

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



**“PROGRAMA DE SATISFACCIÓN LABORAL PARA EL  
PERSONAL DEL DEPARTAMENTO DE COMUNICACIÓN  
SOCIAL Y RELACIONES PÚBLICAS, DE UNA  
INSTITUCIÓN DE SEGURO SOCIAL, UBICADA EN LA  
ZONA 1, DE LA CIUDAD CAPITAL”**

**HESSLA MARÍA RIVERA VASQUÉZ**

**ADMINISTRADORA DE EMPRESAS**

**GUATEMALA, AGOSTO DE 2017**

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



**“PROGRAMA DE SATISFACCIÓN LABORAL PARA EL  
PERSONAL DEL DEPARTAMENTO DE COMUNICACIÓN  
SOCIAL Y RELACIONES PÚBLICAS, DE UNA  
INSTITUCIÓN DE SEGURO SOCIAL, UBICADA EN LA  
ZONA 1, DE LA CIUDAD CAPITAL”**

TESIS

PRESENTADA A LA JUNTA DIRECTIVA  
DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

POR

**HESSLA MARÍA RIVERA VÁSQUEZ**

PREVIO A CONFERÍRSELE EL TÍTULO DE

**ADMINISTRADORA DE EMPRESAS**

EN EL GRADO ACADÉMICO DE

**LICENCIADA**

GUATEMALA, JULIO DE 2017

**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS**  
**MIEMBROS DE LA JUNTA DIRECTIVA**

<b>DECANO:</b>	Lic. Luis Antonio Suárez Roldán
<b>SECRETARIO:</b>	Lic. Carlos Roberto Cabrera Morales
<b>VOCAL I:</b>	Lic. Carlos Alberto Hernández Gálvez
<b>VOCAL II:</b>	MSc. Byron Giovanni Mejía Victorio
<b>VOCAL III:</b>	Vacante
<b>VOCAL IV:</b>	P.C. Marlon Geovani Aquino Abdalla
<b>VOCAL V:</b>	P.C. Carlos Roberto Turcios Pérez

**EXONERACIÓN DE EXAMEN DE ÁREAS PRÁCTICAS BÁSICAS**

Exonerada de Examen de Áreas Prácticas Básicas según Punto QUINTO, inciso 5.9, subinciso 5.9.2, del Acta 21-2015, de la sesión celebrada por Junta Directiva el 11 de septiembre de 2015.

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

<b>PRESIDENTE:</b>	<b>Lic. Carlos Alberto Hernández Gálvez</b>
<b>SECRETARIA:</b>	<b>Lcda. Nidya Marleny Briceño Méndez</b>
<b>EXAMINADOR:</b>	<b>Lic. Julio Mauricio González Ruiz</b>

Guatemala, 02 de mayo de 2017

**Licenciado**

**Luis Antonio Suárez Roldán**

**Decano de la Facultad de Ciencias Económicas:**

**Universidad de San Carlos de Guatemala**

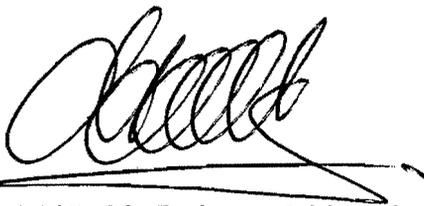
**Presente**

Señor Decano:

En cumplimiento con el dictamen emitido por su despacho identificado con el número ADMÓN-53-2016 de fecha 23 de agosto de 2016, informo a su respetable persona que he realizado las actividades de asesoría, revisión y aprobación del trabajo de tesis denominado **“PROGRAMA DE SATISFACCIÓN LABORAL DEL PERSONAL DEL DEPARTAMENTO DE COMUNICACIÓN SOCIAL Y RELACIONES PÚBLICAS, DE UNA INSTITUCIÓN DE SEGURO SOCIAL, UBICADA EN LA ZONA 1, DE LA CIUDAD CAPITAL”**, el cual fue realizado por la estudiante Hessla María Rivera Vásquez con registro académico número 201011817.

Con lo expuesto anteriormente concluyo que éste trabajo de tesis cumple con los requisitos metodológicos y de contenido, por lo que emito un dictamen favorable para que se proceda a realizar el examen privado de tesis previo a conferírsele el Título de Administradora de Empresas en el grado académico de Licenciada.

Atentamente,



**Lic. Ariel Ubaldo De Leon Maldonado**

**Administrador de Empresas**

**Colegiado Activo No. 1,804**

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE  
GUATEMALA



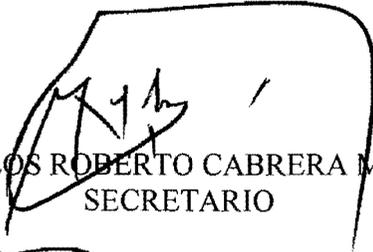
FACULTAD DE CIENCIAS  
ECONOMICAS  
EDIFICIO 'S-8'  
Ciudad Universitaria zona 12  
GUATEMALA, CENTROAMERICA

**DECANATO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS, GUATEMALA,  
ONCE DE AGOSTO DE DOS MIL DIECISIETE.**

Con base en el Punto QUINTO, inciso 5.1 del Acta 13-2017 de la sesión celebrada por la Junta Directiva de la Facultad el 24 de julio de 2017, se conoció el Acta ADMINISTRACIÓN 079-2017 de aprobación del Examen Privado de Tesis, de fecha 22 de mayo de 2017 y el trabajo de Tesis denominado: "PROGRAMA DE SATISFACCIÓN LABORAL PARA EL PERSONAL DEL DEPARTAMENTO DE COMUNICACIÓN SOCIAL Y RELACIONES PÚBLICAS, DE UNA INSTITUCIÓN DE SEGURO SOCIAL, UBICADA EN LA ZONA 1, DE LA CIUDAD CAPITAL", que para su graduación profesional presentó la estudiante **HESSLA MARÍA RIVERA VÁSQUEZ**, autorizándose su impresión.

Atentamente,

**"ID Y ENSEÑAD A TODOS"**

  
LIC. CARLOS ROBERTO CABRERA MORALES  
SECRETARIO



  
LIC. CARLOS ALBERTO HERNANDEZ GALVEZ  
DECANO EN FUNCIONES



m.ch



## **DEDICATORIAS**

### **A Dios**

Por las bendiciones que me ha dado en mi vida, por estar siempre a mi lado y darme una familia maravillosa, por permitirme llegar a esta etapa de mi carrera y poder culminarla con éxito.

### **A mis padres y hermano**

Elda Vásquez Salguero (Madre), Oscar René Rivera Mejía (Padre) y a Oscar José Rivera Vásquez (Hermano), porque desde pequeña me han dado su amor, cariño y apoyo en cada paso que doy, por enseñarme a siempre hacer las cosas con excelencia y amor. Por creer en mí, por enseñarme a luchar por lo que quiero en la vida, por ser un ejemplo de superación y uno de mis motores de motivación más grandes. Les dedico esta etapa de mi carrera para que se sientan orgullosos de la persona que han formado.

### **A mi abuelita**

María Luisa Mejía de Rivera, porque ha sido como una madre, por su amor y cariño, por estar siempre a mi lado desde que era una niña. Le dedico este triunfo, para que siempre se sienta orgullosa y como muestra del inmenso amor que le tengo.

### **A mi novio**

Por todo el apoyo moral, académico y profesional, por su paciencia y comprensión, por creer en mí y demostrarme que todo es posible con esfuerzo y dedicación.

### **A mis amigos**

A mi grupo de trabajo de la universidad especialmente a Érica Virginia Hui Wong y Manuel Estuardo Albizurez, por mostrar siempre solidaridad y cariño en apoyo a mi superación profesional; agradezco infinitamente a Dios por ponerlos en mi camino, hoy gracias a su apoyo puedo hacer posible esta meta.

### **Agradecimiento especial**

**Al Licenciado Carlos Hernández, Licenciado Mauricio González, Licenciada Elizabeth Solís y Licenciado Ariel de León:** Por todo el soporte académico, moral, profesional, brindado para ejecutar con éxito la presente tesis, por confiar en mis capacidades y forjar en mí una mujer emprendedora que buscará el éxito profesional, con seguridad y ética ante las competencias de este país.

## ÍNDICE

Contenido	Página
<b>INTRODUCCIÓN</b>	<b>i</b>
<b>CAPÍTULO I</b>	
<b>MARCO TEÓRICO</b>	
1.1 Institución	1
1.1.1 Instituciones públicas	1
1.2 Administración	1
1.2.1 Proceso administrativo	2
1.2.1.1 Planeación	3
• Elementos de la planeación	3
✓ Misión	3
✓ Objetivos	3
✓ Metas	4
✓ Políticas	4
✓ Presupuesto	4
• Principios de la planeación	4
✓ De racionalidad	5
✓ De compromiso	5
✓ De flexibilidad	5
✓ De rentabilidad	5
✓ De consistencia	6
• Instrumentos administrativos de planeación	6
✓ Plan de acción	6
1.2.1.2 Organización	6
• Elementos de la organización	6
✓ Funciones	7
✓ Jerarquías	8
✓ Puestos	8

<b>Contenido</b>	<b>Página</b>
• Estructura organizacional	8
• Principios de organización	8
✓ De la unidad de mando	9
✓ De especialización	9
✓ De la definición de puestos	9
• Instrumentos administrativos de la organización	9
✓ Descriptores de puestos	9
1.2.1.3 Integración	10
• Elementos de la dirección	10
✓ Inducción	10
✓ Capacitación	10
1.2.1.4 Dirección	11
• Elementos de la dirección	11
✓ Motivación	11
✓ Comunicación	12
✓ Liderazgo	15
✓ Supervisión	15
• Principios de dirección	15
✓ De la coordinación de intereses	15
✓ Impersonalidad de mando	16
✓ De la vía jerárquica	16
✓ De la resolución del conflicto	16
✓ Del aprovechamiento del conflicto	16
• Medios de dirección	17
✓ Toma de decisión	17
✓ Delegación de autoridad	17
✓ Coordinación	18
1.3 Comportamiento organizacional	18

<b>Contenido</b>	<b>Página</b>
1.3.1 Cultura organizacional	19
1.3.1.1 Elementos de la cultura organizacional	20
1.3.2 Manifestaciones culturales	21
1.3.2.1 Clima organizacional	21
1.3.3 Satisfacción laboral	21
1.3.4 Determinantes de la satisfacción laboral	24
1.3.5 Índice de satisfacción laboral	24
1.3.6 Programa de satisfacción laboral	25
1.3.7 Teoría de satisfacción laboral	25
1.3.7.1 Teoría de los dos factores de Herzberg	25
• Factores de higiene	26
• Factores motivacionales	28

## **CAPÍTULO II**

### **DIAGNÓSTICO DEL NIVEL DE SATISFACCIÓN LABORAL DEL PERSONAL DEL DEPARTAMENTO DE COMUNICACIÓN SOCIAL Y RELACIONES PÚBLICAS, DE UNA INSTITUCIÓN DE SEGURO SOCIAL, UBICADA EN LA ZONA 1, DE LA CIUDAD CAPITAL**

2.1	Presentación	29
2.2	Metodología de la investigación	31
2.2.1	Métodos	31
2.2.1.1	Método científico	31
2.2.1.2	Método deductivo-inductivo	31
2.2.2	Técnicas e instrumentos	32
2.3	Antecedentes	39
2.3.1	Filosofía organizacional	42
2.3.1.1	Misión	42
2.3.1.2	Visión	42

<b>Contenido</b>	<b>Página</b>
2.3.1.3 Objetivos	42
2.3.1.4 Valores	44
2.3.2 Estructura organizacional	46
2.3.3 Servicios que presta	49
2.3.4 Actividad principal	50
2.4 Resultados de la investigación	50
2.4.1 Factores de evaluación de la satisfacción laboral	52
2.4.1.1 Comunicación	53
2.4.1.2 Capacitación	57
2.4.1.3 Liderazgo	60
2.4.1.4 Trabajo en equipo	63
2.4.1.5 Reconocimiento	67
2.4.1.6 Oportunidades de desarrollo	69
2.4.1.7 Actitud	73
2.4.1.8 Condiciones laborales	76
2.5 Análisis y discusión de los resultados	79

### **CAPÍTULO III**

#### **PROGRAMA DE SATISFACCIÓN LABORAL DEL PERSONAL DEL DEPARTAMENTO DE COMUNICACIÓN SOCIAL Y RELACIONES PÚBLICAS, DE UNA INSTITUCIÓN DE SEGURO SOCIAL, UBICADA EN LA ZONA 1, DE LA CIUDAD CAPITAL**

3.1 Presentación	85
3.2 Justificación	86
3.3 Objetivos	86
3.3.1 Objetivo general	87
3.3.2 Objetivos específicos	87

<b>Contenido</b>	<b>Página</b>
3.4 Beneficios	87
3.5 Alcance	88
3.6 Programa de satisfacción laboral propuesto	89
3.6.1 Fase 1: sensibilizar y concientizar	91
3.6.2 Fase 2: involucramiento con los mandos superiores	92
3.6.3 Fase 3: metodología de implementación	93
3.6.4 Fase 4: implementación de satisfacción laboral	95
3.6.4.1 Subprograma de comunicación	95
a. Metas	96
b. Plan de acción	96
Plan de acción que detalla las actividades a realizar para alcanzar los objetivos del subprograma	97
c. Propuesta capacitación en comunicación efectiva	100
d. Propuesta de empresas capacitadoras en comunicación efectiva	101
e. Medio de evaluación de la capacitación externa	103
f. Propuesta reuniones semanales y emergentes	104
g. Ejecución de la propuesta reuniones semanales y emergentes	105
h. Propuesta de medio de comunicación electrónica	108
i. Propuesta cuadernillo de bienvenida	116
j. Propuesta buzón de sugerencias	122
k. Propuesta cartelera informativa	126
• Recursos	132
3.6.4.2 Subprograma de trabajo en equipo	134
a. Metas	134
b. Plan de acción	134
Plan de acción que detalla las actividades a realizar para alcanzar los objetivos del subprograma	135

<b>Contenido</b>	<b>Página</b>
c. Propuesta retos de integración laboral	138
d. Propuesta de rallys de integración laboral	154
e. Propuesta de retiros de integración laboral, por medio de talleres de cuerdas	165
f. Propuesta de empresa de capacitación externa, talleres de cuerdas	166
• Recursos	168
3.6.4.3 Subprograma de reconocimiento	170
a. Metas	170
b. Plan de acción	170
Plan de acción que detalla las actividades a realizar para alcanzar los objetivos del subprograma	171
c. Propuesta de reconocimientos al esfuerzo académico, cultural y deportivo.	173
d. Descripción del contenido y normas de la página	177
e. Propuesta de reconocimiento a la participación destacada en la realización de eventos institucionales	186
f. Propuesta de reconocimiento al equipo de trabajo extraordinario por resultados	192
• Recursos	197
3.6.4.4 Subprograma de oportunidades de desarrollo	199
a. Metas	199
b. Plan de acción	199
Plan de acción que detalla las actividades a realizar para alcanzar los objetivos del subprograma	200
c. Desarrollo de la propuesta apoyo académico	201
• Recursos	205

<b>Contenido</b>	<b>Página</b>
3.6.5 Fase 5: evaluación y retroalimentación de la propuesta	211
3.7 Costo para implementar el programa de satisfacción laboral	213
3.8 Impacto de la implementación del programa	214
<b>CONCLUSIONES</b>	218
<b>RECOMENDACIONES</b>	220
<b>BIBLIOGRAFÍA</b>	222

