 horas, de 8:00 a.m. A 12:00 p.m.</u></p> <p>Dirigido <u>Jefes de área/departamento</u> Impartido por: <u>Capacitador contratado</u></p>	
Objetivo	Perfil del Capacitador
<ul style="list-style-type: none"> • Dar a conocer estrategias y actividades que procuran prevenir las tensiones y/o para transformar relaciones de confrontación en relaciones de colaboración y confianza para una buena convivencia entre los asociados e incluso entre los mismo colaboradores. 	<ul style="list-style-type: none"> • Psicólogo Industrial, Administrador de empresas o carrera afín. • Facilitador del aprendizaje. • Dinámico y creativo. • Buenas relaciones humanas. • Experiencia y conocimientos comprobables en el manejo de conflictos.
Contenido temático	Metodología
<ul style="list-style-type: none"> • ¿Qué es un conflicto? • Formas de conflicto. • ¿Cómo responder efectivamente ante el conflicto? • Conflicto organizacional. • Manejo y resolución de conflictos. • Estrategia constructiva de resolución de conflictos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Participativa con enfoque constructivista, para generar aprendizaje significativo. • Teórico-práctico. • Dinámicas con enfoque al aprendizaje en relación al tema. • Resolución de casos prácticos. • Métodos Audiovisuales.

Formato No. 6

CEDULA DE CAPACITACIÓN	
<p>Tema módulo 3: <u>Comunicación efectiva.</u></p> <p>Lugar: <u>Hotel Casa Blanca</u> Duración estimada: <u>4 horas, de 8:00 a.m. A 12:00 p.m.</u> Dirigido <u>Jefes de área/departamento</u> Impartido por: <u>Capacitador contratado</u></p>	
Objetivo	Perfil del Capacitador
<ul style="list-style-type: none"> Construir y mantener una relación positiva y efectiva entre los colaboradores y los asociados. Identificar la comunicación como una función de carácter estratégico y un elemento de progreso y de eficacia en el marco institucional. 	<ul style="list-style-type: none"> Psicólogo Industrial, Administrador de empresas o carrera afín, de preferencia con postgrado o maestría en comunicación empresarial. Facilitador del aprendizaje. Dinámico y creativo. Buenas relaciones humanas.
Contenido temático	Metodología
<ul style="list-style-type: none"> Comunicación organizacional. Procesos de comunicación. Flujos de comunicación. Tipos de comunicación. Cultura organizacional. Comunicación externa e interna. Identidad corporativa. 	<ul style="list-style-type: none"> Participativa con enfoque constructivista, para generar aprendizaje significativo. Teórico-práctico. Dinámicas con enfoque al aprendizaje en relación al tema. Resolución de casos prácticos. Entrega de material didáctico. Métodos Audiovisuales.

CAPÍTULO III

PROGRAMA DE RETRIBUCIÓN INTRÍNSECA

Objetivo: Lograr a través de la remuneración intrínseca motivar al colaborador y generar satisfacción de necesidades superiores o de estima y de esta forma mejorar el desempeño laboral.

Estrategia

Programa de reconocimiento de personal

Personal Objetivo

Todo el personal que labora actualmente en la institución y que conforman cada unidad y departamento del área administrativa de la Municipalidad de Huehuetenango.

Responsable

Jefe de RRHH

Actividades

ACTIVIDAD	DESARROLLO
Evaluación de desempeño	<ul style="list-style-type: none"> • Esta evaluación es una herramienta para medir el avance y progreso de los colaboradores. • Se llevará a cabo una evaluación del desempeño, a través de ésta detectar los mejores empleados y premiarlos. • Luego de finalizar el proceso de evaluación, seleccionar a los colaboradores con mejor desempeño, para retribuir de manera intrínseca su rendimiento dentro de la institución. • La evaluación se llevará a cabo dos veces al año. (Ver formato 7).
ACTIVIDAD	DESARROLLO
Diploma de reconocimiento	<ul style="list-style-type: none"> • El diploma de reconocimiento se dará a los mejores empleados, detectados a través de la evaluación de desempeño. • Este diploma será impreso en hojas de papel lino tamaño carta, el cual tendrá sello y firma del jefe de recursos humanos, y la firma del alcalde municipal. (Ver formato 8).

	ACTIVIDAD	DESARROLLO
	Empleado del mes	<ul style="list-style-type: none"> • Consistirá en seleccionar al mejor empleado por mes a través del formato sugerido. (Ver formato 9). • Debe ser el colaborador que reúna las mejores características en su labor diaria. • Se procederá a colocar la fotografía del empleado en un marco distintivo, con el lema “Mejor Colaborador de Mi Muni Huehue”. (Ver formato 10). • La fotografía será de tamaño de 9X16 centímetros. • Estará ubicada en un espacio estratégico de la unidad de tesorería.
Recursos	Humanos: Todo el personal de la institución.	
	Materiales: hojas de evaluación, hojas de elección colaborador del mes, diplomas, marco de madera para fotografía.	
Presupuesto	Descripción de costos	Costo total
* Elaborado en base a cotizaciones, estableciendo precio promedio de mercado.	Hojas papel lino tamaño carta	Q. 50.00
	Fotografía a través de Foto Castillo, tamaño 9X16 centímetros.	Q. 345.00
	Marco para fotografía	Q. 50.00
	Impresión hojas para la ficha de elección colaborador del mes.	Q. 28.75
	Impresión hojas de evaluación	Q. 57.50
	Total estrategia	Q. 531.25

Formato No. 7

EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

MUNICIPALIDAD DE HUEHUETENANGO

INFORMACIÓN DE IDENTIFICACIÓN

Nombre del colaborador a evaluar: _____

Departamento o Unidad: _____

Cargo: _____

Supervisor informante / Jefe de Departamento: _____

Responsable: Departamento de RRHH

INSTRUCTIVO

La evaluación del desempeño es una valiosa fuente de información indirecta para analizar necesidades de capacitación dentro de las organizaciones, sin perjuicio de su utilidad en otras áreas de la gestión de los recursos humanos. La evaluación del desempeño está fundamentalmente dirigida a calificar el comportamiento de los trabajadores, en términos de los aportes personales que realizan en su puesto de trabajo.

En el siguiente formato evalúe el desempeño del empleado con relación a los requerimientos del puesto para cada uno de los factores que se indican, marcando en la casilla correspondiente de la escala de calificación. Asigne un puntaje dentro de los rangos especificados.

Grados de la escala

S - Sobresaliente. El desempeño es excepcional y se le reconoce como superior a la mayoría, permanentemente. Rango de puntaje: 90 a 100 puntos.

MB - Muy bueno. El desempeño excede los requerimientos del puesto. El desempeño es de alta calidad y se logra regularmente. Rango de puntaje: 80 a 89 puntos

A - Aceptable. Nivel de desempeño normal. Satisface los requerimientos del puesto. Rango de puntaje: 70 a 79 puntos

B - Bajo. El desempeño no alcanza, a veces, los requerimientos del puesto. Necesita mejoramiento. Rango de puntaje: 60 a 69 puntos

I - Insuficiente. El desempeño es generalmente insatisfactorio. Requiere mejoras importantes, previa evaluación de sus aptitudes para el puesto. Rango de puntaje: menos de 60 puntos

Luego sume los puntos obtenidos de acuerdo a la ponderación asignada y divídalos entre 7 que es el número de factores evaluados, obteniendo así un promedio.

Coloque en el cuadro una X de acuerdo al promedio obtenido y después establezca sus opiniones y comentarios respecto a los resultados.

FACTORES	Calificación	Puntos	Comentarios
Calidad. Exactitud y esmero en el trabajo que realiza			
Rendimiento. Cantidad de trabajo realizado en un periodo de tiempo específico			
Eficiencia. Buen aprovechamiento de los recursos e instrumentos de trabajo.			
Confiabilidad. Medida en que se puede esperar que el empleado cumpla sus tareas.			
Competencia. Nivel y amplitud de los conocimientos y habilidades que tiene la persona con relación a los requisitos de las tareas que debe realizar.			
Capacidad para seguir instrucciones. Entiende y aplica las instrucciones para realizar su trabajo			
Motivación. Voluntad de realizar bien su trabajo y cumplir las metas			

TOTAL			
-------	--	--	--

INSUFICIENTE	BAJO	ACEPTABLE	MUY BUENO	SOBRESALIENTE
Menos de 60 puntos	60 a 69 puntos	70 a 79 puntos	80 a 89 puntos	90 a 100 puntos

Comentarios finales

Formato No. 8

PREMIO A LA HABILIDAD DE EJECUCIÓN

Esta mención se concede a

NOMBRE DE LA PERSONA PREMIADA

Como reconocimiento por su dedicación y perfecto manejo de tareas en la unidad:

TESORERÍA



Firma del Alcalde Municipal

Firma de Jefe de TESORERÍA

Fecha

Fecha

Formato No.9

ELECCIÓN COLABORADOR DEL MES

MUNICIPALIDAD DE HUEHUETENANGO

NOMBRE DE LA PERSONA PROPUESTA:

DEPARTAMENTO:

FECHA:

INTRUCCIONES

Responde a continuación las preguntas, respecto del por qué considera que la persona propuesta merece ser reconocida:

¿Por qué considera que el compañero(a) que seleccionó merece el título de “Colaborador del mes”?

¿Qué cualidad considera que describe mejor al compañero(a)?

¿Cuál considera que es la mayor fortaleza o habilidad del compañero(a)?

¡Gracias por su colaboración!