## ÍNDICE DE FIGURAS

<b>No.</b>	<b>Título</b>	<b>Página</b>
1	Proceso administrativo	2
2	Impulsos motivadores	12
3	Proceso de comunicación	13
4	Metodología de respuesta de las encuestas realizadas	34
5	Organigrama estructural, Subgerencia Administrativa	46
6	Organigrama organizacional, Departamento de Comunicación Social y Relaciones Públicas	47
7	Organigrama nominal, Departamento de Comunicación Social y Relaciones Públicas	48
8	Fases de la propuesta del programa de satisfacción laboral	90
9	Propuesta uno, capacitación externa en comunicación efectiva	101
10	Propuesta dos, capacitadora externa en comunicación efectiva	102
11	Pasos reuniones semanales y emergentes	105
12	Desarrollo de reuniones semanales y emergentes	106
13	Secuencia de reuniones semanales y emergentes	107
14	Pasos comunicación electrónica	110
15	Ejemplo de envío de información de la unidad solicitante al Departamento de Comunicación Social y Relaciones Públicas	114
16	Ejemplo de recepción y envío de información a la unidad solicitante, por parte de los encargados de área del Departamento de Comunicación Social y Relaciones Públicas.	115
17	Pasos cuadernillo de bienvenida	116
18	Cuadernillo de bienvenida	118
19	Propuestas de lemas para el Departamento de Comunicación Social y Relaciones Públicas	119
20	Proceso de presentación del cuadernillo de bienvenida	120

<b>No.</b>	<b>Título</b>	<b>Página</b>
21	Desarrollo de la presentación del cuadernillo de bienvenida	121
22	Pasos buzón de sugerencias	122
23	Buzón de sugerencias	124
24	Pasos cartelera informativa	128
25	Desarrollo cartelera informativa	129
26	Cartela informativa	130
27	Tarjeta de felicitación de cumpleaños	131
28	Pasos en la realización de los retos, rallys y retiros de integración laboral	139
29	Ejecución del primer reto de integración laboral	141
30	Materiales a utilizar para la realización del mural del departamento	142
31	Plaqueta conmemorativa del mural del departamento	144
32	Ejecución del rompecabezas de integración laboral	146
33	Materiales a utilizar para la realización del rompecabezas de integración laboral	147
34	Diploma de reconocimiento al segundo reto de integración laboral	149
35	Ejecución de la fotografía de la meta semanal alcanzada	151
36	Afiche de la fotografía ganadora del tercer reto de integración laboral	153
37	Pasos rallys de integración laboral	156
38	Ejecución del rally de resolución de conflictos	158
39	Materiales a utilizar para la realización del rally de resolución de conflictos	159
40	Diploma de reconocimiento del rally de resolución de conflictos	161
41	Ejecución del rally de integración efectiva	163
42	Diploma de reconocimiento del rally de integración efectiva	164

<b>No.</b>	<b>Título</b>	<b>Página</b>
43	Propuesta uno, taller de cuerdas	166
44	Propuesta uno, taller de cuerdas	167
45	Pasos reconocimiento al esfuerzo académico, cultural y deportivo	174
46	Pasos para la elaboración de la página de reconocimientos laborales	176
47	Tipo de información que se publicará en la página de reconocimiento laboral	177
48	Ejecución de la propuesta de reconocimiento al esfuerzo académico, cultural y deportivo	180
49	Diploma de reconocimiento a la excelencia académica	181
50	Medalla de reconocimiento a la excelencia académica	182
51	Reconocimiento al esfuerzo cultural	183
52	Reconocimiento al esfuerzo deportivo	184
53	Pasos de reconocimiento a la participación destacada en la realización de eventos institucionales	187
54	Sello para la tarjeta de reconocimiento a la participación destacada en la realización de eventos institucionales	190
55	Tarjeta de reconocimiento a la participación destacada en la realización de eventos institucionales	190
56	Reconocimiento a la participación destacada en la realización de eventos	191
57	Pasos de reconocimiento al equipo de trabajo extraordinario por resultados	192
58	Contenido mínimo para realización del informe de reconocimiento al equipo de trabajo extraordinario por resultados	194

<b>No.</b>	<b>Título</b>	<b>Página</b>
59	Diploma de reconocimiento al equipo de trabajo extraordinario por resultados	196
60	Pasos de la propuesta tareas laborales ejecutas versus hora académica	202

## ÍNDICE DE GRÁFICAS

<b>No.</b>	<b>Título</b>	<b>Página</b>
1	Nivel de satisfacción laboral en comunicación	53
2	Nivel de satisfacción laboral en capacitación	58
3	Nivel de satisfacción laboral en liderazgo	61
4	Nivel de satisfacción laboral de trabajo en equipo	64
5	Nivel de satisfacción laboral en reconocimientos	67
6	Nivel de satisfacción laboral en oportunidades de desarrollo	70
7	Nivel de satisfacción laboral en actitud	74
8	Nivel de satisfacción laboral en condiciones laborales	77
9	Factores con mayor índice de insatisfacción laboral	80

## ÍNDICE DE TABLAS

No.	Título	Página
1	Factores evaluados en la encuesta realizada	35
2	Capacitación en comunicación efectiva	100
3	Estructura de reuniones semanales	108
4	Desarrollo de los pasos comunicación electrónica	111
5	Desarrollo de la propuesta cuadernillo de bienvenida	117
6	Desarrollo de las fases de implementación del buzón de sugerencias	123
7	Desarrollo de los pasos del mural del departamento	140
8	Desarrollo de la implementación del rompecabezas de integración laboral	145
9	Desarrollo de la fotografía de la meta semanal alcanzada	150
10	Desarrollo de las fases del rally de resolución de conflictos	157
11	Desarrollo de las fases del rally de integración efectiva	162
12	Desarrollo de los pasos reconocimiento al esfuerzo académico, cultural y deportivo	175
13	Normas y políticas a seguir en la página de reconocimiento laboral	178
14	Pasos de reconocimiento a la participación destacada en la realización de eventos institucionales	188
15	Pasos de reconocimiento al equipo de trabajo extraordinario por resultados	193
16	Desarrollo de los pasos tareas laborales ejecutadas versus hora académica	203

## ÍNDICE DE CUADROS

<b>No.</b>	<b>Título</b>	<b>Página</b>
1	Metodología de evaluación de las encuestas realizadas	33
2	Resultados de la investigación	50
3	Detalle de resultados obtenidos por factor	51
4	Fase de sensibilización y concientización laboral	92
5	Fase de involucramientos de los mandos superiores	93
6	Fase de metodología de implementación	94
7	Ejemplo para definir atribuciones que pueden ser resueltas de forma directa por los encargados de área del departamento	113
8	Costo del subprograma de comunicación	133
9	Costo del subprograma trabajo en equipo	169
10	Costo del subprograma de reconocimiento laboral	198
11	Costo del subprograma de oportunidades de desarrollo	206
12	Escenario dos, programa de satisfacción laboral basado en los planes de acción de la propuesta de satisfacción laboral	207
13	Costos para implementar la propuesta de satisfacción laboral	213

## ÍNDICE DE FORMATOS

<b>No.</b>	<b>Título</b>	<b>Página</b>
1	Boleta de evaluación de la capacitación externa en comunicación efectiva	103
2	Boleta de evaluación del buzón de sugerencias	125
3	Guía de observación para la realización del mural del departamento	143
4	Boleta de evaluación para la realización del rompecabezas de integración laboral	148
5	Boleta de evaluación para la realización de la fotografía la meta semanal alcanzada	152
6	Boleta de evaluación de cada equipo para el rally de resolución de conflictos	160
7	Carta de compromiso al cumplimiento de las normas y procedimientos de la página de reconocimiento laboral	179
8	Boleta de evaluación de la actividad de reconocimiento académico, cultural y deportivo	185
9	Boleta de evaluación del desempeño en la participación destacada en la realización de eventos institucionales	189
10	Boleta de evaluación de reconocimiento al equipo de trabajo extraordinario por resultados	195
11	Tarjeta de hora académica versus tareas laborales ejecutadas	204
12	Evaluación del programa de satisfacción laboral propuesto	212

## INTRODUCCIÓN

La mayoría de las organizaciones en Guatemala tienen como propósito fundamental, alcanzar el éxito y ser altamente competitivos, para tener el mejor posicionamiento en el mercado, siendo el recurso humano vital para el logro de los objetivos organizacionales, sobre todo para organizaciones que se dedican a la prestación de servicios.

El objetivo de la presente tesis es evaluar el nivel de satisfacción laboral que tienen los colaboradores dentro del Departamento de Comunicación Social y Relaciones Públicas, de una institución de seguro social, así como los efectos que conlleva esto en la productividad, para que al finalizar se propongan estrategias para elevar el nivel de satisfacción del recurso humano que repercutirá en su desempeño laboral.

Con base a lo anterior y con propósito de establecer cuáles son las causas que afectan la satisfacción laboral en el departamento, se realiza el informe de tesis denominado: **“PROGRAMA DE SATISFACCIÓN LABORAL DEL PERSONAL DEL DEPARTAMENTO DE COMUNICACIÓN SOCIAL Y RELACIONES PÚBLICAS, DE UNA INSTITUCIÓN DE SEGURO SOCIAL, UBICADA EN LA ZONA 1, DE LA CIUDAD CAPITAL”**, de tal manera que permita construir un programa para mejorar el ambiente laboral en el departamento.

El trabajo de tesis está conformado por tres capítulos, los cuales se describen a continuación: el capítulo I, está conformado por fundamentos teóricos y científicos que brindan el soporte necesario para entender qué teorías administrativas se adaptan a la unidad objeto de investigación y a través de ese análisis proponer mejoras en el clima laboral que permitan una mejor entrega de los servicios del departamento.

En el capítulo II, se informa sobre los antecedentes de la entidad de seguro social en el Departamento de Comunicación Social y Relaciones Públicas, por otro lado se detalla la situación actual de los diferentes factores que se evaluaron durante el diagnóstico, siendo estos: comunicación, trabajo en equipo, capacitación, liderazgo, reconocimiento, oportunidades de desarrollo, actitud laboral, condiciones laborales; es necesario hacer referencia sobre los resultados obtenidos de cada factor, sus puntos débiles y fuertes para entender cómo se desarrolla el ambiente laboral dentro del departamento.

En este capítulo se pudo analizar que para que los colaboradores permanezcan interesados y dispuestos a realizar sus actividades, se debe proporcionar autonomía en la realización de las mismas, en la toma de decisiones correspondientes a su puesto, con la debida orientación del líder, lo que favorece un ambiente propicio de libre expresión, al evitar conflictos entre compañeros y superiores, así como, suministrar medios que incentiven a desarrollarse dentro de la organización, aunado a ello condiciones laborales que incluyan beneficios económicos y no económicos, como también ambientes agradables y seguros que hagan su estancia más placentera y estable; se propone retroalimentación constante en cuanto a los resultados de su desempeño, para ofrecerles un panorama que permita analizar sus deficiencias y con ello provocar un impulso interior que genere cambios positivos para el departamento.

Derivado de lo antes expuesto se determinó que una empresa que trabaje bajo una estructura altamente rígida, ejerza excesiva presión en su personal y no proporcione herramientas que faciliten su trabajo, no gozará con recurso humano satisfecho y en consecuencia no reflejará un clima organizacional apropiado que produzca resultados significativos que le permitan alcanzar el desarrollo organizacional.

El capítulo III, contiene la justificación de la propuesta, descripción general de la misma, y centra su atención en brindar propuestas de solución de los factores que presentaron un alto nivel de insatisfacción laboral: comunicación, trabajo en equipo, reconocimiento y oportunidades de desarrollo, con el propósito de contribuir a brindar acciones estratégicas que permitan contrarrestar las problemáticas encontradas.

Por último se incluyen las conclusiones obtenidos a través del diagnóstico de clima laboral, recomendaciones que contribuyan a brindar la solución viable para el Departamento de Comunicación Social y Relaciones Públicas, así como la bibliografía que sirvió de base teórica durante la investigación.

# **CAPÍTULO I**

## **MARCO TEÓRICO**

### **1.1 Institución**

Es una organización o grupo social que a través del uso de normas, hábitos y costumbres, establecen cierto mecanismo de control u orden, para realizar fines con beneficio social. Una institución es aquella con “propia y plena capacidad para adquirir derechos y contraer obligaciones, cuya finalidad es en beneficio del pueblo”. (15:s.p)

#### **1.1.1 Instituciones públicas**

Son aquellas cuya propiedad pertenece a una administración pública, es decir, al Estado, a una comunidad autónoma o a un ayuntamiento, siendo éstos quienes controlan su actividad, es aquí donde se ubica la unidad de análisis de investigación, debido a que es una institución autónoma que trabaja de forma independiente, sin ser colaborador de una empresa o funcionario de un organismo.

La unidad de análisis es "una Institución autónoma, de derecho público de personería jurídica propia y plena capacidad para adquirir derechos y contraer obligaciones, cuya finalidad es aplicar en beneficio del pueblo de Guatemala, un Régimen Nacional, Unitario y Obligatorio de Seguridad Social, de conformidad con el sistema de protección mínima". (15:s.p)

### **1.2 Administración**

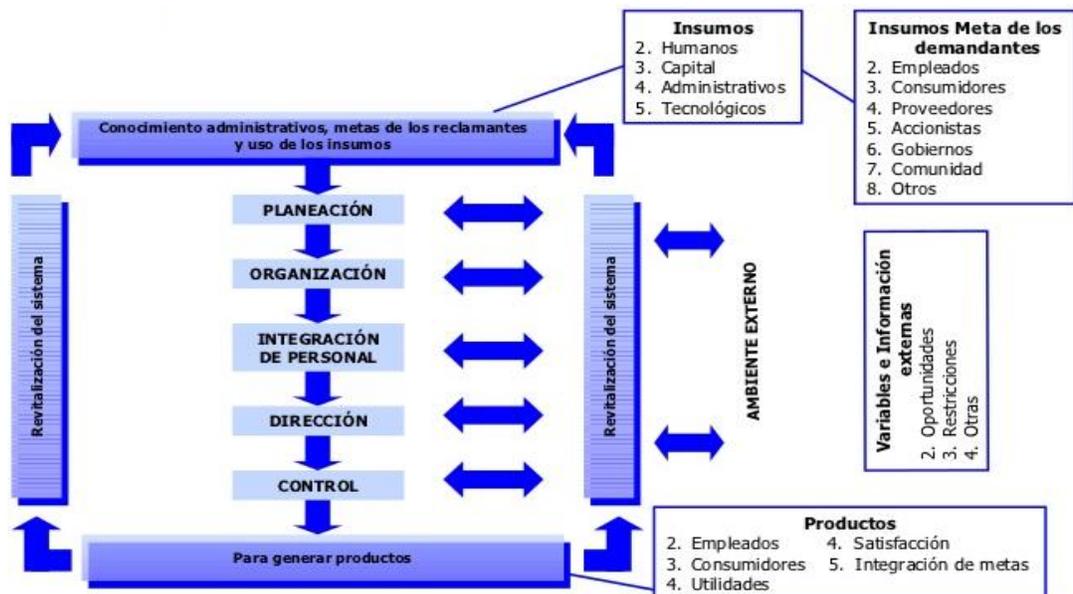
Es una ciencia social porque estudia a las organizaciones a través de la aplicación de sus fases administrativas de planeación, organización, integración, dirección y control, con el objetivo de obtener los máximos beneficios.

## 1.2.1 Proceso administrativo

Es una herramienta que se aplica en las organizaciones, para el logro de objetivos mediante la interrelación de las actividades de planeación, organización, integración, dirección y control, en relación a sus efectos ante los factores internos y externos que la rodea, es decir “el proceso de administración no se interesa exclusivamente en el funcionamiento interno de la empresa, sino también en toda la organización que pueda ser descrita como un modelo de sistema abierto que comprenda las relaciones entre empresa y su ambiente externo”. (3:23)

Para una mejor comprensión de cómo se lleva a cabo el proceso administrativo dentro de una organización, se presenta la siguiente figura.

**Figura No. 1**  
**Proceso administrativo**



**Fuente:** Fernández, Juan Carlos. 2009. Administración Koontz & Odonell: enfoque sistémico, (en línea). México. Consultado el 02 de marzo de 2016. Disponible en: <http://es.slideshare.net/jcfdezmx2/administracin-koontz-odonell-presentation>.

### 1.2.1.1 Planeación

“Consiste en elegir misiones, objetivos y encaminar acciones para materializarlos. Requiere tomar decisiones, lo que significa elegir líneas de acción entre alternativas”. (3:27)

Es fijarse una meta y establecer qué pasos se deben seguir para alcanzarla. En esta etapa se consideran diversas cuestiones, como los recursos con los que se cuenta y la influencia de factores internos y externos que puedan afectar las actividades trazadas.

- **Elementos de la planeación**

Son los lineamientos que deben considerarse para poder llevar a cabo planes que ayuden a alcanzar objetivos en común.

- ✓ **Misión**

Es la razón de ser de una organización, a qué se dedica, qué es lo que hace, para quién lo hace y cómo lo hace, es decir “La misión identifica la función básica o tarea de una empresa o dependencia, o de cualquier parte de ella”. (3:79)

- ✓ **Objetivos**

Son metas que se trazan para dar cumplimiento a los propósitos, es decir “son los fines hacia los cuales se encaminan las actividades. No solo representan el punto final de la planeación, sino también el destino al que se encamina la organización, la integración del personal, la dirección y el control”. (3:79,80)

✓ **Metas**

Es el conjunto de acciones que se realizan para dar cumplimiento a los objetivos trazados, son menos estructuradas y realizadas en un tiempo menor al de los objetivos.

✓ **Políticas**

Para la toma de decisiones es necesario contar con planes que ayuden al logro de objetivos, razón por la que es necesario contar con políticas. “Las políticas son declaraciones e ideas generales que guían o encauzan los razonamientos al tomar decisiones”. (3:80)

✓ **Presupuesto**

Es la disponibilidad financiera que se contempla para llevar a cabo la realización de un proyecto, programa, plan u otro. El presupuesto sirve para medir la capacidad que se tiene para poder ejecutar determinada actividad en términos financieros y debe estar previamente planificado, es decir “el presupuesto es necesario para el control, pero no sirve como un medio razonable de control si no refleja los planes”. (3:82)

• **Principios de la planeación**

Son reglas de cómo debe de llevarse una correcta planificación en una organización para poder lograr sus propósitos.

Para que el departamento pueda trazar planes capaces de alcanzar los objetivos o metas, es necesario que tome en consideración los siguientes principios de la planeación:

✓ **De racionalidad**

Son planes basados en objetivos que deben ser capaces de alcanzarse, al contar con los recursos necesarios para ejecutarlos, es decir “todos y cada uno de los planes deben estar fundamentados lógicamente, deben contener unos objetivos que puedan lograrse y también los recursos necesarios para lograrlos”. (9:s.p)

✓ **De compromiso**

Este principio es de suma importancia debido a que permite contemplar los imprevistos futuros para prever mediante una serie de acciones el cumplimiento de los compromisos propios en una decisión. Es importante considerar que el tiempo es un factor de crucial importancia cuando se define un plan, por eso debe determinarse con mucha precisión.

✓ **De flexibilidad**

Todo plan trazado debe dejar un margen para los cambios, ante situaciones impredecibles, a las que debe adaptarles pequeñas modificaciones momentáneas a la dirección básica trazada a fin de alcanzar los objetivos, para poder después volver a su dirección inicial. “Los planes deben caracterizarse por ser flexibles y no ser estructuras rígidas, deben caracterizarse por ser susceptibles al cambio respondiendo a imprevistos y circunstancias de carácter exógeno que puedan presentarse.” (9:s.p)

✓ **De rentabilidad**

Son los beneficios que se espera obtener con respecto a los costos que demanda, es decir hace referencia a los recursos financieros con los que cuenta el departamento objeto de investigación y a los resultados que obtiene. El plan necesariamente debe expresar que los resultados deben ser superiores a los gastos.

✓ **De consistencia**

Todo plan trazado para la implementación de un programa de satisfacción laboral debe estar integrado con el resto de planes, para que en conjunto se logre una adecuada coordinación de los recursos, funciones y actividades que deberá realizar, con la finalidad de alcanzar de forma eficiente y eficaz los objetivos.

• **Instrumentos administrativos de planeación**

Para poder alcanzar con éxito los objetivos trazados para la implementación de un programa de satisfacción laboral, es necesario hacer uso de instrumentos gerenciales, de acuerdo a las necesidades que presenta el departamento se considera que la mejor herramienta a aplicar es el plan de acción.

✓ **Plan de acción**

Es una herramienta eficaz en la que primero se debe definir cuáles son las actividades fundamentales o tareas principales, para luego desglosar por tareas más pequeñas debido a que todas implican tiempo, el cual se debe optimizar para dar cumplimiento a las metas y objetivos trazados.

### **1.2.1.2 Organización**

La organización es una ente social, porque está constituida por personas, y está orientada hacia objetivos porque está diseñada para alcanzar resultados.

• **Elementos de la organización**

Son los lineamientos necesarios para poder llevar de forma eficaz y eficiente una adecuada organización de los planes trazados.

✓ **Funciones**

Organizar implica la necesidad de agrupar, dividir y asignar funciones a fin de promover la especialización.

Es necesario tomar en consideración este elemento, para la transparencia en la realización de procesos administrativos y dar cumplimiento a las normas de la Contraloría General de Cuentas, referente a la separación de funciones. “Es responsabilidad de la máxima autoridad de cada entidad pública, delimitar cuidadosamente, las funciones de las unidades administrativas y sus servidores.

Una adecuada separación de funciones garantiza independencia entre los procesos de: autorización, ejecución, registro, recepción, custodia de valores, bienes y el control de las operaciones.

La separación de funciones tiene como objetivo evitar que una unidad administrativa o persona ejerza el control total de una operación”. (11:4)

La separación de funciones incompatibles establece lo siguiente: “Cada entidad pública debe velar porque se limiten cuidadosamente las funciones de las unidades y de sus servidores, de modo que exista independencia y separación entre funciones incompatibles.

Los procedimientos de registro, autorización y custodia son aplicables a todos los niveles de organización, independientemente de que las operaciones sean financieras, administrativas y operativas, de tal forma que cada puesto de trabajo debe tener claramente definido el campo de competencia”. (11:8)

✓ **Jerarquías**

La organización como estructura, origina la necesidad de establecer niveles de responsabilidad dentro del departamento en la institución de seguro social.

Simplificación de funciones: es establecer los métodos más sencillos para realizar el trabajo de la mejor manera posible, para ello se debe establecer claramente las líneas de autoridad, delegar funciones y atribuciones basadas en la experiencia y conocimientos de los colaboradores.

✓ **Puestos**

Para que una organización pueda llevar a cabo el cumplimiento de sus metas de trabajo, es necesario que cuente con áreas operativas y administrativas, ubicadas en ambientes de trabajo adecuados y climas laborales que permitan ejercer sus funciones de forma eficaz y eficiente.

• **Estructura organizacional**

Es una distribución intencional de roles, en la que cada persona asume un papel que se espera que cumpla con el mayor rendimiento posible. La finalidad de una estructura organizacional es establecer un sistema de papeles que han de desarrollar los miembros de una entidad, para trabajar juntos de forma óptima.

• **Principios de organización**

Para que la estructura administrativa de una organización pueda alcanzar metas u objetivos, por medio de la gestión del talento humano, es necesario que tome en consideración los siguientes principios de la planeación:

✓ **De la unidad de mando**

La unidad de análisis de investigación, está integrada por áreas de trabajo operativas y administrativas, en donde cada una de ellas tiene un encargado de área al cual los subordinados le reportan, a su vez cada encargado de área reporta únicamente a jefatura del departamento, en donde se centraliza la autoridad y la toma de decisión.

✓ **De especialización**

Es importante que el trabajo se enfoque en una sola actividad hasta donde sea posible, para que el personal pueda realizar de forma eficaz y eficiente sus funciones, al subdividir el trabajo en actividades delimitadas y específicas.

✓ **De la definición de puestos**

Se establece mediante sus diferencias, autoridad, responsabilidad y relaciones, deben ser establecidas por escrito y puestas en conocimiento de todos los colaboradores de la unidad objeto de investigación, para que cada área de forma integrada sea capaz de cumplir con las metas y objetivos establecidos.

• **Instrumentos administrativos de la organización**

Para poder definir funciones de forma clara y establecer líneas de autoridad, es necesario el agrupamiento de actividades al hacer uso de instrumentos gerenciales, de acuerdo a las necesidades que presenta el departamento, se considera que la mejor herramienta a utilizar son los descriptores de puestos.

✓ **Descriptores de puestos**

Todo puesto de trabajo conlleva responsabilidades y obligaciones, que al ser cumplidas correctamente logran alcanzar el crecimiento y desarrollo del departamento. “Un puesto se puede definir como una unidad de la organización

que consiste en un grupo de obligaciones y responsabilidades que lo separan y distinguen de los demás puestos.” (2:227)

### **1.2.1.3 Integración**

Esta fase consiste en la integración de los recursos materiales y humanos que necesitan las organizaciones para su adecuado funcionamiento, es decir “La integración de personal se define como cubrir y mantener cubiertas las posiciones en la estructura de la organización.” (6:308)

Es parte fundamental del proceso administrativo y esta constituida por los siguientes elementos: reclutamiento, selección, inducción, capacitación y desarrollo organizacional, para efectos de esta investigación se dará a conocer los elementos de inducción y capacitación.

- **Elementos de la integración**

- ✓ **Inducción**

Tiene como objetivo familiarizar a los nuevos integrantes de la organización con las costumbres, con la estructura organizacional, el lenguaje, es decir “busca la introducción y adaptación del trabajador a su lugar de trabajo”. (2:400)

- ✓ **Capacitación**

Es el proceso mediante el cual las organizaciones preparan a la persona para el puesto. “Es el proceso educativo de corto plazo, aplicado de manera sistemática y organizada, por medio del cual las personas adquieren conocimientos, desarrollan habilidades y competencias en función de objetivos definidos. (2:386)

#### 1.2.1.4 Dirección

Es la coordinación de planes, aquí es importante que exista un líder, alguien que muestre el camino a seguir para la consecución de metas y objetivos, esta función lleva consigo de forma implícita el motivar a los colaboradores de manera que estén comprometidos con el logro de objetivos grupales y se sientan identificados con el departamento y la institución.

- **Elementos de la dirección**

Son las partes integrantes de la dirección, que se encargan de orientar, comunicar, capacitar y motivar al recurso humano, para que se desempeñe efectivamente y contribuyan al logro de objetivos de la organización.

- ✓ **Motivación**

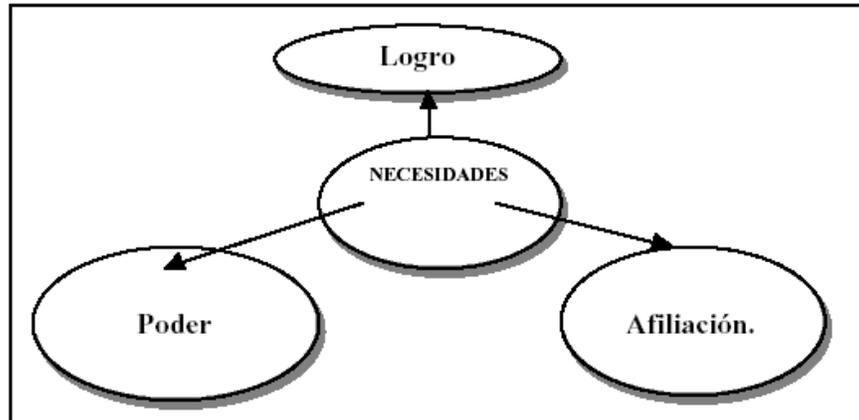
“Es el conjunto de fuerzas internas y externas que hacen que un empleado elija un curso de acción y se conduzca de ciertas maneras”. (4:107)

Para poder lograr la consecución de metas es necesario que el personal que integra el departamento se encuentre identificado con éste, para que a través del entusiasmo, esfuerzo, compromiso e iniciativa, contribuyan al logro de los objetivos trazados y de esta manera incrementen el índice de satisfacción laboral. “La investigación de MacClelland se enfocó en los impulsos de logro, afiliación y poder”. (4:109)

- **Motivación de afiliación**

En este tipo de motivación las personas muestran un interés por el trabajo, movido por elogios de su cooperación en grupo y actitudes favorables. La figura dos muestra la interrelación de los diferentes impulsos motivadores.

**Figura No.2**  
**Impulsos motivadores**



**Fuente:** Tacuri, Rafael. 2008. Gestión educativa: clima organizacional, (en línea). Ecuador. Consultado el 08 de marzo de 2016. Disponible en:<http://www.monografias.com/trabajos93/gestion-educativa-y-evaluacion-educativa/gestion-educativa-y-evaluacion-educativa2.shtml>.

➤ **Capacitación como factor motivacional**

Se debe considerar que parte de la motivación de los colaboradores es contar con la capacitación adecuada para el desempeño de sus funciones, entendiéndose esta como: “El proceso educativo de corto plazo, aplicado de manera sistemática y organizada, que permite a las personas aprender conocimientos, actitudes y competencias en función de objetivos definidos previamente”. (1:386)

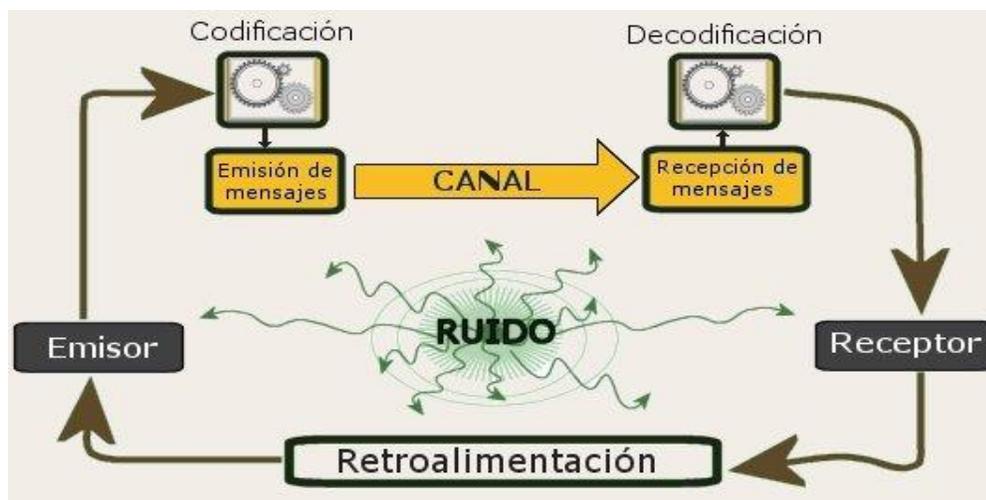
✓ **Comunicación**

Es un elemento esencial dentro de las organizaciones, debido a que representa el movimiento interno de las funciones administrativas (planeación, organización, integración, dirección y control) y operativas, ayuda a difundir las metas de la organización, distribuye el recurso humano, al girar instrucciones y convirtiéndolas en acciones dirigidas al logro de objetivos.

➤ **Proceso de la comunicación**

Este proceso inicia con un emisor y un mensaje a un receptor, el mensaje es decodificado al convertirlo a una forma simbólica de signos, palabras o imágenes, que son transmitidas por un canal formal o bien un canal informal, al receptor quien traduce el mensaje enviado por el emisor, el resultado es la transferencia de significado de una persona a otra, es decir son las “etapas entre la fuente y el receptor, que resultan en la transferencia y comprensión de un significado” (5:353), tal y como se observa en la figura cuatro.

**Figura No. 3**  
**Proceso de comunicación**



**Fuente:** Baeza Botía, Esther. 2009. Procesos de la comunicación: concepto, (en línea). España. Consultado el 07 de marzo de 2016. Disponible en: <http://www.tiemposmodernos.eu/ret-concepto-proceso-de-comunicacion/>.

➤ **Barreras de la comunicación**

Existen tres tipos de barreras de la comunicación: personales, físicas y semánticas.