Formato No.10



Mejor Colaborador de Mi Muni
Huehue

Felipe Gonzáles

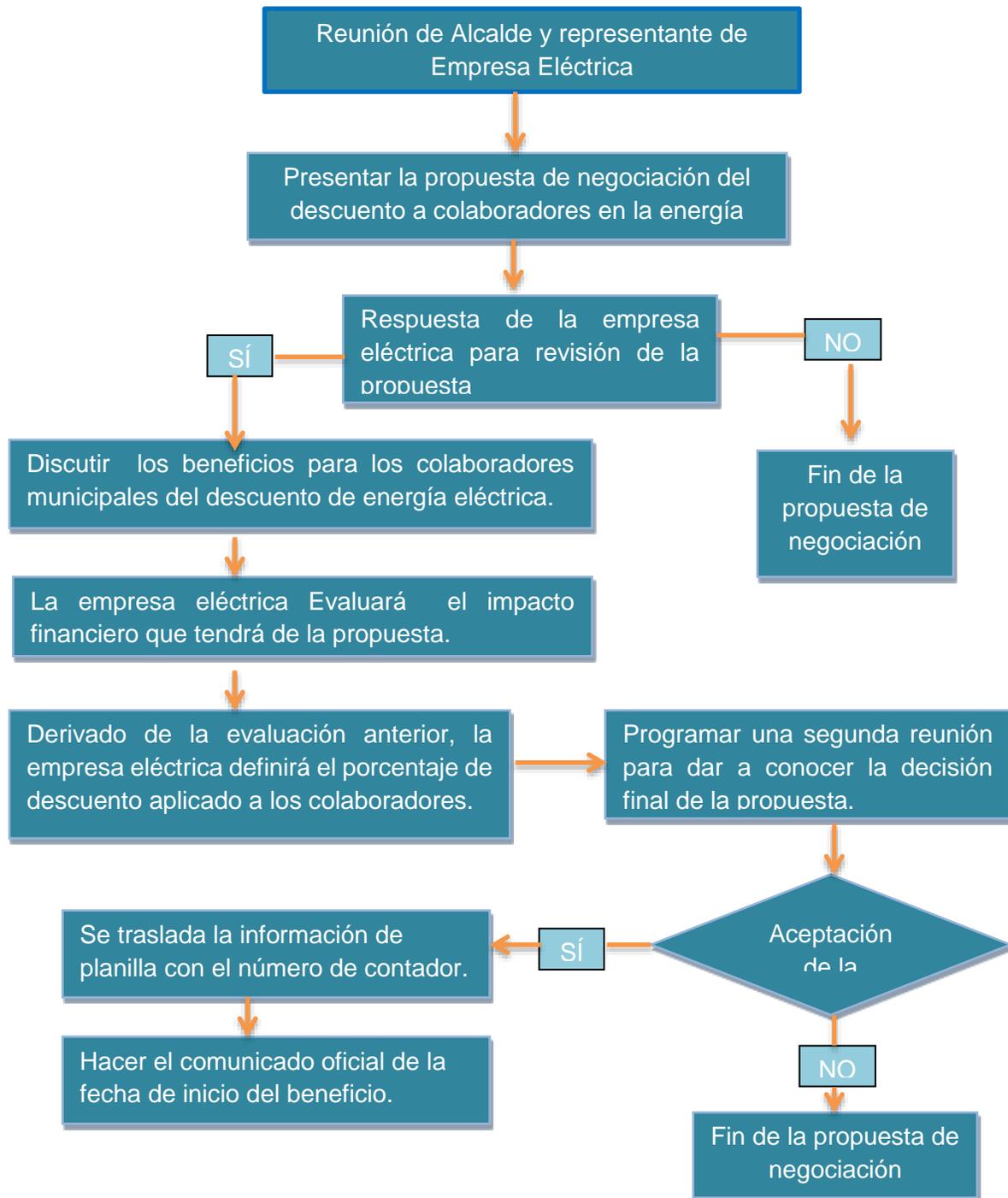
Junio 2017

Estrategia	Programa de retribución extrínseca	
Personal Objetivo	Todo el personal que labora actualmente en la institución y que conforman cada unidad y departamento del área administrativa de la Municipalidad de Huehuetenango.	
Responsable	Jefe de RRHH	
Actividades	ACTIVIDAD	DESARROLLO
	Descuento energía municipal	<ul style="list-style-type: none"> Hacer una negociación con la empresa eléctrica, con el objetivo de obtener un descuento en el recibo de luz de los colaboradores municipales actuales, este podría ser de un 5 a un 10 por ciento, como beneficio para el colaborador. (Ver formato 11).
	ACTIVIDAD	DESARROLLO
	<p>Clínica municipal con atención a los colaboradores</p> <p>(Actualmente la municipalidad tiene una Clínica en el Centro Comercial Pradera, ubicada en el tercer nivel, es atendida por el Dr. Mario Vásquez, la clínica está equipada para atender de manera gratuita a la población huehueteca, con un horario de atención 9:00 a 12:00 y de 14:00 a 16:00 horas.)</p>	<ul style="list-style-type: none"> Coordinar jornadas de atención al colaborador municipal, los días sábados con un horario de atención 9:00 a 12:00 y de 14:00 a 16:00 horas.) Con especialidades que el IGSS no cubra, o en situaciones en la cual no se haya tenido una respuesta positiva del IGSS. Realizar un cronograma para la atención a colaboradores en clínica municipal. (Ver formato 12). Crear un formato para la solicitud de atención

Recursos		<p>a la clínica municipal. (Ver formato 13)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Boletín informativo de la clínica municipal. (Ver formato 14). 										
	<p>Humanos: Presencia del Alcalde Municipal y representante de la empresa eléctrica.</p> <p>Materiales: Un cronograma para la atención a colaboradores en clínica municipal, formato para la solicitud de atención a la clínica municipal y boletín informativo de la clínica municipal.</p>											
Presupuesto		<table border="1"> <thead> <tr> <th>Descripción de costos</th> <th>Costo total</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Impresión de cronograma para la atención a colaboradores en clínica municipal</td> <td>Q. 5.00</td> </tr> <tr> <td>Impresión de formato para la solicitud de atención a la clínica municipal</td> <td>Q. 100.00</td> </tr> <tr> <td>Boletín informativo de la clínica municipal</td> <td>Q. 30.00</td> </tr> <tr> <td>Total estrategia</td> <td>Q. 135.00</td> </tr> </tbody> </table>	Descripción de costos	Costo total	Impresión de cronograma para la atención a colaboradores en clínica municipal	Q. 5.00	Impresión de formato para la solicitud de atención a la clínica municipal	Q. 100.00	Boletín informativo de la clínica municipal	Q. 30.00	Total estrategia	Q. 135.00
	Descripción de costos	Costo total										
	Impresión de cronograma para la atención a colaboradores en clínica municipal	Q. 5.00										
	Impresión de formato para la solicitud de atención a la clínica municipal	Q. 100.00										
	Boletín informativo de la clínica municipal	Q. 30.00										
Total estrategia	Q. 135.00											
* Elaborado en base a cotizaciones, estableciendo precio promedio de mercado.												

Formato No.11

**FLUJOGRAMA DEL PROCESO DE NEGOCIACIÓN PARA
DESCUENTO DE ENERGÍA MUNICIPAL**



Formato No.12

Cronograma de atención a colaboradores en clínica municipal

Días	Enero					Febrero					Marzo					Abril					
Lunes	2	9	16	23	30		6	13	20	27		6	13	20	27			3	10	17	24
Martes	3	10	17	24	31		7	14	21	28		7	14	21	28			4	11	18	25
Miércoles	4	11	18	25		1	8	15	22		1	8	15	22	29			5	12	19	26
Jueves	5	12	19	26		2	9	16	23		2	9	16	23	30			6	13	20	27
Viernes	6	13	20	27		3	10	17	24		3	10	17	24	31			7	14	21	28
Sábado	7	14	21	28		4	11	18	25		4	11	18	25		1	8	15	22	29	
Domingo	8	15	22	29		5	12	19	26		5	12	19	26		2	9	16	23	30	
Días	Mayo					Junio					Julio					Agosto					
Lunes	1	8	15	22	29		5	12	19	26		3	10	17	24	31		7	14	21	28
Martes	2	9	16	23	30		6	13	20	27		4	11	18	25	1	8	15	22	29	
Miércoles	3	10	17	24	31		7	14	21	28		5	12	19	26	2	9	16	23	30	
Jueves	4	11	18	25		1	8	15	22	29		6	13	20	27	3	10	17	24	31	
Viernes	5	12	19	26		2	9	16	23	30		7	14	21	28	4	11	18	25		
Sábado	6	13	20	27		3	10	17	24		1	8	15	22	29	5	12	19	26		
Domingo	7	14	21	28		4	11	18	25		2	9	16	23	30	6	13	20	27		
Días	Septiembre					Octubre					Noviembre					Diciembre					
Lunes		4	11	18	25	2	9	16	23	30		6	13	20	27			4	11	18	25
Martes		5	12	19	26	3	10	17	24	31		7	14	21	28			5	12	19	26
Miércoles		6	13	20	27	4	11	18	25		1	8	15	22	29			6	13	20	27
Jueves		7	14	21	28	5	12	19	26		2	9	16	23	30			7	14	21	28
Viernes	1	8	15	22	29	6	13	20	27		3	10	17	24		1	8	15	22	29	
Sábado	2	9	16	23	30	7	14	21	28		4	11	18	25		2	9	16	23	30	
Domingo	3	10	17	24		8	15	22	29		5	12	19	26		3	10	17	24	31	

Días de atención

Formato No.13

SOLICITUD DE ATENCIÓN DE CONSULTA MÉDICA		No.1
Nombre de colaborador:		
Área/departamento:		
Jefe de departamento:		
Motivo de la consulta paréntesis Especialidad:		
Acudió a la IGSS:	Si	No
C.C. RRHH y Secretaría de la clínica municipal		

BOLETÍN INFORMATIVO CLÍNICA MÉDICA

**CLÍNICA
MUNICIPAL PARA
COLABORADORES**

**HORARIO ESPECIAL
PARA TÍ:**

Sábados con horario de atención 9:00 a 12:00 y de 14:00 a 16:00 horas.)



- Sábado de cada mes reservado únicamente para atención a colaboradores.
- Solicita a unidad de RRHH una boleta de consulta a clínica médica.
- Tienes que presentar únicamente tu DPI.

**A partir del
próximo 1 de
Junio**

**3er nivel de Centro
Comercial Pradera
Huehuetenango**



CAPITULO IV

PROGRAMA DE COMPROMISO ORGANIZACIONAL

Objetivo: Reforzar el sentido de pertenencia, a través de actividades que sensibilicen la importancia de trabajar en pro de la municipalidad y la población huehueteca para el cumplimiento de la misión, visión y objetivos institucionales.	
Estrategia	Realización de talleres que permitan el fortalecimiento del compromiso de los colaboradores hacia la municipalidad de Huehuetenango.
Personal Objetivo	Todo el personal que labora actualmente en la institución y que conforman cada unidad y departamento del área administrativa de la Municipalidad de Huehuetenango.
Responsable	Jefe de RRHH
Actividad	TALLER PASIÓN POR MI MUNI
Módulo I	Historia, Misión, visión y objetivos institucionales, MCI (Metas crucialmente importantes) de la municipalidad. (Ver formato 15)
Módulo II	Desarrollo de una cultura de compromiso. (Ver formato 16)
Hoja de evaluación del taller	Para poder evaluar si el taller ha llenado las expectativas, es importante pedir la opinión de los participantes. Agregar las opiniones ayuda a mejorar el contenido y el procedimiento para futuros cursos y talleres. (Ver formato 17).

Recursos	Humanos: Jefe de RHH y líderes de cada departamento o unidad	
	Materiales: Material para los participantes y hojas devaluación del taller.	
Presupuesto * Elaborado en base a cotizaciones, estableciendo precio promedio de mercado, sujeto a cambios.	Descripción de costos	Costo total
	Preparación e impresión de hojas de evaluación del curso de capacitación	Q. 112.50
	Alquiler de salón de conferencias que incluye: <ul style="list-style-type: none"> • Instalaciones, • Retroproyector, • Equipo de sonido, • Refrigerio. 	Q. 1,200.00
	Impresión de folletos y material para la capacitación.	Q. 90.00
	Instructor (honorarios capacitador) Promedio de Q.800.00 por módulo.	Q. 2,400.00
	Total estrategia	Q. 3,802.50

Formato No.15

CEDULA DE CAPACITACIÓN	
<p>Tema módulo 1: <u>Historia, Misión, visión y objetivos institucionales, MCI (Metas crucialmente importantes) de La Municipalidad.</u></p> <p>Lugar: <u>Hotel Casa Blanca</u> Duración estimada: <u>3 Horas</u></p> <p>Dirigido a: _____ Impartido por: <u>Jefe de RRHH</u></p>	
Objetivo	Contenido temático
<p>Generar, aumentar y reforzar un compromiso e identificación con la municipalidad, para brindar un mejor servicio y propiciar un mejor ambiente laboral que contribuya al cumplimiento de los objetivos laborales.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Historia de la institución. • Misión y Visión. • Objetivos institucionales, MCI (Metas crucialmente importantes) de la municipalidad. • Cultura de servicio.
Metodología	
	<ul style="list-style-type: none"> • Participativa con enfoque constructivista, para generar aprendizaje significativo. • Teórico-práctico. • Dinámicas con enfoque al aprendizaje en relación al tema. • Resolución de casos prácticos. • Entrega de material didáctico. <p>Métodos Audiovisuales.</p>

Formato No.16

CEDULA DE CAPACITACIÓN	
<p>Tema módulo 2: <u>Desarrollo de una cultura de compromiso.</u> Lugar: <u>Hotel Casa Blanca</u> Duración estimada: <u>3 Horas</u> Dirigido a: _____ Impartido por: <u>Jefe de RRHH</u></p>	
Objetivo	Contenido temático
<p>Generar, aumentar y reforzar un compromiso con la municipalidad, para brindar un mejor servicio y propiciar un mejor ambiente laboral que contribuya al cumplimiento de los objetivos laborales.</p> <div style="text-align: center;">  </div> <p><i>"Cuando los trabajadores se sienten mental y emocionalmente conectados con sus empleos tienen voluntad de dar un esfuerzo extra para ayudar a su compañía a tener éxito"</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> • Cultura de servicio. • Propósito común: entender que el trabajo individual de cada empleado forma parte de una misión más importante, que va más allá de la individualidad y que es responsabilidad de todos. Transmitir lo positivo de esa misión y los comportamientos deseables para conseguirla y contagiar a los empleados el entusiasmo para abarcarla. • Orientación al cliente: que la institución se preocupe por sus clientes es un valor apreciado por los empleados. Todas las acciones de la municipalidad deberían girar en torno a este objetivo, para que el trabajo tenga como propósito lograr la mayor satisfacción a la población.
Contenido temático	Metodología
<ul style="list-style-type: none"> • Transparencia: compartir el conocimiento da poder al empleado para cumplir con su misión, comunicar de forma adecuada disminuye la incertidumbre y la preocupación 	<ul style="list-style-type: none"> • Participativa con enfoque constructivista, para generar aprendizaje significativo. • Teórico-práctico.