1. **Las barreras personales:** son aquellas que surgen por interferencias de las emociones, valores y por no saber escuchar.

2. **Barreras físicas:** estas se refieren a interferencias en el ambiente como el ruido, la distancia, que crean distracción al momento de transmitir el mensaje.
3. **Barreras semánticas:** son limitaciones en los símbolos que se emplean; las letras, imágenes, señales, tienen una mayor repercusión cuando se trata de comunicar información con personas de otras culturas dentro de la organización, debido a que si no se tiene el conocimiento y cuidado debido para expresar, puede comunicarse algo totalmente diferente a lo que se quiere transmitir.

➤ **Tipos de comunicación**

Estos pueden ser definidos mediante líneas de comunicación que atraviesan en los diferentes niveles jerárquicos de la organización.

1. **Comunicación descendente:** fluye de las personas que se encuentran en los niveles más altos a las que se encuentran en los niveles más bajos de la jerarquía de la organización. Esta comunicación se da particularmente en las organizaciones que tienen un ambiente autoritario.
2. **Comunicación ascendente:** pasa de los subordinados a los superiores y prosigue hacia arriba de la jerarquía de la organización.
3. **Comunicación transversal:** “la comunicación transversal comprende el flujo de información horizontal, entre personas que se encuentran en el mismo nivel organizacional o en niveles similares y el flujo diagonal, entre personas que se encuentran en diferentes niveles y quienes no tiene relaciones directas de subordinación”. (3:356)

✓ **Liderazgo**

Un líder es un ejemplo a seguir, alguien a quien imitarle por sus buenas decisiones y actuar, prevé el futuro, debe infundir valores y correr riesgos, el liderazgo “se define como influencia, es decir, el arte o proceso de influir sobre las personas de tal modo que se esfuercen de manera voluntaria y entusiasta por alcanzar las metas de sus grupos”. (3:310)

✓ **Supervisión**

Es cuidar mediante el monitoreo de actividades que éstas se hagan de forma eficaz y eficiente. “La supervisión es una actividad técnica y especializada que tiene como fin fundamental utilizar racionalmente los factores que le hacen posible la realización de los procesos de trabajo: el hombre, la materia prima, los equipos, maquinarias, herramientas, dinero, entre otros elementos que en forma directa o indirecta intervienen en la consecución de bienes, servicios y productos destinados a la satisfacción de necesidades y que mediante su gestión puede contribuir al éxito de la empresa”. (7:s.p)

• **Principios de dirección**

Para que los planes y la integración de la estructura organizacional de una institución, pueda ser dirigido de forma eficaz y eficiente, es necesario que se tome en consideración los siguientes principios de la dirección:

✓ **De la coordinación de intereses**

Para el logro de objetivos en común, es importante que todas sus áreas de trabajo, logren coordinar sus objetivos individuales, sin dejar a un lado los objetivos grupales, debido a que el reto radica en lograr que todos persigan el interés común.

✓ **Impersonalidad de mando**

El recurso humano de una organización, debe comprender que autoridad y el mando, surgen como una necesidad, para obtener ciertos resultados, por eso cuando un directivo o jefe emita una orden es necesario que explique a sus colaboradores que ésta surge por una necesidad del departamento, en otras palabras no debe existir prepotencia ni abuso de autoridad.

“El poder, un concepto mucho más amplio que el de autoridad, es la capacidad de los individuos o grupos para inducir o influir en las ideas o acciones de otras personas o grupos. La autoridad en una organización, es el derecho que otorga un puesto (y por consiguiente, el derecho de la persona que ocupa el puesto) de ejercer la libertad en la toma de decisiones que afectan a otros”. (3:176)

✓ **De la vía jerárquica**

Es importante que dentro del departamento, se respeten las líneas de autoridad en cada nivel jerárquico, y se logre mantener una comunicación efectiva, de esta manera la toma de decisiones estará encaminada hacia un mismo objetivo en común y no de forma disociada, es decir “al transmitirse una orden, deben seguirse los conductos previamente establecidos, y jamás saltarlos sin razón y nunca en forma constante”. (6:s.p)

✓ **De la resolución del conflicto**

Es un obstáculo a la coordinación, por esa razón es importante que se resuelvan de forma oportuna para evitar que estos entorpezcan los planes.

✓ **Del aprovechamiento del conflicto**

Es una oportunidad para mejorar, cuando se presenta un conflicto, se debe aprovechar para medir la eficiencia y eficacia con la que se gestiona, saber cómo actuar en futuros conflictos y solucionarlos en el menor tiempo, para descubrir su origen y evitarlo.

- **Medios de dirección**

Son aquellos que contribuyen a que la organización pueda dar cumplimiento a sus objetivos y funciones, se constituyen en poder, autoridad, toma decisiones, delegación, mando y coordinación. Para fines de la investigación se dará a conocer la toma de decisiones, delegación y coordinación.

- ✓ **Toma de decisiones**

Es la facultad que tiene una persona de decir que hacer a ante un problema dentro de una organización, esto implica definir el propósito, listar las opciones disponibles, evaluar las opciones, escoger entre las opciones disponible y convertir la opción seleccionada en acción. “La toma de decisiones ocurre como reacción a un problema. Es decir, hay una discrepancia entre el estado actual de la realidad y algún estado deseable, por lo que se requiere considerar cursos de acción alternativos”. (5:147)

“La toma de decisiones se define como la selección de una línea de acción entre alternativas y es la parte central de la planeación”. (3:120)

- ✓ **Delegación de autoridad**

Supone la asignación de una tarea o proyecto específico por parte de una persona a otra, y el compromiso de la persona asignada de completar la tarea o proyecto, al cederle responsabilidad y autoridad, con el objetivo que esta pueda rendir cuentas de lo actuado. “La autoridad se delega cuando un superior le da a un subordinado la libertad para tomar decisiones”. (3:181)

Al delegar, se reduce la carga de trabajo y nivel de estrés eliminando tareas pendientes, tareas para las cuales otras personas están calificadas. Esto permite disponer de una mayor cantidad de tiempo para que las personas puedan enfocarse en su trabajo de una forma más especializada.

✓ **Coordinación**

Consiste en crear una relación entre los esfuerzos individuales a favor del cumplimiento de las metas grupales, es decir, crear armonía entre todos los eventos organizacionales para facilitar su funcionamiento y procurar el éxito.

### **1.3 Comportamiento organizacional**

“El comportamiento organizacional (CO) es el estudio sistemático y aplicación cuidadosa del conocimiento sobre la forma cómo la gente y grupos actúan en las organizaciones” (4:3), para una comprensión más amplia del concepto “es un campo de estudio en el que se investiga el impacto que individuos, grupos y estructura tienen sobre el comportamiento dentro de las organizaciones, con el propósito de aplicar dicho conocimiento para mejorar la efectividad de las organizaciones”. (5:10)

Es importante comprender cómo actúa el personal del Departamento de Comunicación Social y Relaciones Públicas, para saber lo que sucede en el lugar de trabajo, qué personal actúa con mayor eficacia; este tema involucra cuatro metas del comportamiento:

- 1) Describir de forma ordenada la manera en que el personal actúa en diversas situaciones.
- 2) Entender por qué el personal actúa como lo hace.
- 3) Prever la conducta de los colaboradores y
- 4) Controlar y desarrollar una actividad humana.

El comportamiento organizacional está afectado por fuerzas clasificadas en cuatro áreas: personas, estructura, tecnología y el ambiente en que funciona el departamento en la institución de seguro social, cada una de éstas afecta el comportamiento organizacional, es decir un crecimiento del personal puede afectar la medida como el personal desempeñe sus funciones o bien un uso alto en tecnología puede venir a ayudar a realizar mejor y más rápido el trabajo.

### **1.3.1 Cultura organizacional**

Para conocer una institución el primer paso es conocer su cultura organizacional, es decir conocer “el conjunto de hábitos y creencias establecidos por medio de normas, valores, actitudes y expectativas que comparten todos los miembros de la organización”. (2:84)

La cultura organizacional es de suma importancia en el Departamento de Comunicación Social y Relaciones Públicas, debido a que ésta hace que los colaboradores adquieran identidad por la institución. La identidad se define como el involucramiento, satisfacción y entusiasmo de un individuo con el trabajo que realiza. “La cultura organizacional se refiere a un sistema de significado compartido por los miembros, el cual distingue a una organización de las demás”. (5:551)

“La cultura organizacional representa una percepción común que tienen los miembros de una organización. Esto se hizo explícito cuando definimos la cultura como un sistema de significado compartido. Por tanto, se debe esperar que individuos con distintas formaciones o diferentes niveles en la organización tiendan a describir la cultura de la organización en términos similares”. (5:553)

### 1.3.1.1 Elementos de la cultura organizacional

Los elementos que presentan mayor trascendencia para que los colaboradores aprendan la cultura y se identifiquen con el departamento e institución son:

- **Historias:** cuando los nuevos colaboradores escuchan las historias de la creación y fundación de la institución y la creación del Departamento de Comunicación Social y Relaciones Públicas, pueden apreciar el compromiso, el esfuerzo, la dedicación, los propósitos porque fueron creados, esto logra que los colaboradores se sientan identificados con estas.
- **Rituales:** “son secuencias repetitivas de actividades que expresan y refuerzan los valores claves de la organización: qué metas son las más importantes, cuáles personas importan y a quiénes se puede pasar por alto”. (5:564)
- **Símbolos materiales:** brindar a los colaboradores ciertos privilegios ejecutivos, es una forma de transmitir la importancia que se da a cada uno.
- **Lenguaje:** “muchas organizaciones y unidades dentro de las organizaciones utilizan el lenguaje como forma de identificación de los miembros de una cultura o subcultura. Al aprender este lenguaje, los miembros manifiestan su aceptación de la cultura, y al hacerlo ayudan a preservarla”. (5:565)

En el departamento objeto de investigación, los colaboradores utilizan ciertas terminologías como: afiliado (persona individual que mediante un contrato o relación de trabajo presta sus servicios materiales, intelectuales o de ambos géneros a un patrono formalmente inscrito en el Régimen de Seguridad

Social) y pensionado (afiliado o beneficiario que adquirió esta calidad mediante resolución firme).

### **1.3.2 Manifestaciones culturales**

Como la cultura no puede verse directamente, se debe saber materializarla a partir del análisis de sus manifestaciones.

#### **1.3.2.1 Clima organizacional**

El concepto motivación, en el nivel individual, conduce al de clima organizacional, en el nivel organizacional. Los seres humanos están obligados a adaptarse continuamente a una variedad de situaciones para satisfacer sus necesidades y mantener un equilibrio emocional, esto puede definirse como estado de adaptación, el cual se refiere no solo a la satisfacción de las necesidades fisiológicas y de seguridad, sino también a la necesidad de pertenecer a un grupo social, necesidad de autoestima y de autorrealización, es decir “el clima organizacional se refiere al ambiente interno que existe entre los miembros de la organización y está íntimamente relacionado con el grado de motivación de sus integrantes”. (2:59)

“Es el sentimiento transmitido por el ambiente de trabajo: cómo interactúan los participantes, cómo se tratan las personas unas a otras, cómo se atienden a los clientes, como es la relación con los proveedores, etcétera”. (4:86)

#### **1.3.3 Satisfacción laboral**

“La satisfacción laboral es un conjunto de emociones y sentimientos favorables o desfavorables del empleado hacia su actividad laboral. La satisfacción en el trabajo es una actitud efectiva, una sensación de relativo gusto o disgusto hacia algo”. (4: 218)

Los colaboradores presentarán insatisfacción tanto laboral como en la vida, es por esa razón que un administrador no debe solo vigilar el trabajo de los colaboradores, sino también la actitud del empleado hacia la vida, es decir es importante tener claro que “la satisfacción en el trabajo es parte de la satisfacción en la vida”. (4:219)

La satisfacción en el trabajo está relacionada con tres actitudes en los colaboradores:

- **Involucramiento con el puesto**

Un colaborador involucrado con su puesto de trabajo tiende a creer en la ética de trabajo, a velar por los intereses del departamento y la institución donde labora. El departamento debe contar con personal que se identifique con este y la institución, para promover sus aspectos positivos, es decir “es la medida en que el empleado se compromete con su trabajo, le dedica tiempo y energía, lo considera parte central de su vida”. (4: 220)

- **Compromiso organizacional**

Un colaborador identificado con la institución y el departamento, es un colaborador que siente que su esfuerzo es un aporte significativo al logro de objetivos, es importante crear identidad entre los colaboradores, la institución y el departamento, para que este pueda sentirse involucrado, es decir “el compromiso con la organización, o lealtad del empleado, es la medida en que el empleado se identifica con la organización y desea continuar participando activamente en ella”. (4: 221)

- **Estado de ánimo en el trabajo**

Se describe como fluctuante, esto se refiere a que pueden ir de positivo a negativo, como de frágil a fuerte e intenso, sin duda alguna estos tiene un

influencia muy grande en la forma como desempeñan las tareas los colaboradores del departamento, es decir “las actitudes son estados emocionales que suelen ser estables a través del tiempo y se centran en un elemento concreto del trabajo que se desempeña”. (4:221)

La contraparte de la satisfacción laboral es la insatisfacción laboral y para comprenderla es necesario saber el efecto que tienen los colaboradores satisfechos e insatisfechos en el lugar de trabajo, las consecuencias de la insatisfacción se definen en las siguientes respuestas:

- **Salida:** esta respuesta está determinada a salirse del Departamento de Comunicación Social y Relaciones Públicas. “El comportamiento va dirigido hacia salir de la organización, en busca de un puesto nuevo o por renuncia”. (5:87)
- **Voz:** una respuesta de iniciativa para obtener resultados positivos mediante propuestas que ayuden a crear satisfacción a los colaboradores en otras palabras, es “tratar en forma activa y constructiva de mejorar las condiciones, inclusive con sugerencias de mejora, análisis de los problemas con los superiores y alguna forma de actividad sindical”. (5:87)
- **Lealtad:** es una respuesta basada en la convicción que las cosas mejorarán en el departamento, es decir “espera pasiva pero optimista de que las condiciones mejoren, inclusive hablando por la organización ante críticas del exterior y con la confianza de que la administración está haciendo las cosas correctas”. (5:87)
- **Negligencia:** es buscar la salida mediante una actitud pasiva para empeorar la situación hasta llevarla al límite, es “permitir pasivamente que las condiciones

empeoren, inclusive con ausentismo o impuntualidad crónicos, poco esfuerzo y mayor tasa de errores”. (5:87)

#### **1.3.4 Determinantes de la satisfacción laboral**

Los colaboradores tienden a preferir puestos que brinden oportunidades de aplicar sus habilidades, capacidades y ofrezcan una variedad de tareas, libertad y retroalimentación sobre qué tan bien lo están haciendo, características que hacen que el trabajo posea estímulos intelectuales. Los puestos que tienen pocos retos provocan fastidio, pero demasiados retos causan frustración y sentimientos de fracaso.

Las variables en el trabajo determinan la satisfacción laboral. Los principales factores son un trabajo intelectualmente estimulante, recompensas equitativas y condiciones favorables de trabajo. Los colaboradores necesitan sistemas de pagos y políticas de ascensos que parezcan justos, claros y congruentes con sus expectativas. Cuando el salario les parece equitativo, fundado en las exigencias del puesto, las habilidades del individuo, es muy probable que el resultado sea la satisfacción de los colaboradores.

#### **1.3.5 Índice de satisfacción laboral**

El índice de satisfacción laboral con las condiciones de trabajo, permite determinar los principales elementos deficientes sobre los que se debe actuar para lograr mejoras en el ambiente laboral.

El presente documento pretende proporcionar por medio del uso de técnicas e instrumentos de investigación el grado de satisfacción laboral y condiciones de trabajo que poseen los colaboradores del departamento.