<p>por asuntos que no deberían estar ocupando la mente de los empleados mientras trabajan. Decir la verdad y afrontar los hechos es el mejor comportamiento que una institución puede adoptar de cara a ganarse la confianza de sus empleados.</p> <ul style="list-style-type: none">• Autonomía: implica confianza en cada trabajador y en que sabe cuál es la mejor forma de llevar a cabo su misión. Las empresas deben dictar el qué, los trabajadores el cómo. Esto implica a su vez entender los errores como parte del proceso de aprendizaje y de mejora hacia la excelencia.• Exigencia: en el ámbito deportivo, un equipo es tan rápido como el más lento de sus miembros, lo que es trasladable al contexto empresarial. Por eso la empresa debe fomentar el desarrollo continuo de sus empleados para que cada vez sean mejores y tengan como objetivo superarse a sí mismos. No se trata de fomentar la competitividad, sino de buscar la excelencia	<ul style="list-style-type: none">• Dinámicas con enfoque al aprendizaje en relación al tema.• Resolución de casos prácticos.• Entrega de material didáctico. Métodos Audiovisuales.
--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

4. ¿Comprendió con facilidad los temas de cada módulo? Sí__ NO__
5. ¿Recibió un diploma por su participación en esta actividad? Sí__ NO__
6. ¿Sabía con anticipación de la realización de la capacitación? Sí__ NO__
7. ¿Participaría nuevamente en una capacitación como ésta? Sí__ NO__

De acuerdo a su percepción califique de 1 – 5 las siguientes características de la actividad:
 Escala de calificación: **Excelente= (5)**, Muy Bueno= (4), **Bueno= (3)**, Regular= (2), **Deficiente= (1)**.

	5	4	3	2	1
• Profesionalismo y conocimiento por parte de la persona que impartió el entrenamiento					
• Talleres y actividades realizadas					
• Materiales utilizados en la actividad					
• Ambiente					
• Horario de actividad					
• Lugar donde se realizó capacitación					
• Tiempo de duración					

Sugerencias Adicionales:

Su opinión es muy valiosa, ¡Gracias por compartirla con nosotros!

PLAN PARA EL ÓPTIMO MANTENIMIENTO DEL AMBIENTE FÍSICO LABORAL

Objetivo: Mantener el ambiente físico óptimo para que los colaboradores desempeñen las tareas de manera eficiente, y que la infraestructura como iluminación, ventilación, espacio no sea un obstáculo para el desarrollo de las funciones asignadas.

Estrategia

Desarrollar un plan para el óptimo mantenimiento del ambiente físico laboral incluyendo la creación de un comité de salud y seguridad ocupacional.

Personal Objetivo

Todo el personal que labora actualmente en la institución y que conforman cada unidad y departamento del área administrativa de la Municipalidad de Huehuetenango.

Responsable

Jefe de RRHH

Actividad

Plan para el óptimo mantenimiento del ambiente físico laboral

Desarrollo

- Dar cumplimiento al acuerdo Gubernativo del Congreso de la República de Guatemala 229-2014, en el que señala la creación de un comité de Salud y Seguridad Ocupacional SSO, indicando en el artículo 1 que el presente acuerdo tiene como objeto regular las condiciones generales de salud y seguridad ocupacional en que deben ejecutar las labores los trabajadores de patronos privados, del Estado, de **las municipalidades** y de las instituciones autónomas, con el fin de proteger la vida, la salud y la integridad en la prestación de los servicios.
- Crear el comité de SSO, según el artículo 10, del Reglamento de Salud y Seguridad Ocupacional, contenido en el Acuerdo Gubernativo 229-2014.

Recursos	<ul style="list-style-type: none"> Desarrollar el plan de mantenimiento óptimo del ambiente de trabajo de acuerdo a las normas de trabajo y a la legislación guatemalteca vigente, en materia de salud y seguridad ocupacional. 	
	<p>Humanos: Jefe de RRHH, Jefes de Departamento, Alcalde Municipal, Personal administrativo Municipalidad de Huehuetenango.</p> <p>Materiales: Acuerdos y Reglamentos laborales impresos, formatos y planes sugeridos.</p>	
Presupuesto		
	Descripción de costos	Costo total
	Impresión del Acuerdo Gubernativo 229-2014 y sus reglamentos para todo el personal.	Q. 200.00
	Formación e inscripción del comité de Salud y Seguridad Ocupacional	Q. 300.00
	Insumos y material del Comité SSO (Libro de Actas, Control de Reuniones, Planes, Evaluaciones)	Q. 200.00
	Impresión de formato para el plan de mantenimiento óptimo del ambiente laboral.	Q. 50.00
	Total Estrategia	Q. 750.00

* Elaborado en base a cotizaciones, estableciendo precio promedio de mercado, sujeto a cambios.

CREACIÓN COMITÉ DE SALUD Y SEGURIDAD OCUPACIONAL

MUNICIPALIDAD DE HUEHUETENANGO

Comité de SSO

Es una organización bipartita constituida por empleadores (as) y trabajadores (as), con el fin de promover e implementar programas de prevención de riesgos laborales y mantener las condiciones de Salud y Seguridad Ocupacional. Así mismo es el organismo **encargado de vigilar las condiciones y el medio ambiente de trabajo**, asistir y asesorar al empleador y los trabajadores en la ejecución del programa de prevención de accidentes y enfermedades profesionales.

Base legal Comité SSO

El Reglamento de Higiene y Seguridad Ocupacional establece. Este punto describe los requisitos iniciales que son necesarios cumplir para la formación de las organizaciones que también pueden ser llamadas Comité de Higiene y seguridad Industrial.

El empleador debe promover la organización y funcionamiento de los comités de higiene y seguridad ocupacional, involucrándose, y participando en la gestión preventiva, por lo que es recomendable, que toda empresa tenga políticas por escrito que evidencie y garantice la responsabilidad por mantener un ambiente seguro y saludable de trabajo.

Requisitos para la Integración del Comité de Salud y Seguridad

Los representantes de los trabajadores (as) deberán ser electos por la mayoría de los trabajadores (as) a través de voto secreto o nominal y los empleadores (as) nombrarán a sus propios representantes.

El comité se debe integrar según el siguiente número de representantes:

Número de Trabajadores(as) De la empresa	Número de Representantes de los Trabajadores (as)	Número de Representantes de los empleadores (as)
De 10 a 20	1	1
De 21 a 50	2	2
De 51 a 100	3	3
De 101 ó más	4	4

Cuando el número de trabajadores (as) es menor de 10 deberá nombrarse a un responsable de Seguridad y Salud.

Es una organización bipartita constituida por empleadores (as) y trabajadores (as), para promover e implementar programas de prevención de riesgos laborales, mejorar y mantener las condiciones de Salud y Seguridad Ocupacional.

Organización

Integración del Comité de Salud y Seguridad

El comité debe estar integrado con igual número de trabajadores (as) y empleadores (as), cada sector debe elegir a sus representantes.

El comité se debe conformar según el siguiente número de integrantes:

No. de Trabajadores(as)	Representantes de los Trabajadores (as)	Representantes de los empleadores (as)
10 a 20	1	1
21 a 50	2	2
51 a 100	3	3
101 ó más	4	4

*Cuando el número de trabajadores (as) sea menor de 10 debe nombrarse a un encargado de Seguridad e Higiene.

Requisitos para ser integrante del Comité

Saber leer y escribir

Decisión voluntaria de pertenecer al Comité

Tener 1 año de antigüedad, cuando la persona tenga conocimiento en la materia puede ser menos tiempo

Una vez constituido el Comité, este elaborará:

El acta de votación.

El acta constitutiva del comité.

La plantilla de notificación de constitución

Una vez estructurado el Comité, este deberá elaborar su reglamento interno para establecer los lineamientos que complementen los establecidos en la norma.

Cuando el comité este conformado deberán nombrar un coordinador, un secretario y vocales.

Funciones de los miembros del Comité de SSO

Coordinador:

- Convocar y dirigir las sesiones ordinarias o extraordinarias según programación o necesidad de servicio.
- Preparar la agenda a tratar en las reuniones.
- Coordinar con el secretario la logística.
- Informar donde corresponda de las acciones desarrolladas, las medidas recomendadas, tanto disciplinarias como normativas, y los accidentes de trabajo a la Inspección General de Trabajo y al Departamento de Higiene y Seguridad Ocupacional.

Secretario:

- Mantener actualizado los registros de las reuniones realizadas, así como de los accidentes de trabajo.
- Promover o divulgar las disposiciones que determine la Comisión en pleno.
- Sustituir eventualmente al Coordinador en sus funciones cuando fuere requerido.

- Registrar y actualizar el nombre de los integrantes de las brigadas de seguridad o emergencia y de los miembros del Comité.
- Dar lectura al acta anterior.

Vocales:

- Asistir puntualmente a las reuniones a que fueren convocados.
- Desarrollar las actividades asignadas por la Comisión.
- Presentar alternativas de solución a los problemas que se plantean.

Las reuniones deberán realizarse una vez al mes, dentro de la jornada laboral. En caso de accidente deberán reunirse inmediatamente y cuando la situación lo amerite se podrán realizar reuniones extraordinarias. Por otra parte se indica que a la empresa le corresponde otorgar las facilidades necesarias para el correcto funcionamiento del Comité.

Funciones de los miembros del Comité de SSO

Diseñar, revisar y actualizar la política de seguridad y salud ocupacional.

Investigar las causas de los accidentes de trabajo y enfermedades ocupacionales.

Informar a la Dirección o Gerencia de la empresa, acerca de todas las situaciones de peligro existentes en el lugar de trabajo y cumplir con las asignaciones o misiones que esta le encomiende en lo relativo a seguridad y salud ocupacional.

Atender y resolver con prontitud los reclamos de los trabajadores y trabajadoras, en materia de seguridad y salud. Para ello, cuando sea necesario, trabajará de manera conjunta con la dirección de la empresa.

Fomentar y supervisa el cumplimiento, tanto por parte de la empresa como de los trabajadores y trabajadoras, de los reglamentos y normas sobre seguridad y salud ocupacional

Velar por el mejoramiento continuo de las condiciones de seguridad y salud de los trabajadores y trabajadoras, proponiendo medidas que sirvan para la preservación de los riesgos ocupacionales, así mismo deberá trabajar en la promoción de estilos de vida saludable.

Participar en la planificación de todas las propuestas de cambio en el lugar de trabajo, principalmente en aquellas relacionadas con las condiciones laborales que influyan en la seguridad y la salud de los trabajadores y trabajadoras.

Participar en la supervisión de las condiciones del lugar de trabajo, las inspecciones de la planta (comprendidas las inspecciones oficiales), en el control y evaluación de las gestiones preventivas y de los programas de supervisión médica de las trabajadoras y los trabajadores.

Desarrollar un Plan de Trabajo, acorde con los resultados de las evaluaciones de riesgo, investigaciones de accidentes, etc. Asignando recursos humanos, técnicos y financieros para la ejecución de las actividades contempladas en el plan.

Monitorear los plazos establecidos, el cumplimiento y resultados de acuerdo a las metas o indicadores establecidos en el plan de trabajo.

Promover e impartir la formación en materia de seguridad y salud a todos los trabajadores y trabajadoras. Deberá aprovechar todos los espacios formales e informales para realizar la promoción de la salud.

Las inspecciones del lugar de trabajo

Efectuar periódicamente inspecciones de salud y seguridad, con el responsable, de la empresa, el delegado de salud y seguridad y el Comité de Salud y Seguridad. Trate de averiguar qué riesgos puede haber en cada lugar de trabajo.