Debido al enfoque humanista de esta investigación, que resalta el estado emocional y psicosocial del individuo, se considera importante realizar una encuesta y una guía de observación, para que estos instrumentos muestren la perspectiva del colaborador hacia las condiciones de trabajo propias del departamento, medida en grados de satisfacción laboral. Ello permite identificar las áreas de oportunidad y de desarrollo potencial, para la mejora de los procesos que conduzcan a obtener mejores beneficios económicos y de calidad en la entrega de los servicios.

### **1.3.6 Programa de satisfacción laboral**

Son planes en los que se fijan los objetivos y las secuencias de operaciones, el tiempo requerido, para realizar cada una de sus partes. Es una guía que mediante el establecimiento de tiempos específicos, ayuda de forma ordenada a brindar los pasos a seguir para poder alcanzar el nivel de satisfacción deseado dentro del departamento.

### **1.3.7 Teoría de satisfacción laboral**

Son aquellas que tratan de explicar las necesidades que presentan los colaboradores dentro de la organización, para que al momento de ser identificadas se esté en capacidad de plantear soluciones viables que contribuyan a mejorar la satisfacción laboral.

#### **1.3.7.1 La teoría de los dos factores de Herzberg**

Esta teoría explica como los colaboradores satisfacen sus necesidades para que al trabajar en conjunto cumplan con los logros del departamento. “La teoría de los dos factores –también llamada teoría de motivación e higiene– fue propuesta por el psicólogo Frederick Herzberg. Con la premisa de que la relación de un individuo

con el trabajo es fundamental y que la actitud de alguien hacia el suyo puede muy bien determinar el éxito o el fracaso". (5:178)

Esta teoría en donde los factores que generan insatisfacción en los colaboradores son de naturaleza totalmente diferente de los factores que producen la satisfacción, parte de que los colaboradores tiene un doble sistema de necesidades: la necesidad de evitar las situaciones desagradables y la necesidad de crecer emocional e intelectualmente.

- **Factores de higiene**

Factores higiénicos o factores extrínsecos, están relacionados con la insatisfacción, se localizan en el ambiente que rodean a las personas y abarcan las condiciones en que desempeñan su trabajo. Entre los factores de higiene se encuentran:

- ✓ **Sueldo y beneficios empresariales:** es una necesidad económica, si un colaborador se encuentra mal remunerado o bien los beneficios empresariales no llenan sus expectativas, provocará insatisfacción laboral.
- ✓ **Política de la empresa y su organización:** se refiere a que el colaborador está regulado por políticas del departamento, que son vitales para el cumplimiento de los objetivos de este.
- ✓ **Relaciones con los compañeros de trabajo:** si la convivencia laboral con los compañeros del departamento no es armoniosa, puede generar conflicto y deficiencias en la entrega de los servicios.

- ✓ **Ambiente físico:** cada colaborador debe desarrollar sus funciones en un ambiente laboral adecuado, con el espacio físico y equipo necesario para realizar de forma eficaz y eficiente sus atribuciones.
- ✓ **Supervisión:** ser sujeto de supervisión constante en el desempeño laboral de los colaboradores puede resultar desagradable, puesto que puede interpretarse incorrectamente como falta de confianza hacia el colaborador.
- ✓ **Estatus:** cuando un colaborador considera que su estatus laboral no es acorde a sus capacidades, conocimiento y experiencia, puede ocasionar conflictos de poder.
- ✓ **Seguridad laboral:** no contar con estabilidad laboral, ocasiona que el colaborador pierda identidad con el departamento y la institución, que la entrega de su trabajo sea deficiente.
- ✓ **Crecimiento:** es importante que existan oportunidades de superación laboral, esto representa una forma de apreciación por el esfuerzo que los colaboradores realizan para poder optar a nuevas plazas.
- ✓ **Madurez:** cuando un colaborador domina bien su trabajo, sin mayor esfuerzo, es momento de plantearse si debe renovarse o terminar la relación laboral.
- ✓ **Consolidación:** es lograr una estabilidad sólida dentro del departamento, pasar a ser parte integral e importante del recurso humano de la institución.

- **Factores motivacionales**

Factores motivacionales o factores intrínsecos, están relacionados con la satisfacción en el cargo y con la naturaleza de las tareas que el individuo ejecuta, por esta razón, los factores motivacionales están bajo el control del individuo, pues se relacionan con aquello que él hace y desempeña, estos pueden ser:

- ✓ **Logros:** es necesario crear competencias en los colaboradores para que a través de estas pueden demostrar sus habilidades y destrezas.
- ✓ **Reconocimiento:** es importante que a los colaboradores se les sea reconocido su trabajo, esto ayuda a aumentar la motivación y por ende a mejorar el rendimiento laboral.
- ✓ **Independencia laboral:** es la confianza que se atribuye al colaborador para que desempeñe con libertad su trabajo, basado en la responsabilidad que asuma por los resultados obtenidos de éste.
- ✓ **Responsabilidad:** hacer que los colaboradores asuman responsabilidad, hace que se sientan parte integrante del departamento, debido a que cada decisión tomada generará un cambio a nivel institucional.
- ✓ **Promoción:** el esfuerzo, la capacidad, experiencia y otros factores que muestran una actitud de superación laboral en los colaboradores, debe ser reconocida y apoyada a través de oportunidades de crecimiento laboral.

A continuación se presenta el diagnóstico de satisfacción laboral del Departamento de Comunicación Social y Relaciones Públicas.

**CAPÍTULO II**  
**DIAGNÓSTICO DEL NIVEL DE SATISFACCIÓN LABORAL DEL PERSONAL**  
**DEL DEPARTAMENTO DE COMUNICACIÓN SOCIAL Y RELACIONES**  
**PÚBLICAS, DE UNA INSTITUCIÓN DE SEGURO SOCIAL, UBICADA EN LA**  
**ZONA 1, DE LA CIUDAD CAPITAL**

**2.1 Presentación**

La presente investigación se llevará a cabo en el Departamento de Comunicación Social y Relaciones Públicas, de una institución de seguro social, ubicada en la zona 1, de la ciudad capital fundada en 1,946, es una institución gubernamental, autónoma, dedicada a brindar servicios de salud y seguridad social a la población que cuente con afiliación al instituto, llamada entonces asegurado o derechohabiente. El Departamento de Comunicación Social y Relaciones Públicas, es la dependencia responsable de generar e implementar estrategias y políticas de comunicación interna y externa que permiten comunicar las actividades que realiza la institución y procura su divulgación en los diferentes medios de comunicación, tienen como principal objetivo fortalecer los vínculos con los derechohabientes, escuchándolos, informándolos y persuadiéndolos para lograr consenso, fidelidad y apoyo en acciones presentes y a futuro, promueve una imagen positiva del país de la prestación de sus servicios, para ello mantiene una constante y estrecha relación con diferentes medios de comunicación (televisión, radio y prensa escrita), para lograr llegar a una gran cantidad de derechohabientes durante todo el año.

Actualmente el Departamento de Comunicación Social y Relaciones Públicas, presenta algunos problemas que han impedido brindar un servicio de mejor calidad a sus afiliados y clientes internos, debido a que cuenta con 36 puestos distribuidos en 30 empleados.

El recurso humano es fundamental para el éxito de una institución, debido a que son ellos quienes hacen uso de los demás recursos que posee la institución y departamento, para alcanzar los objetivos planteados.

Es importante llevar a cabo un diagnóstico de satisfacción laboral de los colaboradores dentro del departamento, debido a que son quienes ayudan a brindar una imagen positiva de la institución. El departamento debe realizar mediciones frecuentes de los niveles de satisfacción laboral que pueden presentar los colaboradores en cada uno de los factores que se consideren importantes y ejecutar planes de acción para mantener un nivel elevado de satisfacción laboral.

La unidad de análisis necesita de una herramienta para medir el ambiente laboral, en los diferentes factores que se hicieron presentes durante la investigación: comunicación, capacitación, trabajo en equipo, oportunidades de desarrollo, liderazgo, condiciones laborales, actitud y reconocimientos; reflejándose en la percepción de los colaboradores algunas debilidades tales como: cargas de trabajo no equitativas, problemas de comunicación efectiva, desmotivación por la falta de reconocimiento laboral y oportunidades de desarrollo, todo lo anterior repercute en que los colaboradores no mantengan un nivel de desempeño aceptado e interés al momento de aportar mejoras en sus labores diarias.

Más adelante se presentarán los resultados obtenidos a través de la investigación que se realizó, con el propósito de determinar la situación actual en el Departamento de Comunicación Social y Relaciones Públicas.

## **2.2 Metodología de la investigación**

El propósito del presente capítulo es dar a conocer la situación actual del Departamento de Comunicación Social y Relaciones Públicas, de la institución de seguro social. Para lograrlo se llevó a cabo la investigación de campo desde el punto de vista administrativo, con el fin de encontrar las soluciones más viables.

### **2.2.1 Métodos**

Los métodos a utilizar en la investigación se detallan a continuación:

#### **2.2.1.1 Método científico**

Se utilizó el método científico en sus tres fases: indagadora, demostrativa y expositiva.

#### **2.2.1.2 Método deductivo-inductivo**

Para obtener la información necesaria durante el proceso de investigación se aplica el método deductivo-inductivo que permite la comparación de las hipótesis, para ello es necesario acudir a técnicas y conocimientos específicos sobre la satisfacción laboral, para evitar el riesgo de pérdida o fracaso en la realización de actividades.

La presente metodología implementó la utilización de una prueba piloto, con algunos de los colaboradores del Departamento de Comunicación Social y Relaciones Públicas, para validar si los cuestionamientos realizados fueron comprensibles y si estos cumplen con los objetivos de la información que se necesita recabar para la comprobación de las hipótesis planteadas, esta técnica

permitió identificar otros factores de satisfacción laboral que no habían podido ser observados.

### **2.2.2 Técnicas e instrumentos**

A continuación se describen las técnicas utilizadas durante la investigación.

- Investigación bibliográfica
- Observación directa
- Observación indirecta
- Prueba piloto
- Censo por medio de boleta a los 30 colaboradores

Los instrumentos utilizados son:

- Ficha bibliográfica
- Guía de observación
- Cuestionario

Para evaluar el nivel de satisfacción laboral dentro del departamento, se utilizaron ocho factores que se detallan a continuación:

- Comunicación
- Capacitación
- Liderazgo
- Trabajo en equipo
- Reconocimiento
- Oportunidades de desarrollo
- Actitud
- Condiciones laborales

Se utilizó cuatro opciones de respuesta para las preguntas realizadas a los colaboradores del Departamento de Comunicación Social y Relaciones Públicas, siendo estas: “excelente”, “bueno”, “debe mejorar” y “deficiente”, para determinar si la respuesta a una pregunta fue satisfactoria o insatisfactoria, se consideró satisfactoria si la respuesta favorable a una pregunta fue “excelente” o “bueno”, por el contrario insatisfactorio si se contestó “debe mejorar” o “deficiente”.

Para la medición del cuestionario se utilizó la escala Likert, compuesta por 40 ítems con 4 opciones de respuesta, los cuales se encuentran distribuidos en 8 indicadores o factores de medición, mismos que se refieren a: comunicación, capacitación, liderazgo, trabajo en equipo, reconocimiento, oportunidades de desarrollo, actitud y condiciones laborales, cuenta para su realización con aproximadamente 20 minutos. Para determinar si la satisfacción laboral puntúa entre las calificaciones: excelente, bueno, debe mejora y deficiente, se realiza de la siguiente forma: entre el puntaje mínimo y el máximo posible (40 y 160) se establecen 4 intervalos de igual tamaño dividiendo la diferencia de los dos puntajes entre cuatro y a partir del puntaje mínimo se suma el resultado, obtenido la siguiente escala de medición:

**Cuadro No. 1**  
**Metodología de evaluación de las encuestas realizadas**

CALIFICACIÓN	EQUIVALENTE	PUNTEO
DEFICIENTE	INSATISFACTORIO	40-70
DEBE MEJORAR	INSATISFACTORIO	71-100
BUENO	SATISFACTORIO	101-130
EXCELENTE	SATISFACTORIO	131-160

**Fuente:** elaboración propia, basada en el trabajo de campo año 2016.

De la obtención de puntajes se establecerá si el nivel de satisfacción laboral es positivo o negativo dentro del Departamento de Comunicación Social y Relaciones Públicas, de una institución de seguro social.

Cada factor evaluado se integra por cinco preguntas; las respuestas “satisfactorias” e “insatisfactorias” por pregunta forman el 100%. En seguida se calculó el promedio de las preguntas y dicho porcentaje fue el resultado final para cada factor.

A continuación se presenta una figura en la que se ejemplifica de forma gráfica lo anteriormente detallado:

**Figura No. 4**  
**Metodología de respuesta de las encuestas realizadas**



**Fuente:** elaboración propia, basada en el trabajo de campo año 2016.

Se realizó una prueba piloto a cinco colaboradores del Departamento de Comunicación Social y Relaciones Públicas, para validar dicha encuesta, seguidamente con todos los colaboradores del área y de esta forma realizar las modificaciones necesarias para que los resultados de la prueba fueran confiables. Por cada factor se realizaron cinco preguntas, las cuales se detallan a continuación:

**Tabla No. 1**  
**Factores evaluados en la encuesta realizada**

FACTOR	PREGUNTA
COMUNICACIÓN	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. ¿Cómo califica el conocimiento de sus objetivos en su puesto de trabajo?</li> <li>2. ¿Cómo considera que es la comunicación en su trabajo?</li> <li>3. ¿Cómo califica la comunicación que existe entre el departamento y otras dependencias?</li> <li>4. ¿Cómo califica la comunicación que existe entre usted y sus compañeros de trabajo?</li> <li>5. ¿Cómo califica la comunicación que recibe para la realización de su trabajo?</li> </ol>

FACTOR	PREGUNTA
CAPACITACIÓN	<p>6. ¿Cómo califica la capacitación que ha recibido dentro de su departamento?</p> <p>7. ¿Cómo califica la capacitación que le han brindado en su área de trabajo?</p> <p>8. ¿Cómo califica su habilidad de identificar un problema y tomar la decisión de resolverlo?</p> <p>9. ¿Cómo califica la capacitación que recibió al momento de tomar su puesto de trabajo?</p> <p>10. ¿Cómo califica el dominio de sus conocimientos en su puesto de trabajo?</p>
FACTOR	PREGUNTA
LIDERAZGO	<p>11. ¿Cómo califica el conocimiento que tiene su jefe de su equipo de trabajo, en cuanto a conocer sus puntos fuertes y sus puntos débiles?</p> <p>12. ¿Cómo califica el liderazgo que ejerce su jefe para ayudar al logro de objetivos del departamento e institución?</p> <p>13. ¿Cómo califica la visión que tiene su jefe de los objetivos que desea alcanzar para el departamento e institución?</p> <p>14. ¿Cómo califica a su jefe en la forma de escuchar a su equipo de trabajo y apoyarles?</p> <p>15. ¿Cómo considera que es el apoyo de su jefe cuando realiza la toma de decisiones referentes a su área de trabajo?</p>

FACTOR	PREGUNTA
<p style="text-align: center;">TRABAJO EN EQUIPO</p>	<p>16. ¿Cómo califica los resultados de su área, a través del trabajo en equipo?</p> <p>17. ¿Cómo califica el apoyo que recibe de otras áreas de su departamento y el apoyo que usted brinda a estas?</p> <p>18. ¿Cómo califica la distribución de trabajo para todos los compañeros de su departamento?</p> <p>19. ¿Cómo considera que es el compromiso de sus compañeros de trabajo por alcanzar los objetivos de su departamento?</p> <p>20. ¿Cómo califica el trabajo en equipo que promueve su jefe?</p>
FACTOR	PREGUNTA
<p style="text-align: center;">RECONOCIMIENTO</p>	<p>21. ¿Cómo califica los reconocimientos laborales brindados a sus compañeros de trabajo, son para usted justos?</p> <p>22. ¿Cómo considera que es la relación entre trabajo realizado y reconocimientos otorgados?</p> <p>23. ¿Cómo califica la forma en que su jefe reconoce, aprecia, premia o estimula su buen trabajo?</p> <p>24. ¿Cómo califica los reconocimientos que utiliza su jefe para sus compañeros en el departamento?</p> <p>25. ¿Cómo considera que es la frecuencia con la que le es reconocido su buen trabajo?</p>

FACTOR	PREGUNTA
<p><b>OPORTUNIDADES DE DESARROLLO</b></p>	<p>26. ¿Cómo califica las oportunidades de desarrollo en relación a que estas han sido brindadas a las personas indicadas?</p> <p>27. ¿Cómo califica el apoyo que le ha brindado el departamento en su superación profesional?</p> <p>28. ¿Cómo califica las oportunidades de capacitación que le han brindado para desempeñar de una mejor manera su trabajo, para optar a mejores oportunidades de desarrollo?</p> <p>29. ¿Cómo califica las oportunidades de desarrollo laboral que existen dentro de su departamento?</p> <p>30. ¿Cómo califica el trabajo que realiza y su contribución al logro de sus objetivos y metas personales?</p>
FACTOR	PREGUNTA
<p><b>ACTITUD</b></p>	<p>31. ¿Cómo califica su compromiso personal para que el departamento cumpla con las metas establecidas?</p> <p>32. ¿Cómo considera que es su actitud ante los cambios que proponen en su área de trabajo?</p> <p>33. ¿Cómo califica el comportamiento que tiene con sus compañeros de trabajo y jefe?</p> <p>34. ¿Cómo califica las actividades que realiza en su puesto de trabajo, son de su agrado?</p> <p>35. ¿Cómo califica la importancia de su desempeño y la satisfacción de sus resultados dentro de su departamento?</p>

FACTOR	PREGUNTA
CONDICIONES LABORALES	36. ¿Cómo califica los insumos que le brindan para el buen desempeño de sus funciones?
	37. ¿Cómo califica la dotación de equipo idóneo para el desempeño de sus funciones laborales?
	38. ¿Cómo considera que es la iluminación que recibe en su área de trabajo?
	39. ¿Cómo considera que es la distribución del espacio para poder trabajar en forma ágil y eficiente?
	40. ¿Cómo califica la seguridad e higiene laboral que le brindan en su puesto de trabajo, en relación a su integridad física y mental para el buen desempeño de sus funciones laborales?

**Fuente:** elaboración propia, basada en el trabajo de campo año 2016.

### 2.3 Antecedentes

Como una consecuencia de la segunda guerra mundial y la difusión de ideas democráticas en el mundo, el 20 de octubre de 1,944 se derrocó al gobierno del General Federico Ponce Vaidés y se eligió un gobierno democrático, bajo la presidencia del Dr. Juan José Arévalo. El Gobierno de Guatemala de aquella época, gestionó la venida al país de dos técnicos en materia de seguridad social, ellos fueron el Lic. Oscar Barahona Streber (costarricense) y el actuario Walter Dittel (chileno), quienes hicieron un estudio de las condiciones económicas, geográficas, étnicas y culturales de Guatemala. El resultado de este estudio lo publicaron en un libro titulado "Bases de la Seguridad Social en Guatemala". Al promulgarse la Constitución de la República de aquel entonces, el pueblo de Guatemala, encontró entre las Garantías Sociales en el Artículo 63, el siguiente

texto: "Se establece el seguro social obligatorio". La Ley regulará sus alcances, extensión y la forma en que debe de ser puesto en vigor.

El 30 de octubre de 1,946, el Congreso de la República de Guatemala, emite el Decreto número 295, "La Ley Orgánica del Instituto de Seguridad Social". Se crea así "Una institución autónoma, de derecho público de personería jurídica propia y plena capacidad para adquirir derechos y contraer obligaciones, cuya finalidad es aplicar en beneficio del pueblo de Guatemala, un Régimen Nacional, Unitario y Obligatorio de Seguridad Social, de conformidad con el sistema de protección mínima" (Cap. 1º, Art. 1º). Un Régimen Nacional, Unitario y Obligatorio, esto significa que debe cubrir todo el territorio de la República, debe ser único para evitar la duplicación de esfuerzos y de cargas tributarias; los patronos y trabajadores de acuerdo con la Ley, deben de estar inscritos como contribuyentes, no pueden evadir esta obligación, pues ello significaría incurrir en la falta de previsión social. La Constitución Política de la República de Guatemala, promulgada el 31 de Mayo de 1,985, señala en el artículo 100: "Seguridad Social. El Estado reconoce y garantiza el derecho de la seguridad social para beneficio de los habitantes de la Nación".

El Acuerdo número 166 de Junta Directiva del instituto de fecha 14 de diciembre de 1,950, crea el Departamento de Divulgación y Relaciones Públicas, el cual depende directamente de la Gerencia y cuyas funciones son de carácter eminentemente técnicas para dar a conocer los principios, fines y realizaciones del Régimen de Seguridad Social a través de la publicidad.

El Departamento de Comunicación Social y Relaciones Públicas fue creado con la finalidad de propiciar buenas relaciones y cooperación con los sectores patronales, laborales, medios masivos de comunicación, afiliados, beneficiarios y público en general, mediante los servicios de información adecuados y convenientes para el mantenimiento de la buena imagen Institucional ante la opinión pública. Dentro de

las actividades que realiza el departamento están: procesos de información a través de la promoción, divulgación y publicidad de las actividades que el instituto realiza, programas de protección social a los afiliados y beneficiarios al régimen, promoción de los diferentes programas de protección y los requisitos exigidos en los reglamentos respectivos dictados por Junta Directiva y apoya a las distintas dependencias del instituto en la coordinación y montaje de eventos, actos protocolarios, recepciones oficiales, entre otros.

Los Acuerdos de Gerencia números 1,070 del 29 de abril y 1,085 del 24 de junio ambos de 1,963, crearon y aprobaron el instructivo del Departamento de Relaciones Públicas, en los cuales se estableció que el mismo dependería directamente de la Gerencia.

De conformidad con el Acuerdo número 1,048 de Junta Directiva del 13 de marzo de 1998, el Departamento de Relaciones Públicas, pasó a depender de la Dirección General Administrativa.

El Acuerdo número 1,164 de Junta Directiva del 11 de agosto de 2,005, el Departamento de Relaciones Públicas cambió su denominación por Departamento de Comunicación Social y Relaciones Públicas, depende de la Subgerencia Administrativa y se le adicionó la Sección de Biblioteca.

Según Resolución 237/2,012 de fecha 12 de noviembre del 2,012 de la Gerencia, se autoriza la creación del Departamento de Comunicación Social y Relaciones Públicas como Unidad Ejecutora dentro del Sistema de Contabilidad Integrada (SICOIN) y como Unidad Compradora en el Sistema Informático de Gestión (SIGES) a partir de la formulación del Anteproyecto de Presupuesto General de Ingresos y Egresos del Instituto, ejercicio 2,013 y la Nota No. 1,765 del Ministerio de Finanzas Públicas de fecha 4 de diciembre de 2,012, donde se procedió a la creación del Código de Unidad Ejecutora 146.

### **2.3.1 Filosofía organizacional**

La institución de seguro social cuenta con una filosofía organizacional que comparte con todas sus dependencias.

#### **2.3.1.1 Misión**

“Proteger a nuestra población asegurada, contra la pérdida o deterioro de la salud y del sustento económico, debido a las contingencias establecidas en la ley; administrando los recursos en forma adecuada y transparente”.

#### **2.3.1.2 Visión**

“Ser la institución moderna de Seguro Social, caracterizada por su permanente crecimiento y desarrollo, que cubre a la población que por mandato legal le corresponde, así como por su solidez financiera, excelente calidad de sus prestaciones con eficiencia y transparencia de su gestión”.

#### **2.3.1.3 Objetivos**

##### **➤ General**

Propiciar buenas relaciones y cooperación con los sectores patronales, laborales, medios masivos de comunicación, afiliados, beneficiarios y público en general, a través de los servicios de información adecuados y convenientes para generar confianza en la prestación de sus servicios, para llegar al 100% de la población afiliada guatemalteca durante el año.

➤ **Específicos**

**Informar y comunicar:**

- Divulgar la mejora y avances en cuanto a la implementación de nuevos servicios, equipamientos e infraestructura.
- Divulgar los avances y logros obtenidos para el instituto en cuanto a integridad y transparencia.
- Dar a conocer la modernización de los sistemas electrónicos que maneja el instituto.
- Transmitir la satisfacción de afiliados agradecidos con el instituto.
- Apoyar al afiliado a través de la atención del correo electrónico e institucional y quejas recibidas por los medios de comunicación, dándoles el seguimiento correspondiente y plantear soluciones oportunas.
- Elaborar y ejecutar un plan de visita a empresas de carácter informativo, para darles a conocer los derechos, beneficios y obligaciones del empleador y empleado.
- Elaborar y ejecutar un plan de visita a medios de comunicación, con el fin de mejorar la comunicación directa con el medio y mejorar así, la opinión pública.

**Sensibilizar:**

- Crear conciencia entre la población en general, al llegar principalmente a los afiliados, derechohabientes y patronos, a través del circuito cerrado disponible en las diferentes dependencias del instituto, proyectando historias de vida, sobre casos especiales y trascendentales atendidos en el Instituto.
- Cambiar la visión que tienen los afiliados, medios de comunicación y patronos sobre los servicios que se prestan en el tema de seguridad social, devolviendo así la confianza en la institución y sus colaboradores a través de proyectos y campañas.

- Identificar, denunciar y evitar malas prácticas o procedimientos, que afecten el cumplimiento de los derechos tanto de los colaboradores, como de la población que se encuentre afiliada al instituto.
- Fortalecer el ejercicio de conocimiento general del seguro social a los afiliados, derechohabientes y patronos.

#### **Promover identificación:**

- Aumentar el posicionamiento del instituto como tal en sus diferentes usuarios: afiliados, empleadores y pensionados.
- Generar un efectivo empoderamiento en los trabajadores (cliente interno y sus autoridades), por medio de una estrategia de mercadeo interno.
- Crear una imagen visual unificada del instituto sobre todos los aspectos físicos (materiales, documentación interna y externa, infraestructura, etc.) en trabajadores, público en general y derechohabientes.
- Brindar apoyo para reconocimiento de personal destacado de la institución a través de las felicitaciones plasmadas por los usuarios.

#### **2.3.1.4 Valores**

Actualmente la institución de seguro social y el Departamento de Comunicación Social y Relaciones Públicas no cuentan con una serie de valores establecidos de forma oficial a través de sus instrumentos administrativos, sin embargo, cuentan con una Subgerencia de Integridad y Transparencia, quien con el apoyo del Departamento de Comunicación Social y Relaciones Públicas se divulga de forma interna y al público en general los siguientes valores:

**Integridad:** significa relacionarse con las personas de una manera auténtica. Va desde no estafar a alguien hasta no presentarse como algo falso, brindar

servicios de forma honesta en apego a los valores y principios aprendidos en el hogar y la institución.

**Transparencia:** es un valor estrechamente ligado a otros valores como la honestidad, la sinceridad, el trabajo, la devoción, el respeto y el servicio, la transparencia se ha establecido en la sociedad como un valor indispensable sobre todo cuando se refiere a personas que ejercen algún tipo de cargo público, pues se espera que se maneje con honestidad, acorde con sus responsabilidades, por lo que la accesibilidad a sus prácticas dan confianza en los otros, al tiempo que construye a su reputación. Es cumplir con que todas las operaciones tanto administrativas como financieras sean transparentes y de exposición pública.

La autoridad máxima del departamento manifestó que dentro de la unidad objeto de investigación se practican los siguientes valores:

**Solidaridad:** no significa sólo dar una ayuda sino comprometerse y compartir la situación de aquel con quien me hago solidario. Es brindar apoyo a los clientes externos como compañeros de trabajo.

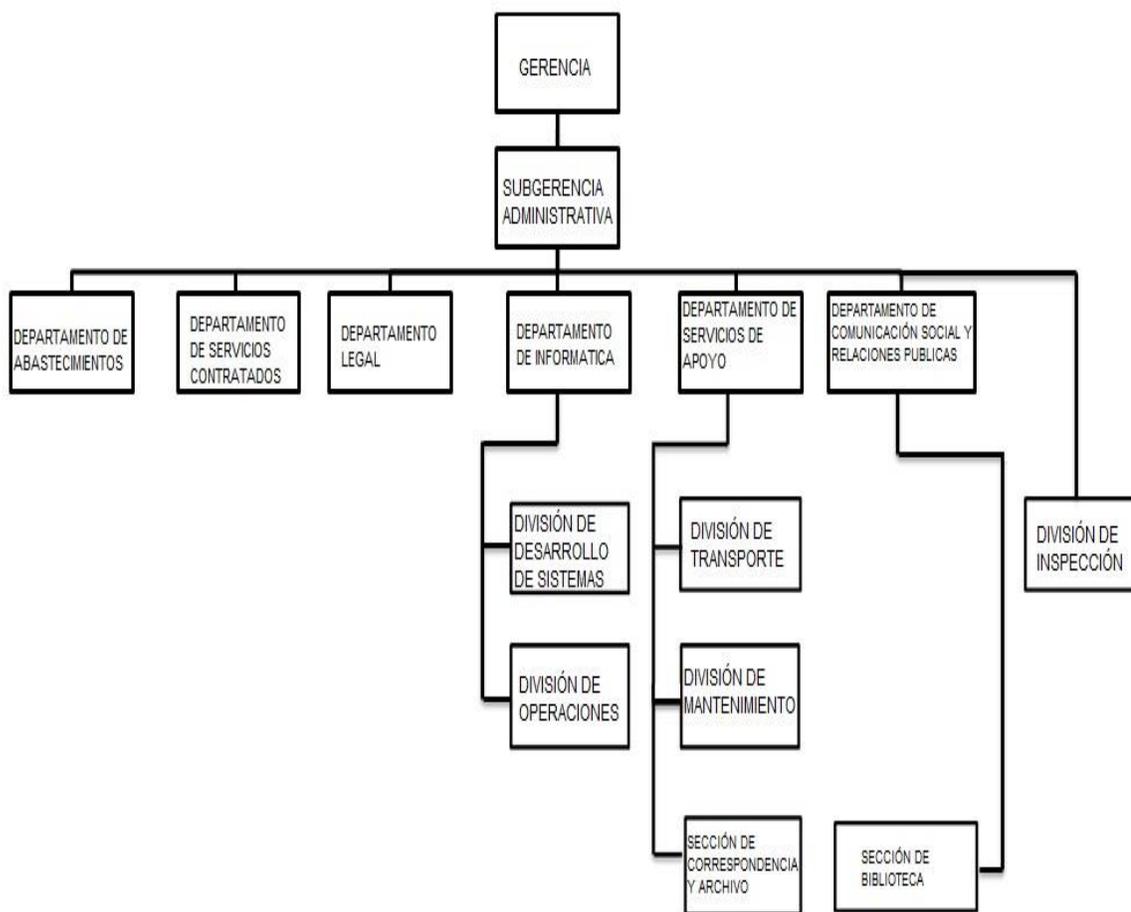
**Tolerancia:** no descalificar a las personas que tienen puntos de vista que no se comparten. Significa aceptar con respeto genuino la opinión del individuo, implica voluntad y madurez.

**Responsabilidad:** significa asumir la obligación de responder por lo que hacemos o dejamos de hacer, es poner cuidado y atención especial en las decisiones, cumplir con las tareas asignadas a tiempo, brindar un servicio oportuno a los afiliados, que no se tenga que recordar a los colaboradores que hacer, porque saben la importancia de su trabajo y la contribución que tiene al departamento.

### 2.3.2 Estructura organizacional

El Departamento de Comunicación Social y Relaciones Públicas depende organizacionalmente de la Subgerencia Administrativa y tiene a su cargo la dependencia de Sección de Biblioteca.