Formato No.19

PLAN PARA EL ÓPTIMO MANTENIMIENTO DEL AMBIENTE FÍSICO LABORAL

Indicador	Objetivo	Responsable	Actividad	Recursos	Resultados
Ambiente de la oficina	Reducir los riesgos que puedan afectar el desempeño del colaborador y lo más importante que puedan repercutir en la salud del personal.	Comité de Salud y Seguridad Ocupacional Jefe de RRHH	<p>Evaluación de los siguientes aspectos:</p> <p>¿Se encuentran los pasillos y las puertas libres de obstrucciones, permitiendo visibilidad y movimiento?</p> <p>¿Son visibles y están rotuladas todas las salidas?</p> <p>¿Están iluminadas adecuadamente y libres de escombros todas las rutas de salida?</p> <p>¿Existen suficientes salidas que provean un rápido escape en caso de emergencia?</p> <p>¿Sabén los empleados qué deben hacer en caso de fuego u otra emergencia?</p> <p>¿Están los equipos y aparatos eléctricos en buenas condiciones y conectados apropiadamente a tierra?</p> <p>¿Existen suficientes enchufes para evitar una sobrecarga en los circuitos eléctricos?</p> <p>¿Están los archivos organizados de manera que las gavetas no abran hacia los pasillos? ¿Sólo puede abrirse una gaveta a la vez?</p> <p>¿Se encuentran las sillas en buenas condiciones? ¿Tienen ruedas pivotantes sueltas?</p> <p>¿Se encuentran los escritorios libres de documentos o materiales hacinados?</p> <p>¿Existe en la oficina un banquillo o soporte de escalera de manera que los empleados puedan alcanzar, en forma segura, los objetos en lugares altos fuera del alcance de la mano?</p>	Boletas de Observación. Reglamento de Salud y Seguridad Ocupacional. Acuerdo Gubernativo 229-2014, Congreso de La República de Guatemala.	Se determinará en qué situación se encuentra el área de trabajo de los colaboradores, información que se presentará a la Alcaldía Municipal, para la toma de medidas correctivas y preventivas de acuerdo a la evaluación realizada, creando un ambiente de trabajo más seguro.

			<p>¿Se encuentra el mobiliario libre de bordes punzantes, puntas y astillas?</p> <p>¿Están colocadas las fotocopiadoras en cuartos con buena ventilación, distantes de los escritorios de los empleados? ¿Recibe este equipo mantenimiento periódico?</p> <p>¿Existe la señalización correspondiente (rótulos de no fumar, solo personal autorizado, salida de emergencia, entre otros)? ¿Se encuentran las áreas de trabajo apropiadamente iluminadas?</p> <p>¿Se mantiene la temperatura y humedad relativa dentro de la oficina entre los parámetros aceptables?</p> <p>¿Se provee mantenimiento periódico a la(s) unidad(es) de acondicionador de aire del lugar de trabajo?</p> <p>¿Ha adiestrado a los empleados en las técnicas apropiadas para levantar objetos?</p> <p>¿Están los extintores libres de obstrucciones y bloqueo?</p> <p>¿Se inspeccionan todos los extintores en uso a intervalos que no excedan un año y se le colocan etiquetas con la fecha de inspección?</p> <p>¿Se cuenta con un botiquín de primeros auxilios?</p> <p>¿Están visibles los números de emergencia?</p>		
--	--	--	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--	--

<p>Prevención de Emergencias</p>	<p>Desarrollar acciones que permitan responder de manera oportuna ante cualquier situación de emergencia.</p>	<p>Comité de Salud y Seguridad Ocupacional Jefe de RRHH</p>	<p>Componentes clave de un plan de previsión de emergencia:</p> <p>Los procedimientos y las rutas de escape que los empleados deben seguir en caso de una emergencia. Estos procedimientos deben incluir planos de piso que indiquen las rutas de desalojo apropiadas.</p> <p>Cómo contabilizar a todos los empleados luego de un desalojo.</p> <p>Las labores de rescate y médicas para aquellos empleados, si alguno, que deban realizarlas.</p> <p>El medio referido para informar incendios u otras emergencias.</p> <p>Los nombres o títulos regulares de los puestos de las personas responsables del plan de acción de emergencia. Se requiere que los patronos tengan un plan de acción de emergencia y un plan de prevención de incendios cuando se provean extintores de incendios, aun cuando no se destinen para ser utilizados por los empleados.</p> <p>Los elementos de un plan de prevención de incendios son: Identificación de los principales riesgos de incendio en el lugar de trabajo.</p> <p>Potenciales fuentes de ignición (electricidad, fumar), sus procedimientos de control y el tipo de equipo o sistemas de protección contra incendios que pueden utilizarse para controlar un incendio.</p> <p>Los nombres o títulos regulares de los puestos del personal responsable por el equipo o sistemas de supresión de incendios.</p> <p>Los nombres o títulos regulares de los puestos del personal responsable de controlar los riesgos de fuentes de combustible.</p>	<p>Boletas de Observación. Reglamento de Salud y Seguridad Ocupacional. Acuerdo Gubernativo 229-2014, Congreso de La República de Guatemala.</p>	<p>Se logrará establecer los parámetros y formas de actuación ante cualquier situación de emergencia.</p>
-----------------------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-----------------------------------------------------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------

<p>Consideraciones Ambientales de la Oficina</p>	<p>Diagnosticar el estado de todas aquellas consideraciones respecto al estado y ambiente de la oficina de los colaboradores y/o del espacio físico en el que desarrollan las labores.</p>	<p>Comité de Salud y Seguridad Ocupacional Jefe de RRHH</p>	<p>Evaluar la estación de trabajo de acuerdo a los siguientes renglones:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Pantalla (monitor): La parte superior de la pantalla debe estar en o justo por debajo del nivel de los ojos y distanciada de 16 a 22 pulgadas aproximadamente de la cara. • Silla: La espalda debe estar totalmente apoyada y los pies deben estar planos sobre el piso o sobre un reposapiés. Al sentarse, las rodillas deben estar aproximadamente a 90 grados del piso. • Teclado: El teclado debe estar a una altura tal que las muñecas estén rectas y los codos en aproximadamente 90 grados. De ser necesario, puede usarse una muñequera para brindar apoyo adicional a la muñeca. Oprimir ligeramente los dedos al teclear. • Sujetapapeles: Colocar el sujetapapeles y la pantalla a la misma altura y distancia. • Comodidad visual: Reducir el brillo en la pantalla, controlando la luz que proviene de ventanas sin cubiertas. De ser posible, posicionar la pantalla de la computadora en ángulo recto con la ventana. Ajustar la iluminación interior o ajustar la pantalla para reducir el brillo. • Cambio de posiciones Cambiar frecuentemente de posición para liberar las tensiones del cuerpo. • Organización del área de trabajo: Mantener los artículos que se usan frecuentemente, como el teléfono, a fácil alcance. • Ejercicio: Tomar recesos breves a través del día para aliviar la tensión muscular y energizar el cuerpo. • Ventilación y temperatura adecuada. 	<p>Boletas de Observación. Reglamento de Salud y Seguridad Ocupacional. Acuerdo Gubernativo 229-2014, Congreso de La República de Guatemala.</p>	<p>El colaborador percibirá un ambiente seguro de trabajo evitando toda preocupación, queja de incomodidad, ansiedad, irritación o insatisfacción general que pudiera manifestarse derivado de un ambiente laboral no adecuado.</p>
--------------------------------------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-----------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

CAPÍTULO VI

PLAN DE DESARROLLO Y CARRERA

Objetivo: Ofrecer oportunidades de desarrollo profesional a los colaboradores, para evitar la alta rotación específicamente en cambios de gobierno, brindando un sentido de estabilidad laboral e impulsando un proceso vinculado a la gestión de tu talento humano que contribuye a planificar a futuro el desarrollo y crecimiento que puede lograr mediante la guía, el acompañamiento y el entrenamiento adecuado con respecto a las oportunidades dentro de la Municipalidad de Huehuetenango.

Estrategia

Establecer un plan de desarrollo y carrera profesional.

Personal Objetivo

Todo el personal que labora actualmente en la institución y que conforman cada unidad y departamento del área administrativa de la Municipalidad de Huehuetenango.

Responsable

Jefe de RRHH

Actividad

Plan de desarrollo y carrera profesional

Desarrollo

- Implementar un inventario de personal que incluya el nombre del colaborador, edad, estudios, puesto que desempeña en la Municipalidad, puesto que podría desempeñar en el futuro, años de laborar en la corporación municipal (antigüedad), puntos fuertes o débiles a mejorar y reforzar. **(Ver formato 20)**
- Realizar un Diagnóstico de Necesidades de Capacitación con el objetivo de determinar los conocimientos, habilidades y actitudes que el personal posee y los que necesita reforzar, así como los requerimientos de capacitación que permita contar con un personal calificado y competitivo. **(Ver formato 21)**
- Impulsar el proceso de reclutamiento interno, de acuerdo a la disponibilidad de las plazas

Recursos	vacantes y de la requisición de personal. (Ver formato 22)	
	<ul style="list-style-type: none"> • Evaluar constantemente el desempeño de los colaboradores. (Ver formato 23) • Ejecutar el Formato 24 para planes de desarrollo y carrera profesional, sugerido en esta propuesta. 	
	Humanos: Jefe de RRHH, Jefes de Departamento, Alcalde Municipal, Personal administrativo Municipalidad de Huehuetenango.	
Presupuesto	Materiales: Formatos para el desarrollo de los planes, afiches de convocatorias internas.	
	Descripción de costos	Costo total
	Impresión de Inventario de Personal	Q. 50.00
	Realización de un DNC	Q. 150.00
	Elaboración e impresión de las evaluaciones de desempeño	Q. 100.00
	Impresión de afiches convocatorias internas.	Q. 100.00
	Impresión de formato para planes de desarrollo y carrera profesional	Q. 50.00
	Total Estrategia	Q. 450.00

* Elaborado en base a cotizaciones, estableciendo precio promedio de mercado, sujeto a cambios.

Formato No. 20

INVENTARIO DE PERSONAL

El inventario de personal permite que la planificación interna resulte mucho más sencilla. Se trata de determinar con cuántas personas se cuentan, en un momento determinado, en cada uno de los puestos de trabajo.

Saber identificar el número de colaboradores que tiene la municipalidad, sus potenciales habilidades, sus competencias o quién podría reemplazarle en caso de abandono son algunas de las preguntas esenciales que debe hacerse todo departamento de recursos humanos en torno a los colaboradores.

1. Nombre del colaborador: _____ 2. Edad: _____

3. Puesto actual: _____

4. Fecha de Ingreso: _____

Historial Laboral

¿El colaborador ha sido promovido a nivel interno? Sí No

Detalle de los puestos ocupados en la Municipalidad de Huehuetenango

1. _____

2. _____

3. _____

Observaciones

Antecedentes académicos

El colaborador actualmente estudia Sí No

Referencias del centro de estudios Sí No

Ultimo grado cursado

Observaciones

Competencias Individuales:

Principales Conocimientos:

Principales Habilidades:

Actitudes demostradas:

Fortalezas del colaborador:

Puntos débiles a reforzar:

En caso que el colaborador ha ocupado varios puestos:

Referencias de los jefes anteriores Excelente __ Buena __ Regular __
Mala__

Observaciones

Comentarios generales de sus jefes

Desempeño Individual

Seleccione el resultado obtenido por el colaborador en la última evaluación de desempeño realizada:

Excelente desempeño ____

Buen desempeño ____

Desempeño medio ____

Desempeño bajo ____

Formato No. 21

DIAGNÓSTICO DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN DNC

Método DNC 01: Registro de Análisis de Competencias

Municipalidad de Huehuetenango

INFORMACIÓN DE IDENTIFICACIÓN

Nombre del Colaborador: _____

Departamento o Unidad: _____

Cargo: _____

Supervisor informante / Jefe de
Departamento: _____

Responsable: _____

Desarrollo: La evaluación de competencias es también conocida como auditoría de competencias, en este formato se pretende analizar las necesidades de capacitación de los trabajadores en forma directa, comparando sus comportamientos o COMPETENCIAS reales, con los esperados, como muestra el esquema:



De acuerdo a esto, califique el trabajo realizado del personal, en cuanto a eficiencia y calidad en la ejecución de cada tarea. La eficiencia se refiere a la cantidad de trabajo y el aprovechamiento de los recursos. La calidad se refiere a las cualidades del trabajo realizado.