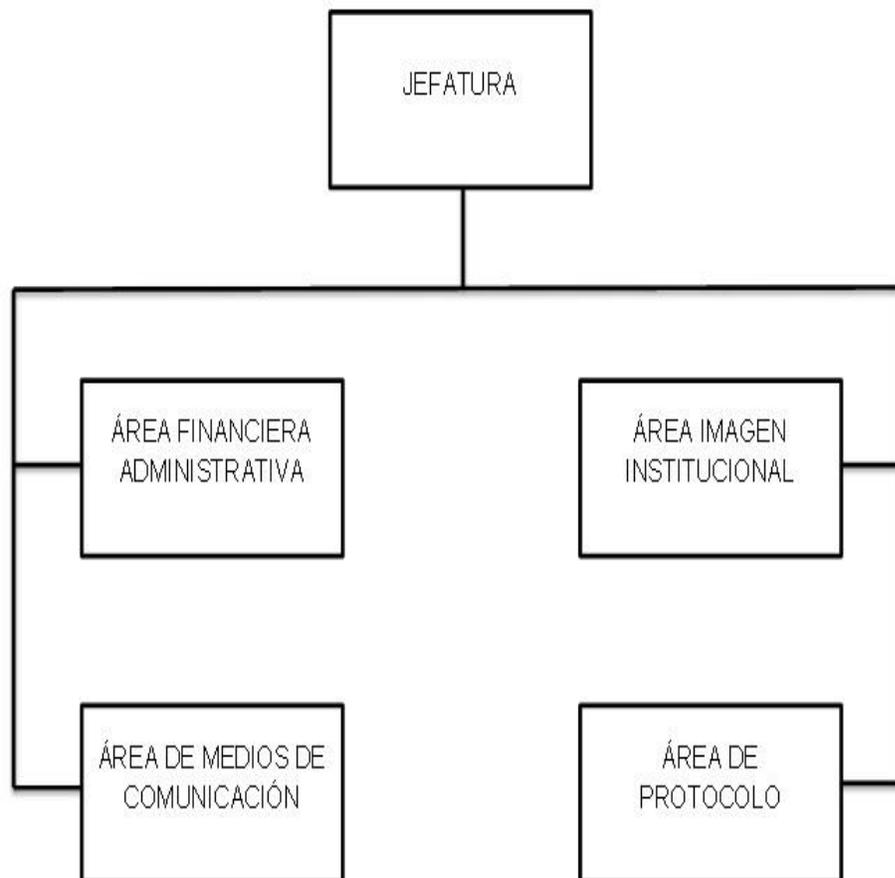
**Figura No. 5**  
**Organigrama estructural, Subgerencia Administrativa**



**Fuente:** manual general de organización del Instituto Guatemalteco de Seguridad Social: acuerdos, (en línea). Consultado el 21 de julio de 2016. Disponible en: [http://www.igssgt.org/ley\\_acceso\\_info/pdf2012/nciso6/acdo40\\_2012ger.pdf](http://www.igssgt.org/ley_acceso_info/pdf2012/nciso6/acdo40_2012ger.pdf).

**Figura No. 6**  
**Organigrama del Departamento de Comunicación Social y Relaciones Públicas**

El presente organigrama fue extraído de forma literal de la fuente, sin embargo, como puede observarse en este y en el organigrama nominal del departamento, aún no han hecho la inclusión de la Sección de Biblioteca.

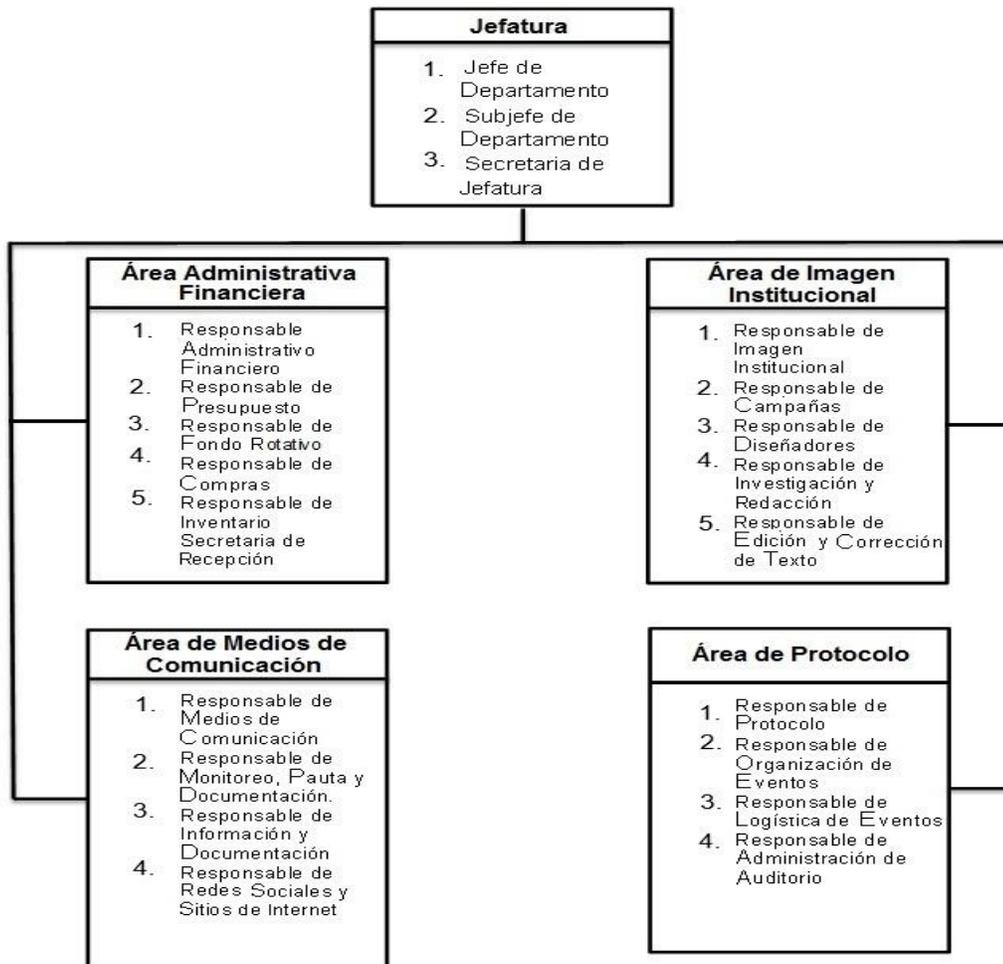


**Fuente:** manual de organización Departamento de Comunicación Social y Relaciones Públicas, (en línea) Consultado el 21 de julio de 2016. Disponible en: [http://www.igssgt.org/ley\\_acceso\\_info/pdf/pdf2014/inciso6/resoluc\\_1420\\_sga\\_2014.pdf](http://www.igssgt.org/ley_acceso_info/pdf/pdf2014/inciso6/resoluc_1420_sga_2014.pdf).

**Figura No. 7**

**Organigrama nominal, Departamento de Comunicación Social y Relaciones Públicas**

Este organigrama muestra cada uno de los puestos que integra a cada área de trabajo dentro del Departamento de Comunicación Social y Relaciones Públicas.



**Fuente:** Acuerdos: Manual de Organización Departamento de Comunicación Social y Relaciones Públicas, (en línea). Consultado el 21 de julio de 2016. Disponible en: [http://www.igsgst.org/ley\\_acceso\\_info/pdf/pdf2014/inciso6/resoluc\\_1420\\_sga\\_2014.pdf](http://www.igsgst.org/ley_acceso_info/pdf/pdf2014/inciso6/resoluc_1420_sga_2014.pdf).

### **2.3.3 Servicios que presta**

El Departamento de Comunicación Social y Relaciones Públicas presta a la institución de seguro social los siguientes servicios:

- Acercamiento con los distintos medios de comunicación (radio, prensa, televisión) y facilita información sobre la institución a los distintos medios de comunicación que lo solicitan.
- Monitoreo de radio, prensa y televisión.
- Coordinación y administración de eventos dentro del Auditorium del instituto.
- Divulgación de información relacionada con la institución (campañas internas).
- Elaboración de material informativo para la población afiliada y público en general relacionada con información de carácter preventivo (campañas externas).
- Desarrollar actividades de información, divulgación y publicidad institucional a través de los diversos medios de comunicación.
- Mantener la buena imagen institucional ante la opinión pública.
- Apoyar los eventos nacionales e internacionales en materia de salud y seguridad social.
- Informar sobre temas de interés, mejora y realización de proyectos institucionales al personal del instituto.
- Promover la cooperación con el instituto, de parte de patronos, afiliados, beneficiarios y público en general.
- Atender quejas y menciones que presentan los afiliados, beneficiarios, pensionados y jubilados, en los medios de comunicación, sobre los servicios médicos y pecuniarios que otorga el instituto, conforme instrucciones del Órgano Ejecutivo.

### 2.3.4 Actividad principal

La principal actividad gira en torno a generar e implementar estrategias y políticas de comunicación interna y externa que permiten comunicar las actividades que realiza la institución de seguro social y procura su divulgación en los diferentes medios de comunicación, bajo este contexto el Departamento de Comunicación Social y Relaciones Públicas cumple con la función primordial de promover una imagen positiva de la institución de seguro social en la prestación de sus servicios.

### 2.4 Resultados de la investigación

Para establecer la situación actual sobre la satisfacción laboral en el Departamento de Comunicación Social y Relaciones Públicas, de una institución de seguro social, fue necesario realizar diferentes análisis sobre los factores que componen el clima organizacional; por lo cual se realiza un cuadro resumen y luego se detalla cada uno.

**Cuadro No. 2**  
**Resultados de la investigación**

<b>Factor</b>	<b>% Satisfactorio</b>	<b>% Insatisfactorio</b>
<b>Comunicación</b>	23%	77%
<b>Capacitación</b>	67%	33%
<b>Liderazgo</b>	80%	20%
<b>Trabajo en equipo</b>	13%	87%
<b>Reconocimiento</b>	20%	80%
<b>Oportunidades de desarrollo</b>	20%	80%
<b>Actitud</b>	53%	47%
<b>Condiciones laborales</b>	73%	27%
<b>Total Promediado</b>	<b>44%</b>	<b>56%</b>

**Fuente:** elaboración propia, basada en el trabajo de campo año 2016.

Como puede observarse más del 50% de los colaboradores se encuentran insatisfechos laboralmente, lo que evidencia que es de suma importancia establecer un programa de satisfacción laboral que ayude a contrarrestar este hallazgo. A continuación se presenta el detalle de resultados obtenidos por cada factor de satisfacción laboral.

**Cuadro No. 3**  
**Detalle de resultados obtenidos por factor**

Factor Evaluado	Satisfactorio		Insatisfactorio		Total
	Excelente	Bueno	Debe Mejorar	Deficiente	
<b>Comunicación</b>	10%	13%	17%	60%	100%
<b>Capacitación</b>	40%	27%	20%	13%	100%
<b>Liderazgo</b>	60%	20%	13%	7%	100%
<b>Trabajo en equipo</b>	0%	13%	30%	57%	100%
<b>Reconocimiento</b>	10%	10%	50%	30%	100%
<b>Oportunidades de desarrollo</b>	0%	20%	50%	30%	100%
<b>Actitud</b>	13%	40%	33%	14%	100%
<b>Condiciones laborales</b>	43%	30%	20%	7%	100%

**Fuente:** elaboración propia, basada en el trabajo de campo año 2016.

### **2.4.1 Factores de evaluación de la satisfacción laboral**

Los factores que se evalúan en el diagnóstico de satisfacción laboral son: comunicación, capacitación, liderazgo, trabajo en equipo, reconocimiento, oportunidades de desarrollo, actitud y condiciones laborales.

La teoría de satisfacción laboral que cobró mayor auge dentro del presente diagnóstico, fue la teoría de los dos factores de Herzberg, en virtud que se encontraron factores en el ambiente del departamento que causan insatisfacción hacia los colaboradores, entre los cuales se pueden mencionar las malas relaciones con los compañeros de trabajo, falta de oportunidades de crecimiento laboral, madurez e inestabilidad laboral, cada uno de ellos crea sentimientos de desagrado hacia su lugar de trabajo, asimismo, se encontraron otros factores motivacionales que no han podido ser satisfechos, como la falta de reconocimiento, no hay una delegación directa de responsabilidad, derivado del exceso de burocracia, lo que genera de cierta manera falta de independencia laboral, se observó poca promoción.

Esta teoría también permitió destacar algunos aspectos positivos, que vale la pena destacar dentro del diagnóstico de satisfacción laboral, para poder comprender a cuales deberá prestársele una mayor atención para contrarrestar la problemática encontrada.

A partir de los factores motivacionales e higiénicos es posible explicar las diferentes necesidades que presenta los colaboradores del departamento, en donde se puede afirmar que efectivamente poseen un doble sistema de necesidades, el de evitar situaciones desagradables y el de crecer emocional e intelectualmente.

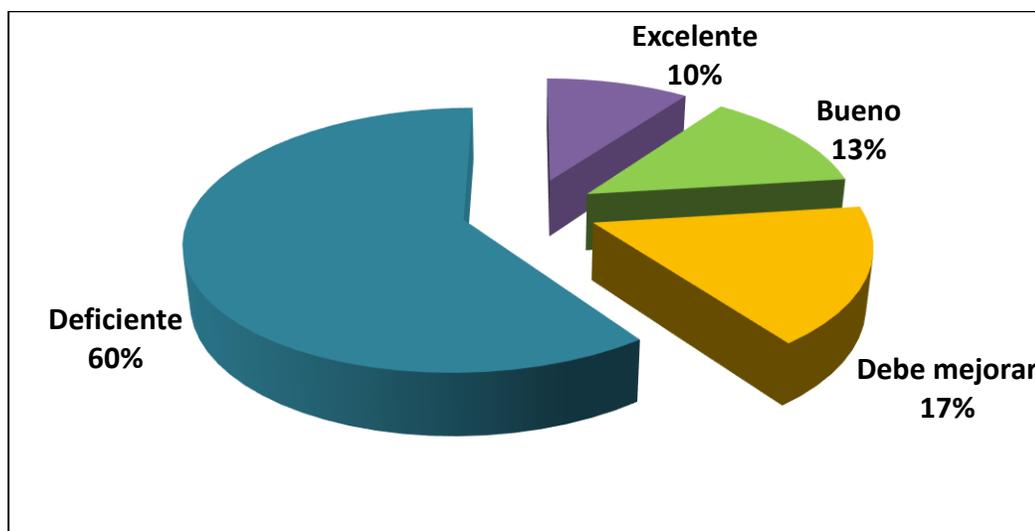
A continuación se detalla cada uno de acuerdo a los resultados obtenidos.

### 2.4.1.1 Comunicación

Es un factor importante dentro de la institución por ser el medio para transmitir y recibir información dentro de los diferentes niveles jerárquicos, este análisis permite comprender la importancia de la relación individual frente a las relaciones colectivas entre altos mandos y colaboradores, para el logro de objetivos en común.

A continuación se detalla una gráfica sobre el nivel de comunicación del Departamento de Comunicación Social y Relaciones Públicas, de una institución de seguro social.

**Gráfica No. 1**  
**Nivel de satisfacción laboral en comunicación**



**Fuente:** elaboración propia, investigación de campo año 2016.

Es importante resaltar que el Departamento de Comunicación Social y Relaciones Públicas vela por la imagen positiva de la institución ante la opinión pública, por esa razón debe estar en constante comunicación con las diferentes dependencias de la institución del seguro social y unidades médicas, por lo que

fueron objeto de estudio, se estableció que el 60% de los colaboradores indican que la comunicación es deficiente, que todas las áreas del departamento tienen relación entre sí, pero que entre cada área existen barreras de la comunicación que provocan que no se realice de forma efectiva, lo que pone en riesgo la funcionalidad eficaz y eficiente de este factor.

Existe mucha demora en la marginación de oficios a encargados de área, en algunos casos indican que ha sucedido que la información que debía transmitirse, para que el departamento cumpliera sus atribuciones en la realización de eventos o actividades con otras dependencias, se transmite el mismo día de la realización del evento o actividad.