Escala de calificación

Excelente= (5), Muy Bueno= (4), Bueno= (3), Regular= (2), Deficiente= (1).

Luego, según las calificaciones otorgadas en cada tarea, describa las necesidades de capacitación del empleado en las áreas de competencias que se indican, si corresponde.

COMPETENCIAS

1. Conocimiento

	EFICIENCIA					CALIDAD				
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
<ul style="list-style-type: none"> • Conocimiento de la historia, misión, visión y valores de la Municipalidad de Huehuetenango. 										
<ul style="list-style-type: none"> • Conocimiento del procedimiento necesario para los trámites relacionados al servicio que presta la municipalidad a la población de Huehuetenango. 										
<ul style="list-style-type: none"> • Conocimiento de los requisitos necesarios para cada trámite o pago de arbitrios. 										
<ul style="list-style-type: none"> • Conocimiento de la legislación específica a la cual esta afecta a las municipalidades. 										
<ul style="list-style-type: none"> • Verificación de las diversas funciones y tareas que lleva a cabo en el puesto de trabajo. 										
<ul style="list-style-type: none"> • Conocimiento por escrito de las funciones que debe llevar a cabo. 										
<ul style="list-style-type: none"> • Realización de las consultas necesarias para llevarlo a cabo algún procedimiento que se desconoce. 										

2. Habilidades

	EFICIENCIA					CALIDAD				
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
• Agilidad para coordinar las tareas dentro del puesto.										
• Habilidad para atender a los usuarios en el menor tiempo y de manera satisfactoria para los mismos.										
• Búsqueda de soluciones que puedan presentar en los distintos problemas de los usuarios.										
• Habilidad para manejar conflictos.										
• Habilidad para el uso del equipo y programa de cómputo.										
• Habilidad para el máximo aprovechamiento de los recursos de la municipalidad.										
• Utilización efectiva de los recursos materiales y financieros de la municipalidad.										

3. Actitudes

	EFICIENCIA					CALIDAD				
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
• Actitud de servicio al usuario y población huehueteca en general.										
• Disponibilidad de trabajar en equipo.										
• Adaptación al cambio.										
• Actitud de cooperación tanto con los demás colaboradores como con los usuarios.										
• Actitud para tomar decisiones.										
• Control de emociones.										
• Actitud de liderazgo.										
• Actitud positiva y motivada al ejercer las funciones en el puesto de trabajo.										

DESCRIPCIÓN DE LAS NECESIDADES DE CAPACITACIÓN

Conocimientos, habilidades y actitudes básicos

Conocimientos, habilidades y actitudes específicos del trabajo

Conocimientos, habilidades y actitudes generales

Método DNC 02: Análisis de Problemas

Municipalidad de Huehuetenango

INFORMACIÓN DE IDENTIFICACIÓN

Nombre del Colaborador: _____

Departamento o Unidad: _____

Cargo: _____

Supervisor informante / Jefe de Departamento: _____

Responsable: _____

Objetivo y Desarrollo: diagnosticar los requerimientos de capacitación a partir del análisis de hechos o situaciones inconvenientes o críticas que surgen en los diferentes departamentos de la municipalidad, entre cuyas causas puede estar la falta de capacitación de los colaboradores.

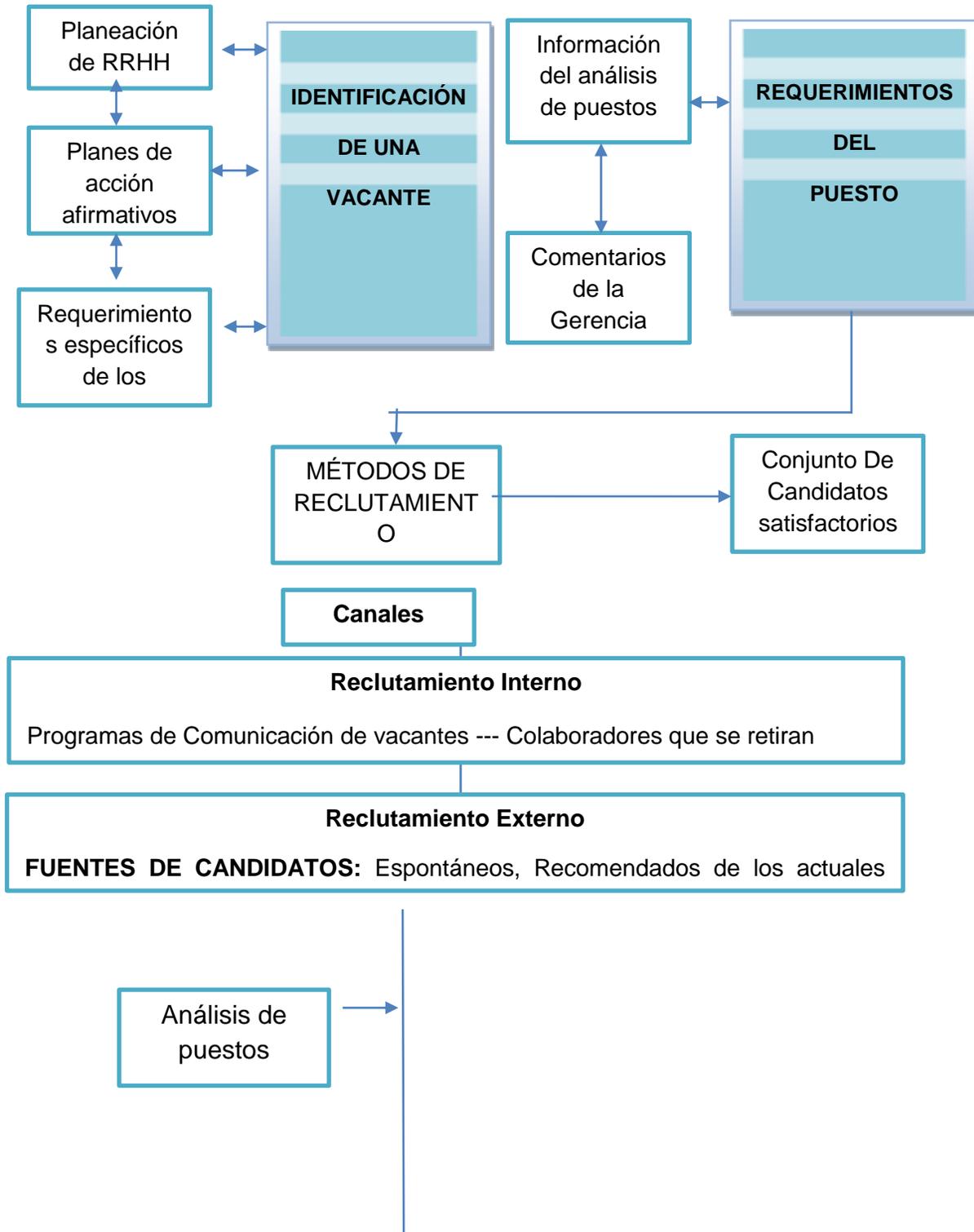
Dicho de otro modo, el análisis de problemas está centrado en las consecuencias de la falta de capacitación a nivel de departamentos, grupos de trabajo, procesos o procedimientos en la prestación del servicio municipales o puestos individuales. Los problemas que puede generar la falta de capacitación se refieren ya sea a la eficiencia o al clima organizacional de la municipalidad, aunque conviene advertir que a menudo están interrelacionados.

A continuación se presenta un listado de problemas de eficiencia y de clima organizacional en las diferentes áreas o departamentos de la Municipalidad de Huehuetenango que requieren de capacitación, **califique la importancia del problema con la escala siguiente: (1) Poca importancia; (2) Mediana importancia y (3) Mucha importancia.**

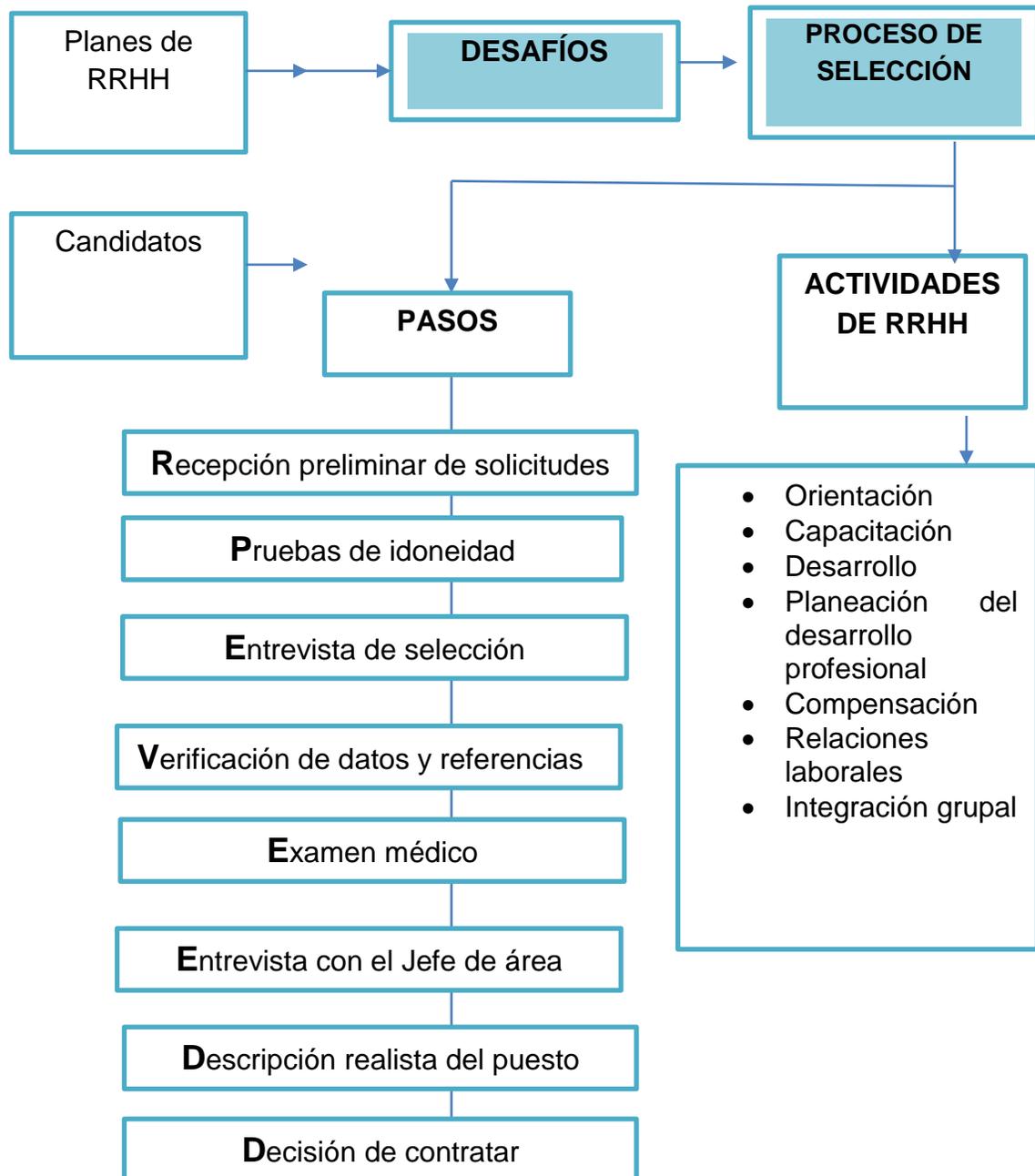
	Áreas / Departamentos / Secciones que requieren acciones de capacitación									
Problemas Objetivos	Secretaría y Ornato	Auditoría	Juzgado de Asuntos M.	Tesorería	IUSI	Información	Planificación	Registro	Relaciones	Of. Mujer
Problemas de eficiencia										
• Disminuir costos de operación.										
• Mejorar rendimiento operacional.										
• Disminuir errores en el trabajo.										
• Disminuir averías en los equipos.										
• Reducir gastos de mantenimiento.										
• Reducir tiempo de atención.										
• Reducir tiempo de supervisión.										
• Eliminar atrasos en los procesos.										
• Reducir conflictos con los usuarios del servicio.										
Otros (especificar) _____										
Problemas de clima organizacional										
• Reducir ausentismo y atrasos.										
• Reducir conflictos interpersonales.										
• Corregir fallos de comunicación.										
• Evitar apatía y mala disposición en el trabajo.										
• Disminuir quejas del personal.										
• Mejorar disciplina interna.										
Otros (especificar) _____										

Formato No.22

PROCESO DE RECLUTAMIENTO (ENFOQUE RECLUTAMIENTO INTERNO)



PROCESO DE SELECCIÓN



Formato No. 23

Evaluación de Desempeño

INFORMACIÓN DE IDENTIFICACIÓN

Nombre del Colaborador: _____

Departamento o Unidad: _____

Cargo: _____

Responsable: _____

Desarrollo

A continuación se presenta el formato de evaluación sugerida, en el primer apartado califique entre a 1 a 5 cada aspecto evaluado, de acuerdo a la siguiente escala.

Escala de calificación

Excelente= (5), Muy Bueno= (4), Bueno= (3), Regular= (2), Deficiente= (1).

Seguidamente identifique el FODA a nivel de colaborador evaluado donde F corresponde a FORTALEZAS, O a OPORTUNIDADES, D a DEBILIDADES y donde A corresponde a AMENAZAS. Se presenta un pequeño concepto de cada aspecto del FODA para una mayor comprensión y una mejor identificación de los aspectos internos y externos que afectan al colaborador.

F = FORTALEZAS, son todos aquellos elementos internos y positivos que diferencian al colaborador evaluado del resto de colaboradores.

O = OPORTUNIDADES, son aquellos factores, positivos, que se generan en el entorno y que, una vez identificados, pueden ser aprovechados por el colaborador.

D = DEBILIDADES, son aquellos elementos, habilidades y actitudes internas del colaborador que constituyen barreras para lograr la buena marcha de la institución.

A = AMENAZAS, son situaciones negativas, externas al colaborador, que pueden atentar contra éste o contra la prestación del servicio ofrecido.

Y por último, indique las sugerencias que considera que pueden mejorar el desempeño del colaborador en referencia.

- **GESTIÓN**

ASPECTO EVALUADO	CALIFICACIÓN				
	DEFICIENTE	REGULAR	BUENO	MUY BUENO	EXCELENTE
	1	2	3	4	5
Calidad administrativa programática: Posee conocimientos y destrezas que le permitan ejercer efectivamente su puesto.					
Trabajo en equipo: Solicita participación de todo nivel en el desarrollo de las acciones de la municipalidad, y desarrolla estrategias en relación con sus colegas y supervisores.					
Trabajo con otras instituciones: Colabora, comparte planes, descubre y promueve las oportunidades de colaborar, maneja un clima amigable de cooperación.					
Control interno: Controla en forma consistente y cuidadosa su trabajo, buscando siempre la excelencia.					
Sentido costo/beneficio: Uso efectivo y protección de los recursos.					
Toma de decisiones y solución de problemas: Identifica los problemas y reconoce sus síntomas, establece soluciones. Posee habilidad para implementar decisiones difíciles y un tiempo y manera apropiada.					
Compromiso de Servicio: Posee alta calidad de servicio y cumple con los plazos previstos. Promueve el buen servicio a todo nivel.					
Enfoque programático: Su gestión programática y de servicio llega a todos los ámbitos de trabajo. Se involucra con el trabajo.					

- **HABILIDADES Y DESTREZAS**

ASPECTO EVALUADO	CALIFICACIÓN				
	DEFICIENTE	REGULAR	BUENO	MUY BUENO	EXCELENTE
	1	2	3	4	5
Iniciativa y excelencia: Toma iniciativa para aprender nuevas habilidades y extender sus horizontes. Se reta, para alcanzar niveles óptimos de desempeño y promueve la innovación.					
Integridad: Es honesto en lo que dice y hace, asume la responsabilidad de sus acciones colectivas e individuales. Asegura la transparencia en la administración de los recursos.					
Comunicación a todo nivel: Se dirige al personal con respeto y justicia, desarrolla efectivas relaciones de trabajo, con los jefes, colegas y usuarios.					
Supervisión/Acompañamiento: Compromete al personal a desempeñar el máximo de su habilidad. Provee clara dirección información y da soporte al personal y colegas.					
Apertura para el cambio: Muestra sensibilidad hacia los puntos de vistas de otros y los comprende. Solicita y aprovecha la retroalimentación recibida de sus colegas y compañeros.					

- **F.O.D.A. PARTICULAR SOBRE EL COLABORADOR EN REFERENCIA**

INTERNO	
FORTALEZAS	DEBILIDADES
Capacidades y competencias especiales con que cuenta el colaborador y que repercute positivamente en la institución municipal.	Competencias propias del colaborador que no se desarrollan positivamente y repercuten desfavorablemente en la institución.
EXTERNO	
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
Situaciones o factores externos positivos que pueden ser aprovechados por el colaborador para crear una ventaja competitiva en la institución.	Situaciones que provienen del entorno y que pueden llegar a atentar contra el buen funcionamiento del colaborador en la municipalidad.

- **SUGERENCIAS PARA MEJORAR EL DESEMPEÑO DEL COLABORADOR EN REFERENCIA**

--

Evaluado por: _____	Fecha: _____
Aprobado por: _____	Fecha: _____
Firma del empleado (no necesariamente indica acuerdo): _____	

Formato No. 24

PLAN DE CARRERA Y DESARROLLO PROFESIONAL

PLAN DE CARRERA Y DESARROLLO PROFESIONAL

Nombre del colaborador:	
Puesto:	
Departamento:	
Jefe / Supervisor directo:	

Objetivo	Competencia a desarrollar	Indicador	Actividad (es)	Fecha de inicio	Fecha de finalización	Status
1. Mejorar la comunicación oral en las relaciones con los usuarios del servicio.	Comunicación Oral	Mejora en la calificación de encuesta de satisfacción.	1.1 Curso: Taller de Técnicas de Negociación	07/04/2017	20/05/2017	Programado
			1.2 Taller de comunicación y expresión oral	05/01/2017	15/01/2017	Finalizado
			1.3 Bootcamp "Mejor Presentación de Demos" (capacitación interna)	20/01/2017	24/01/2017	En curso
			1.4 Asistencia a conferencia "Comunicarse mejor para vender más"	10/02/2017	10/02/2017	Suspendido

COMENTARIOS

Hasta el día de hoy se están llevando de manera correcta y puntual las actividades programadas, se programará una junta de revisión y seguimiento de manera quincenal para verificar avances de acuerdo al plan.

Firmas

--	--

Jefe / supervisor

Colaborador

Definición de los términos utilizados en el formato

Objetivo En este apartado indicarás la meta principal que se busca conseguir con las actividades a realizar.

Competencia a desarrollar Mencionar la habilidad específica detectada en la que el colaborador debe trabajar para avanzar profesionalmente según su perfil y mapa de carrera.

Indicador Identificar el método de medición que se utilizará para conocer la mejora en la competencia en un periodo determinado.

Actividad (es) Hacer mención de los cursos, capacitaciones, talleres, programas etc. en los que participará el colaborador.

Fecha de inicio Fecha programada para iniciar la actividad.

Fecha de finalización Fecha programada de terminación de la actividad señalada.

Status Situación en la que se encuentra la actividad a la fecha de revisión, esto sirve como monitoreo de los avances del plan acorde a lo establecido.

CAPÍTULO VII

PROGRAMA DE COMUNICACIÓN INSTITUCIONAL

Objetivo: Mantener de forma óptima los canales de comunicación, para que el personal esté informado de las actividades, objetivos, cambios, programas y proyectos de la municipalidad para fomentar la participación de los colaboradores.

Estrategia

Notificar y actualizar constantemente la información

Personal Objetivo

Todo el personal que labora actualmente en la institución y que conforman cada unidad y departamento del área administrativa de la Municipalidad de Huehuetenango.

Responsable

Jefe de RRHH

Actividades

ACTIVIDAD	DESARROLLO
<p>Tablero informativo</p>	<ul style="list-style-type: none"> • El objetivo fundamental de este tipo de soporte comunicacional es informar periódicamente de forma eficiente, fácil y rápida a todos los colaboradores. • Hacer uso de un tablero para dar a conocer información esencial, como nuevos proyectos, leyes, políticas, planes y programas autorizados por el Concejo Municipal, y cualquier otra información relevante para la institución. • El tablero tendría un tamaño de 1 metros de alto x 1.5 metros de ancho. • Estaría ubicado en el salón porque es allí donde se llevarían a cabo las reuniones mensuales, y además cuenta con más espacio para la colocación del mismo. (Ver formato 25).
ACTIVIDAD	DESARROLLO
	<ul style="list-style-type: none"> • Dar a conocer los objetivos alcanzados, la situación actual, próximos proyectos.

Recursos	Reuniones mensuales	<ul style="list-style-type: none"> • Esta reunión debe realizarse la primera semana del mes en curso. • El alcalde debe de dar a conocer las metas cumplidas, así mismo las metas que no se lograron culminar, resultados de mes. • Los líderes de cada unidad pueden aprovechar el espacio para hacer comunicados. • Agenda de la reunión (Ver formato 26).
	<p>Humanos: Jefe de RRHH, Alcalde municipal, líderes de cada departamento.</p> <p>Materiales: Tablero informativo, hoja de agenda.</p>	
Presupuesto	Descripción de costos	Costo total
* Elaborado en base a cotizaciones, estableciendo precio promedio de mercado.	Impresión de agenda de reunión	Q. 1.00
	Tablero informativo	Q. 1,100.00
	Refacción	Q. 1,000.00
	Total estrategia	Q. 2,101.00

Tablero Informativo

Mes: Junio 2017



Horario	Actividad	Responsable
11:00 a 11:15	Bienvenida, encuadre y presentación de la reunión.	Magdalena Muñoz Robles
11:15 a 11:30	Presentación de la Ley en términos generales e implicación para la instrumentación de la Ley.	Lic. Raymundo Vázquez Arredondo
11:30 a 11:40	Integración de mesas y metodología de trabajo.	Lic. Miguel Ángel Machiavelo Rábago
11:40 a 12:00	Receso.	
12:00 a 13:10	Trabajo en mesas.	Lic. Miguel Ángel Machiavelo Rábago
13:10 a 13:40	Presentación	Participantes
13:40 a 14:00	Acuerdos y compromisos	Magdalena Muñoz Robles

Leyes recientemente:



Próximos proyectos:

Formato No.26

AGENDA REUNIÓN MENSUAL

HORARIO	ACTIVIDAD	RESPONSABLE
10:00 am a 10:05 am	<ul style="list-style-type: none">• Bienvenida y presentación de la reunión	Jefe de RRHH
10:05 am a 10:15 am	<ul style="list-style-type: none">• Los líderes de cada unidad aprovechan el espacio para hacer comunicados.	Jefes de área
10:15 am a 10:20 am	<ul style="list-style-type: none">• Dar a conocer los objetivos alcanzados, la situación actual, próximos proyectos.	Alcalde municipal
10:20 am a 10:25 am	<ul style="list-style-type: none">• Dar a conocer las metas cumplidas, así mismo las metas que no se lograron culminar.• Resultados de mes.	Alcalde municipal
10:25 a10:30 am	<ul style="list-style-type: none">• Espacio del valor	Representante de área de tesorería

CAPÍTULO VIII

PROGRAMA DE FORTALECIMIENTO DE VALORES

Objetivo: Crear un ambiente de trabajo satisfactorio, fortalecer el clima organizacional aplicando los valores universales, buscando conscientemente resaltar sus beneficios además de brindar una guía para el actuar de cada integrante se enmarque dentro de una práctica congruente, e impulse los objetivos de la Municipalidad.							
Estrategia	Fortalecer los valores a través de un programa de capacitación actividades al aire libre.						
Personal Objetivo	Todo el personal que labora actualmente en la institución y que conforman cada unidad y departamento del área administrativa de la Municipalidad de Huehuetenango.						
Responsable	Jefe de RRHH						
Actividades	<table border="1"> <thead> <tr> <th>ACTIVIDAD</th> <th>DESARROLLO</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Buzón ético</td> <td> <ul style="list-style-type: none"> • El objetivo del buzón es conocer, escuchar opiniones, molestias, comentarios etc., que el colaborador necesite expresar, y de esta manera crear acciones correctivas. • Consistirá en un buzón, el cual estará ubicado en la entrada de la oficina de recursos humanos. • Estará visible para que el colaborador pueda hacer uso del mismo. • A la par del buzón habrán hojas del tamaño de una ficha media carta en la cual puedan expresar sus opiniones. (Ver formato 27). </td> </tr> <tr> <th>ACTIVIDAD</th> <th>DESARROLLO</th> </tr> </tbody> </table>	ACTIVIDAD	DESARROLLO	Buzón ético	<ul style="list-style-type: none"> • El objetivo del buzón es conocer, escuchar opiniones, molestias, comentarios etc., que el colaborador necesite expresar, y de esta manera crear acciones correctivas. • Consistirá en un buzón, el cual estará ubicado en la entrada de la oficina de recursos humanos. • Estará visible para que el colaborador pueda hacer uso del mismo. • A la par del buzón habrán hojas del tamaño de una ficha media carta en la cual puedan expresar sus opiniones. (Ver formato 27). 	ACTIVIDAD	DESARROLLO
	ACTIVIDAD	DESARROLLO					
	Buzón ético	<ul style="list-style-type: none"> • El objetivo del buzón es conocer, escuchar opiniones, molestias, comentarios etc., que el colaborador necesite expresar, y de esta manera crear acciones correctivas. • Consistirá en un buzón, el cual estará ubicado en la entrada de la oficina de recursos humanos. • Estará visible para que el colaborador pueda hacer uso del mismo. • A la par del buzón habrán hojas del tamaño de una ficha media carta en la cual puedan expresar sus opiniones. (Ver formato 27). 					
ACTIVIDAD	DESARROLLO						

Recursos	Espacio del valor	<ul style="list-style-type: none"> Esta actividad se llevará a cabo por un espacio de 5 minutos en la ejecución de la reunión mensual. Consiste en que un colaborador tendrá a cargo hablar sobre un valor, y pedir opiniones, solicitar en un tiempo máximo de 5 minutos, puede empezar con una historia, moraleja, cuento, dinámica, video, lo que requiera para llevar a cabo la presentación. Cada unidad tendrá la responsabilidad de elegir a un representante para llevar a cabo “El espacio del valor”. La unidad responsable del “Espacio del valor” podrá elegir el valor a tratar. Al finalizar la presentación el expositor entregará un pequeño volante el cual contenga una pequeña frase, imagen, prácticas, o algo que ejemplifique el valor que se esté tratando: (Ver formato 28).
	ACTIVIDAD	DESARROLLO
	Programa de capacitación valores	<ul style="list-style-type: none"> Capacitaciones en las cuales se sensibilice los valores. Estas deben llevarse a cabo 2 veces al año. (Ver formato 29).
Humanos: Todos los colaboradores.		

Presupuesto * Elaborado en base a cotizaciones, estableciendo precio promedio de mercado.	Materiales: Buzón, hojas tamaño ficha media carta, volantes para espacio del valor. Papel en blanco, lápiz o bolígrafo, Hoja con tres frases.	
	Descripción de costos	Costo total
	Buzón	Q. 250.00
	Hojas tamaño ficha media carta	Q. 100.00
	Volantes para espacio del valor.	Q. 25.00
	Papel en blanco,	Q. 50.00
	Lápiz o bolígrafo,	Q. 150.00
	Hoja con tres frases.	Q. 100.00
	Un reloj despertador manual que toque fuerte.	Q. 75.00
	Un Cuestionario de "Ruleta de valores" para cada participante	Q. 150.00
Campamento AHUEHUETL, el cual brinda el uso de un salón grande, tiene una piscina, esenciales para llevar a cabo la actividad. La refacción también la ofrece el campamento.	Q. 2,875.00	
Total estrategia	Q. 3,375.00	

Formato No.27

BUZÓN ÉTICO

REPORTE DE ACCIÓN NEGATIVA	No.
➤ Departamento que reporta:	
➤ Actitud /acción negativa observada:	
➤ ¿Qué hiciste para resolverlo?	
➤ ¿Qué consideras se debería hacer para evitar ese tipo de acciones negativas?	

Formato No. 28

EJEMPLO DE VOLANTE DEL ESPACIO DEL VALOR

LA TOLERANCIA

Es una cualidad personal que implica la capacidad de aceptar las opiniones, creencias y sentimientos de los demás.

Con aquellos que tienen una ideología política distinta.

Con aquellos que profesan otras religiones.

Hacia la diferencia en las preferencias sexuales.

Con las personas discapacitadas.



Formato No. 29

PROGRAMA DE CAPACITACIÓN VALORES

ACTIVIDAD	DESARROLLO
<p data-bbox="300 930 495 1003">Dinámica de comunicación</p> 	<p data-bbox="586 594 1016 625">INTEGRANTES: 30 personas.</p> <p data-bbox="586 678 800 709">LUGAR: salón.</p> <p data-bbox="586 762 1388 961">OBJETIVO: la persona debe ser capaz de señalar distorsiones que se proceden en la transmisión oral de un mensaje. Ser capaz de constatar que las distorsiones del ver sin menores que las del oír, en la transmisión de un mensaje.</p> <p data-bbox="586 1014 1388 1171">SUGERENCIAS METODOLÓGICAS: Al igual que en los demás ejercicios sobre comunicación lo que más interesa es el periodo de tiempo dedicado a la reflexión sobre el juego mismo.</p> <p data-bbox="586 1224 865 1255">PROCEDIMIENTO:</p> <ol data-bbox="634 1266 1388 1843" style="list-style-type: none">1. Se solicita cinco voluntarios y se les pide que esperen afuera del salón.2. Al grupo que permanece en el salón se les pide que tenga una actitud lo más imparcial posible.3. Guarde silencio y también sus emociones.4. Se hace entrar el primer voluntario y se le muestra (y también al grupo que permanece en el salón) una foto, diapositiva, cuadro, etc. que sea significativa.5. Después se le dice que él debe descubrir oralmente lo que ha visto al segundo voluntario.6. Después que el primero le transmitió lo que vio al segundo, este debe transmitir lo que oyó del primero al tercer voluntario.

	<ol style="list-style-type: none"> 7. El último escribe en el tablero lo que captó de la descripción que le dio su compañero. 8. Se vuelve a mostrar, a todos, la foto, imagen. 9. El quinto voluntario comunica al resto lo que vio en la foto, imagen... y lo compara con lo que el oyó de esa figura.
<p>Aclaración de valores</p> 	<p>OBJETIVO:</p> <p>Demostrar que los valores varían de acuerdo con las personas.</p> <p>Concientizar a los miembros participantes sobre el problema de los valores diferentes.</p> <p>Tamaño de grupo: Diez participantes.</p> <p>Tiempo requerido: veintiocho minutos.</p> <p>Material: Papel en blanco, lápiz o bolígrafo, Hoja con tres frases.</p> <p>LUGAR:</p> <p>Una sala suficientemente amplia con sillas, para acomodar a todos los miembros participantes.</p> <p>PROCEDIMIENTO:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. El instructor explica al comienzo el ejercicio, y a continuación distribuye una hoja con frases a cada miembro, para que pueda escoger la más importante entre las tres. Las tres frases pueden ser; por ejemplo: <ul style="list-style-type: none"> • Ser generoso con las demás personas. • Ser su propio jefe. • Tener amigos comprensivos. 2. Hecha la elección, se forman subgrupos, juntándose los miembros de acuerdo con la elección hecha. Aquellos que escogieron, por

	<p>ejemplo, la primera frase como más importante, discutirán las razones que tuvieron para hacerlo, Así se forman subgrupos semejantes, para cada frase.</p> <ol style="list-style-type: none"> 3. Después de unos diez minutos de discusión se forma el plenario, para exponer a todos los participantes las razones de la elección de tal o cual frase. 4. Al final, habrá tiempo para opiniones sobre la experiencia vivida en el ejercicio.
<p>Fila de líderes</p> 	<p>OBJETIVOS: Revisar las ideas sobre liderazgo.</p> <p>PROCEDIMIENTO:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) se pide pasar al centro unas 10 personas 2) a los voluntarios se les indica que se coloquen en fila y en silencio, 3) quienes creen haber ejercido mayor liderazgo deben pararse adelante 4) el que no esté de acuerdo con la posición que ocupa alguien podrá subirlo o bajarlo y este debe dejarse 5) síntesis final: Que entendieron por liderazgo y que liderazgo reconocieron
<p>Bote salvavidas</p> 	<p>OBJETIVOS:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Simular tan dramática y tan claramente como sea posible la experiencia de un valor, en lugar de sólo intelectualizarlo. • Identificar los sentimientos involucrados en un valor particular. • Confrontar las intelectualizaciones de los participantes con un entendimiento experimental del valor. <p>TAMAÑO DEL GRUPO: Diez participantes por cada instructor.</p>

TIEMPO REQUERIDO: De una hora y media a dos horas.

MATERIAL: Un reloj despertador manual que toque fuerte.

LUGAR: Un salón amplio y bien iluminado, que permita a los participantes moverse libremente.

PROCEDIMIENTO:

1. El instructor pide a los participantes que se sienten en el medio del salón, sobre el piso, en una formación que parezca un bote o balsa. Pone la escena pidiendo que se imaginen que se encuentran en un crucero por el Atlántico, que una seria tormenta se ha presentado y que su barco ha sido alcanzado por los rayos y que todos tienen que subirse a un bote salvavidas.
2. Explica que el principal problema que existe en ese momento es que el bote tiene comida y espacio suficiente sólo para nueve personas y hay diez. Una de ellas tiene que sacrificarse para salvar al resto.
3. Informa que la decisión la debe de tomar el mismo grupo: cada miembro va a "abogar por su caso", dando razones de porqué debe vivir y luego el grupo va a decir quién va a abordar el bote.
4. Les notifica que tienen una hora y media para tomar su decisión. Al finalizar el tiempo, el bote salvavidas se hundirá si aún hay diez personas en él.
5. Pone su reloj despertador junto a los participantes para que puedan oír el tic tac y fija la alarma para que suene en hora y media (B) Durante el

proceso, el instructor notifica al grupo, a intervalos, el tiempo que les resta.

6. El instructor induce al grupo a discutir el proceso y los sentimientos que han surgido durante la actividad. Ya que la experiencia es fuerte, se debe permitir tener tiempo suficiente para que la tarea se haya cumplido con éxito. (Hora y media o más).

Posteriormente dirige al grupo a una tormenta de ideas, de los valores que se encuentran implícitos en la situación que acaban de experimentar. Y hace las siguientes preguntas:

¿Qué clasificación de valores hicieron los miembros del grupo?

¿Sobre qué valores actuaron los miembros?

¿Qué aprendiste acerca de tus valores desde un punto de vista experimental?

A la luz de la experiencia, ¿Cómo valoras tu propia vida y las de los demás?

¿Cuál es tu valor?

VARIACIONES:

- Se puede sacrificar más de una persona.
- Los valores de amor y caridad se pueden explorar con la Experiencia de las "Monedas: Retroalimentación simbólica".
- Los valores de cooperación y colaboración pueden explotarse con la experiencia "Búsqueda de un Consenso: Una colección de trabajos".
- EL valor de competencia y la teología y la filosofía de los participantes pueden ser explorados a través de "Gane Tanto Como Pueda: Una competencia intergrupala".

	<ul style="list-style-type: none"> • Los valores de una comunicación clara, evitar juicios y manejar hechos con "Clínica de Rumores: Un experimento de comunicación.
<p>Ruleta de valores</p> 	<p>OBJETIVO:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Que los participantes busquen alternativas, evalúen las consecuencias de éstas y sean conscientes de la elección que tomaron. • Identificar <p>TIEMPO: Duración: 45 Minutos</p> <p>TAMAÑO DEL GRUPO: Ilimitado</p> <p>LUGAR: Salón amplio y bien iluminado, acondicionado con butacas movibles</p> <p>MATERIAL: Un Cuestionario de "Ruleta de valores" para cada participante. (Ver formato 30). Lápiz o bolígrafo para cada participante</p> <p>PROCEDIMIENTO:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. El instructor integra a los participantes en subgrupos de 3 personas. 2. Les pide a los subgrupos que contesten una a una las preguntas, guarden silencio para poder reflexionar su respuesta, evalúen las consecuencias y conductas que tuvieron o tendrán con su elección y busquen alternativas de otras opciones. 3. En sesión plenaria el instructor pide al grupo comentarios finales sobre el ejercicio y lo aprendido en él.

	<p>4. El instructor guía un proceso para que el grupo analice, como se puede aplicar lo aprendido en su vida.</p>
--	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Formato No.30

**HOJA DE TRABAJO
RULETA DE VALORES**

1. ¿Qué es más importante en la amistad?

- _____ Lealtad.
- _____ Generosidad.
- _____ Rectitud.

2. ¿Si le dieran 50,000.00 pesos qué haría con ellos?

- _____ Ahorrarlos.
- _____ Comprar algo personal.
- _____ Darlos a una obra benéfica.

3. ¿Qué cree que sea más perjudicial?

- _____ El alcohol.
- _____ La marihuana.
- _____ El tabaco.

4. ¿Si fuera padre, a qué hora dejaría a sus hijos de 14 años fuera?

- _____ A las 22 horas.
- _____ A las 24 horas.
- _____ Dejarlo a criterio del hijo.

5. ¿Qué sería lo último que le gustaría ser?

- _____ Muy pobre.
- _____ Muy enfermo.
- _____ Su vida social.
- _____ Desfigurado.

6. ¿Qué le gusta más?

- _____ El invierno en las montañas.
- _____ El verano en la playa.
- _____ El otoño en el campo.

7. ¿Qué es lo que más desearía mejorar?

- _____ Su apariencia.
- _____ El aprovechamiento de su tiempo.
- _____ Su vida social

8. ¿Cómo se la pasaría mejor?

- _____ Solo.
- _____ Con un grupo grande.
- _____ Con pocos amigos.

9. ¿Cuál sería el acto más espiritual o religioso que podría hacer un domingo en la mañana?

- _____ Ir a la iglesia y escuchar un buen sermón.
- _____ Oír un concierto de música clásica.
- _____ Tener un buen desayuno con su familia.

10. ¿Cuál de las siguientes medidas deberían tomarse para aligerar el problema de la explosión demográfica?

- _____ Legalizar el aborto.
- _____ Permitir que los padres tengan dos hijos y luego esterilizarlos.
- _____ Distribuir información sobre control de la natalidad.
- _____ Confiar en el buen sentido de las familias para determinar el número de hijos.

11. ¿Si heredara una fortuna qué haría?

- _____ Repartir su riqueza en beneficio de otros.
- _____ Continuar con su mismo trabajado y actividades.
- _____ Cambiar totalmente de vida.

12. ¿Qué le resultaría más fácil hacer?

- _____ Una campaña para organizar una cena de Navidad.
- _____ Hacer trabajo voluntario en un hospital.
- _____ Asesorar a un grupo de estudiantes.

13. ¿Cuál cree que sea el problema interior más serio de su país?

- _____ La prevención de la criminalidad.
- _____ La beneficencia pública.
- _____ La inflación.

14. ¿Si fuera confinado a una isla desierta, cuál de los siguientes libros llevaría consigo?

- _____ La Biblia.
- _____ Las obras completas de Cervantes.

_____ La historia de la civilización.

15. ¿Qué preferiría perder si tuviera que hacerlo?

_____ La libertad económica.

_____ La libertad religiosa.

_____ La libertad política.

16. ¿En cuál de los siguientes periodos históricos piensa que podría haber sido un líder eficiente?

_____ En la colonización de América.

_____ En la Revolución Industrial.

_____ En la Segunda Guerra Mundial.

17. ¿Cuál de los siguientes cursos le gustaría tomar?

_____ Educación Sexual.

_____ Relaciones sociales.

_____ Ecología.

18. ¿Cuál de las siguientes expresiones describe mejor la forma en que usa el dinero?

_____ Lo gasta despreocupadamente.

_____ Siempre busca negocios.

_____ Lo gasta con cuidado.

19. ¿Qué le disgustaría más?

_____ Perder su trabajo.

_____ Perder su dinero.

_____ Romperse una pierna.

20. ¿A quién prefiere como vecino?

_____ A un ciego.

_____ A un paralítico.

_____ A un anciano.

21. ¿Qué es lo más trabajo le cuesta hacer?

_____ Levantarse temprano.

_____ Organizar su trabajo del día.

_____ No estar tenso durante el día.

RULETA DE VALORES

¿Hay algo de lo que esté orgulloso?

¿Sabe qué asunto ha manifestado su posición últimamente?

¿Cuál decisión ha hecho en forma reciente en la que consideró tres o más opciones posibles?

¿En qué o en quién cree firmemente?

¿Qué es lo que quisiera cambiar en su mundo?, ¿en su familia?, ¿en su trabajo?, ¿en su persona?

¿Respecto a quién o a qué ha cambiado en forma reciente su modo de pensar?

¿Qué diría personalmente al candidato presidencial de su elección?

¿Quién es la persona más buena que conoce y cuál es su secreto?

¿Cómo ha manejado un disgusto reciente?

En su opinión, ¿qué debería hacer tanto la gente de raza blanca como la de color para integrarse?

¿Dónde le gustaría estar en 20 años?

¿Qué cosa desea aprender antes de morir?

¿Cuáles son los tres lugares que quisiera visitar este año?

¿Qué haría si no estuviera de acuerdo con un nuevo director?

¿De qué está orgulloso en relación con su trabajo?, ¿con su familia?

¿Qué regalo ha dado que le hace sentir orgulloso?

Cuando observa el mundo que le rodea, ¿qué es lo que a veces quisiera encontrar?

¿Qué hizo anoche?

¿Se ha formado ya una idea de lo que va a hacer cuando se retire?

¿Qué libros ha leído que le hayan gustado?

¿Tiene alguna diversión o pasatiempo en el que ocupa gran parte de su parte de su tiempo?

¿Hay algo que desee vivamente pero que no puede realizar ahora?, ¿qué es?

¿Quién de todas las personas que ha conocido y le han ayudado, lo ha hecho más ampliamente?, ¿en qué ha consistido la ayuda?

¿Puede mencionar algunas cosas en las que en realidad cree?

¿Qué cambiaría de sí mismo si pudiera?

¿Está satisfecho de sus hábitos de trabajo?

¿Cuál es la cosa más alegre que recuerda?, ¿y la más triste?

SENTIDO DE LOGRO Y VITALIDAD

Es diferente "estar vivos" a "ser personas vitales". Una persona vital está llena de energía y motivación para ir logrando el desarrollo, crecimiento y actualización de sus potencialidades. Es aquella que se dice a sí misma: "nunca acabaré de aprender", y, por tanto, se lanza a la tarea de aprender de cualquier experiencia que la vida le ponga enfrente, desde la más insignificante hasta la más trascendente y profunda. Decía Heráclito que la persona sabia es la que tiene la capacidad de ser feliz con lo que la vida le enseña.

El sentido de logro y vitalidad va unido a una búsqueda de salud física, psicológica y espiritual. Dice Maslow que la persona que se auto realiza se preocupa por su cuerpo y espíritu, tiene actitudes de asombro, humildad y sencillez, con lo cual goza y todas las experiencias que vive, tanto con la naturaleza como con sus relaciones humanas le son significativas.

"El sentido de logro es uno de los motivadores más importantes que dirigen la energía física y emocional del ser humano hacia la consecución de objetivos" (A. Maslow, C. Rogers y otros). El sentido del logro va unido al trabajo, ya que la persona se expresa a sí misma a través de él. El trabajo libera a la persona y hace que ésta trascienda, dando una expresión creativa de sus capacidades y talentos y afirmando conscientemente su relación con el mundo y sus semejantes. "El reto vital consiste en trascender creando, o trascender destruyendo. Por eso decimos que el hombre vital ejercita y desarrolla sus potencialidades, en lugar de arrastrar su existencia, destruyéndose" (P. Casares y A. Siliceo).

CRONOGRAMA

Estrategia	ACTIVIDADES	Semana 1	Semana 2	Semana 3	Semana 4	Semana 1	Semana 2	Semana 3	Semana 4	Semana 1	Semana 2	Semana 3	Semana 4	Semana 1	Semana 2	Semana 3	Semana 4	Semana 1	Semana 2	Semana 3	Semana 4	Semana 1	Semana 2	Semana 3	Semana 4	Semana 1	Semana 2	Semana 3	Semana 4	Semana 1	Semana 2	Semana 3	Semana 4			
		Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre																							
Campeonato de Fútbol	Solicitar patrocinio de uniformes a empresas huehuetecas																																			
	Hacer ficha de inscripción.																																			
	Lanzar el comunicado del campeonato																																			
	El campeonato se llevará a cabo los días sábados.																																			
	Premiar los primeros 3 lugares																																			
	Rally de integración																																			
Taller de Liderazgo	Liderazgo y Toma de decisiones																																			
	Comunicación efectiva.																																			
	Manejo de conflictos																																			
Programa de reconocimiento de personal	Evaluación de desempeño																																			
	Diploma de reconocimiento																																			
	Empleado del mes																																			

CRONOGRAMA

Estrategia	ACTIVIDADES	Semana 1	Semana 2	Semana 3	Semana 4	Semana 1	Semana 2	Semana 3	Semana 4	Semana 1	Semana 2	Semana 3	Semana 4	Semana 1	Semana 2	Semana 3	Semana 4	Semana 1	Semana 2	Semana 3	Semana 4	Semana 1	Semana 2	Semana 3	Semana 4	Semana 1	Semana 2	Semana 3	Semana 4	Semana 1	Semana 2	Semana 3	Semana 4			
		Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre																							
Descuento energía municipal	Reunión de Alcalde y representante de Empresa Eléctrica																																			
	Presentar la propuesta de negociación del descuento a colaboradores en la energía																																			
	Respuesta de la empresa eléctrica para revisión de la propuesta																																			
	Discutir los beneficios para los colaboradores municipales del descuento de energía eléctrica.																																			
	La empresa eléctrica evaluará el impacto financiero que tendrá de la propuesta.																																			
	Derivado de la evaluación anterior, la empresa eléctrica definirá el porcentaje de descuento aplicado a los colaboradores.																																			
	Programar una segunda reunión para dar a conocer la decisión final de la propuesta.																																			
	Se traslada la información de planilla con el número de contador.																																			
Hacer el comunicado oficial de la fecha de inicio del beneficio.																																				
	Clinica municipal con atención a los colaboradores																																			

CRONOGRAMA

Estrategia	ACTIVIDADES	Semana 1	Semana 2	Semana 3	Semana 4	Semana 1	Semana 2	Semana 3	Semana 4	Semana 1	Semana 2	Semana 3	Semana 4	Semana 1	Semana 2	Semana 3	Semana 4	Semana 1	Semana 2	Semana 3	Semana 4	Semana 1	Semana 2	Semana 3	Semana 4	Semana 1	Semana 2	Semana 3	Semana 4	Semana 1	Semana 2	Semana 3	Semana 4			
		Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre																							
Taller Pasión Por Mi Muni	Módulo I																																			
	Módulo II																																			
Plan para el óptimo mantenimiento del ambiente físico laboral	Impresión del Acuerdo Gubernativo 229-2014 y sus reglamentos para todo el personal.																																			
	Formación e inscripción del comité de Salud y Seguridad Ocupacional																																			
	Insumos y material del Comité SSO (Libro de Actas, Control de Reuniones, Planes, Evaluaciones)																																			
	Impresión de formato para el plan de mantenimiento óptimo del ambiente laboral.																																			
Plan de desarrollo y carrera profesional	<ul style="list-style-type: none"> Implementar un inventario de personal Realizar un Diagnóstico de Necesidades de Capacitación 																																			
	<ul style="list-style-type: none"> Impulsar el proceso de reclutamiento interno, de acuerdo a la disponibilidad de las plazas vacantes y de la requisición de personal. 																																			
Programa de comunicación institucional	Tablero informativo																																			
	Reuniones mensuales																																			
Programa de fortalecimiento de valores	Buzón ético																																			
	Espacio del valor																																			
	Programa de capacitación valores																																			