Esta demora también es evidente entre jefes inmediatos de algunas áreas y su equipo de trabajo, en cuanto al seguimiento y culminación de los procesos; cuando se ejecuta una actividad que realiza el colaborador, esta debe comunicarse al jefe y a la persona para seguir su curso, sin embargo, en algún punto de éste las líneas de comunicación se rompen, por la falta de compromiso personal con los objetivos del departamento.

Muchas veces se gira instrucciones de que hacer, sin embargo, no se comunica las metas alcanzadas y los objetivos logrados, es decir la trascendencia de su aporte y contribución a la finalidad de las tareas encomendadas, motivo por el cual los colaboradores se limitan solo a cumplir con lo encomendado más no al seguimiento y conclusión del fin de las actividades.

A la hora de transmitir información en las áreas del departamento, los jefes transmiten la información a subordinados de esa otra área de trabajo y no a los jefes de área, no respetando las jerarquías internas que instituye el departamento, ocasionado ambigüedad en la información transmitida y en las líneas de mando.

A todas estas situaciones se suma que no exista buenas relaciones laborales entre los diferentes equipos de trabajo, debido a la diferencia de criterios y a anteponer sus intereses personales a los colectivos, para el logro de objetivos en común, lo que ocasiona un ambiente laboral hostil y con dificultad para entablar una comunicación adecuada entre compañeros de trabajo, lo que entorpece realizar sus tareas de forma correcta.

Cuando se oficializa algún lo hacen únicamente por medio escrito, sin brindar una explicación previa mediante una reunión de trabajo a los colaboradores, lo que viene a ocasionar conflicto de intereses entre las diferentes áreas de trabajo, por ejemplo expresan que en una oportunidad se informó por medio de un memorándum que no se podía extender la jornada extraordinaria de trabajo a las 6:00 p.m., muchos de ellos indicaron que causó molestia y que no quisieron firmar el memorándum, debido a que algunos de ellos por la demanda de trabajo tendrían que permanecer más tiempo del estipulado, por lo que el conflicto llevó a una reunión de trabajo donde se tuvo que aclarar mediante normativa institucional las razones de este cambio y aclarar que existirán casos de excepción, conflicto que según ellos pudo evitarse de haberse transmitido la información de otra forma.

Un 17% expresó que la comunicación debe mejorar en toda la institución, acá unos de los aspectos que más resaltaron es la comunicación deficiente del departamento entre dependencias del instituto y unidades médicas, informan que debido a la importancia de velar por la buena imagen de la institución, muchas veces requieren del apoyo de todas las dependencias de la institución, por lo que es de suma importancia tener una comunicación efectiva con estas, sin embargo, los canales de comunicación muchas veces se resumen a medios escritos, en los que no es posible transmitir la importancia del trabajo en equipo, para contrarrestar la imagen negativa, es decir, expresar las acciones hechas

objetivos, todo se resume en el cumplimiento de tareas y no en objetivos en común.

Es necesario transmitir información a otras subgerencias sobre cambios que realiza el departamento en su funcionalidad, se transmite esta información de forma escrita y casi nunca verbal, como una forma de centralizar y estandarizar la información, con el conocimiento que estas hagan eco a las dependencias que tengan a su cargo, sin embargo, únicamente reenvían esta información por, sin realizar una reunión previa que pueda aclarar dudas referente al tema, lo que causa confusión y recepción de mensajes con múltiples interpretaciones, que entorpecen las acciones, metas y objetivos que se pretenden alcanzar.

Otro aspecto importante de resaltar es que dependen organizacional y jerárquicamente de la Subgerencia Administrativa, antes de tomar una decisión importante debe realizar las consultas previas a esta subgerencia, manifiestan que cuando por ejemplo necesitan dar de baja bienes de activo fijos del inventario no lo pueden gestionar directamente con el Departamento de Auditoría Interna, que antes de hacer esto deben solicitar el aval de la Subgerencia Administrativa, quien demora de 3 a 5 días o en algunos casos más en brindar este aval, para luego elevarlo a Gerencia quien después de analizar el caso lo trasladan con el departamento de competencia, para por último ponerse en contacto con el solicitante, para realizar el proceso de baja respectivo. El exceso de burocracias innecesarias crea líneas de comunicación lentas, procesos demasiado extensos, información importante que no es capaz de llegar en forma oportuna.

Es importante mencionar que los colaboradores expresaron que en su área siempre existen líneas de comunicación informales, tales como: rumores que afectan el ambiente y los resultados de su trabajo, debido a la inestabilidad que

causa el escuchar comentarios negativos sobre el trabajo de otros o de información generada en el departamento.

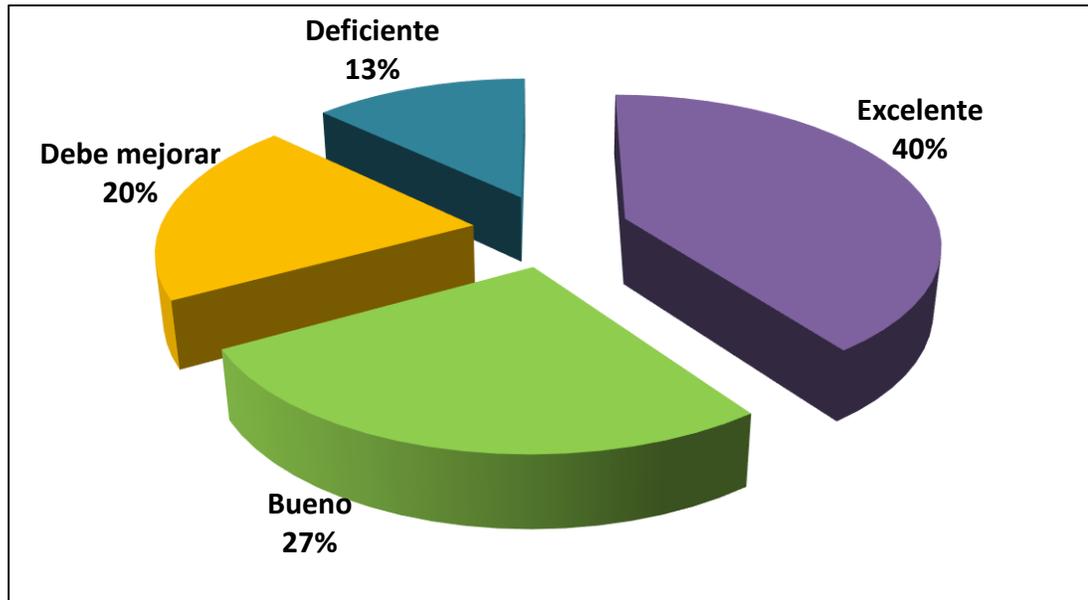
Un 13% de los encuestados establece que la comunicación entre el mismo nivel jerárquico es buena, pues no presentan dificultades para trasladar o recibir información, debido a que los canales de comunicación empleados llenan sus expectativas, para el cumplimiento de sus tareas, se trata de un grupo específico que si logra recibir de forma efectiva la información, poseen la ventaja que tienen varios contactos en toda la institución, por lo que antes que llegue la información de forma oficial, ellos logran obtenerla de forma anticipada a través de otros medios de comunicación más efectivos, como la utilización de correo institucional, por lo que logran realizar su trabajo en forma oportuna. Por otro lado un 10% es el nivel de comunicación calificado como excelente; se trata de personal que manifiesta que no ha presentado inconvenientes de ningún tipo para la trasmisión de información y la ejecución de sus tareas.

#### **2.4.1.2 Capacitación**

Para que un colaborador pueda desempeñar bien sus funciones laborales necesita ser capacitado, esto le permite tener dominio y control de sus tareas, poder ejercer superación laboral y contribuir con la institución en un mejor desarrollo de las metas y objetivos del departamento.

A continuación se presenta una gráfica con la información del nivel de capacitación brindado a los colaboradores del departamento.

**Gráfica No. 2**  
**Nivel de satisfacción laboral en capacitación**



**Fuente:** elaboración propia, investigación de campo año 2016.

En la gráfica anterior se puede observar que el 40% manifestó que la capacitación brindada dentro del departamento en sus áreas de trabajo es excelente, esto se debe principalmente al dominio en la ejecución de sus tareas, debido a que al momento de tomar un nuevo puesto de trabajo utilizan la técnica de agente multiplicador de conocimientos (el que aprende a realizar un procedimiento debe enseñarlo a quien lo necesite y este a otro, en función de multiplicación de conocimientos), a través de sus propios compañeros de trabajo y en caso de tener dudas referente a la ejecución de una tarea de forma interna, pueden solicitar apoyo, la ventaja de estas capacitaciones es que son muy personalizadas en el sentido que pueden ser brindadas de forma directa y exclusiva al departamento solicitante.

Otra de las ventajas es que permiten no solo el aprendizaje teórico si no también práctico, a través de la utilización de programas informativos que son probados en tiempo real a la par del capacitador. Asimismo reciben preparación sobre otros temas que no se relacionan directamente con su área de trabajo pero permite oportunidades de desarrollo, al cambiar la actitud de las personas, para crear un clima más satisfactorio entre ellas, incrementar la motivación y volverlas más receptivas a las nuevas tendencias administrativas.

Cuando se consultó a los colaboradores sobre su habilidad de identificar un problema y tomar la decisión de resolverlo, manifestaron que han presenciado varias situaciones donde han sido satisfactorios los resultados obtenidos, indican que la seguridad emana de la experiencia y capacitaciones brindadas por la institución de seguro social al departamento.

El 27% opinan que es buena, la frecuencia con la que la reciben es adecuada, además reciben capacitaciones externas principalmente en programas informáticos administrativos que son de utilidad para el desempeño de sus funciones, mediante el apoyo de organizaciones como el Instituto Técnico en Capacitación y Productividad –INTECAP-, Ministerio de Finanzas Públicas -MINFIN- y otras entidades externas que además de brindar nuevos conocimientos, los avala mediante diplomas, contribuyendo a la superación profesional de los colaboradores.

El 20% expresó que la capacitación brindada en su área de trabajo debe mejorar, que al momento de tomar posición de un nuevo puesto no hubo nadie que los capacitara, tuvieron que ir aprendiendo a través de las situaciones emergentes que presentaban, expresaron que se sintieron bajo mucha presión y estrés laboral por esta situación, presentaron inconvenientes en la realización de ciertos procesos que por costumbre venían haciéndolos mal y hasta el momento

de hacer las consultas respectivas lograron darse cuenta de los errores cometidos.

Estos colaboradores no recibieron capacitación como tal, si no emergente, a través de analistas de otras dependencias afines con sus atribuciones laborales, quienes lograron dominar su área de trabajo bajo estas condiciones de capacitación, es decir, cada vez que dentro de su área de trabajo tenían un inconveniente para realizar una función, realizaban las consultas directas a los analistas del departamento de competencia, por lo que ganan de esta manera experiencia en el proceso de prueba y error. Este tipo de capacitación aunque es útil, también puede ser perjudicial debido a que los errores no son parte de una prueba sin trascendencia, son parte del trabajo real llevado a la práctica.

Y por último el 13% indicaron que la capacitación recibida tanto en el departamento como en sus áreas de trabajo y de forma externa es deficiente, este porcentaje representa a las personas que no han recibido capacitación hasta el momento, cabe destacar que la mayoría de ellos son colaboradores nuevos y algunas de ellos hicieron énfasis en capacitaciones externas que han recibido con plataformas de aprendizaje y herramientas débiles que ellos califican como deficientes.

Es importante resaltar que todo proceso de capacitación debe llevar consigo una medición de los resultados, es decir una evaluación de que tan efectiva fue la capacitación, si esta cumplió con sus principales objetivos.

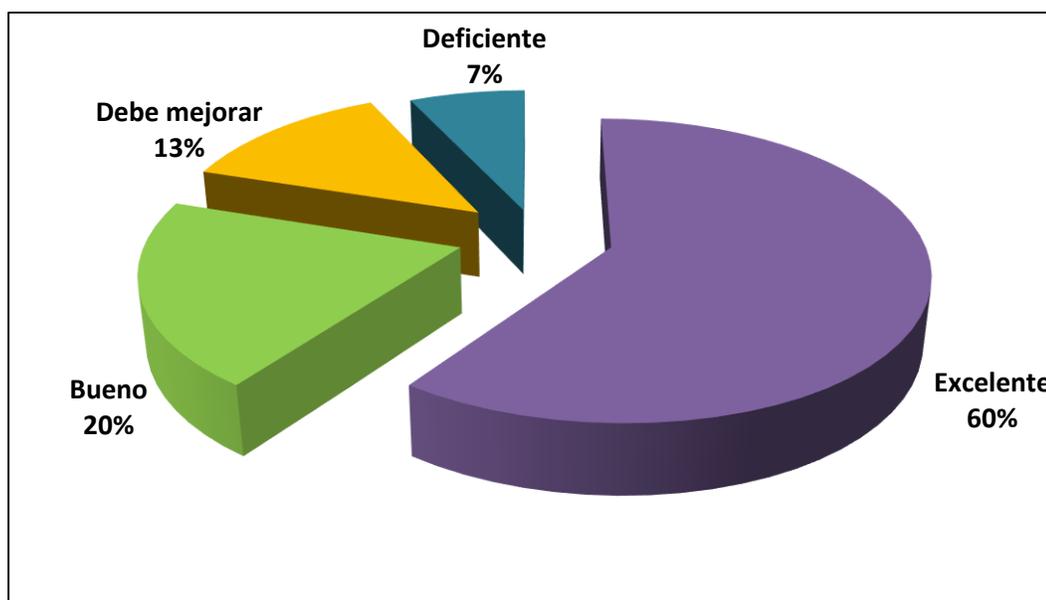
### **2.4.1.3 Liderazgo**

El liderazgo es un tema de vital importancia, ya que determina el éxito o el fracaso, la consecución o no de los objetivos establecidos.

Para ser un líder no se necesita tener un puesto en un nivel jerárquico alto, pues el liderazgo no depende de esto, si no de la habilidad y la capacidad de un individuo en influir y guiar a un grupo de personas, para alcanzar metas que los hagan sentirse parte de los objetivos en común del departamento e institución.

A continuación se presenta una gráfica con la información de la situación actual del nivel de liderazgo del Departamento de Comunicación Social y Relaciones Públicas.

**Gráfica No. 3**  
**Nivel de satisfacción laboral en liderazgo**



**Fuente:** elaboración propia, investigación de campo año 2016.

En la gráfica anterior se observa que el 60% indican que el nivel de liderazgo es excelente, pues actualmente se perciben cambios positivos por parte de la actual jefatura, consecuencia de la guía positiva basada en los objetivos y metas del departamento, el conocimiento de los puntos fuertes y débiles de su equipo de trabajo y bajo ese análisis ha logrado aprovechar sus habilidades en las

diferentes áreas de trabajo, lo que permite una buena ejecución de las actividades y eventos institucionales.

Ha sido fácil poder adaptarse a esta nueva administración, debido a que posee una visión clara de los objetivos que desea alcanzar para el departamento y la institución, dando prioridad en brindar una imagen positiva de la institución y al fomentar una cultura de excelencia en todos los servicios que presta su equipo de trabajo.

Los colaboradores expresaron que para ellos es importante poder contar con el apoyo de su jefa en el desarrollo de sus actividades y no solo recibir instrucciones, que se sienten apoyados por ella al poder ser escuchados y mostrar neutralidad en la toma de decisiones referentes a las diferentes áreas de trabajo.

El 20% manifiestan que el liderazgo que reciben es bueno, tanto de jefatura y en algunos casos de sus encargados de área, sus líderes conocen los objetivos de sus áreas de trabajo, permiten la crítica constructiva, la participación, los saben escuchar y pregonan con el ejemplo los valores y el compromiso con la institución.

El 13% expresó que el liderazgo debe mejorar, en virtud que a veces la carga de trabajo no son equitativas, es decir, no existe una delegación justa de atribuciones, indicaron que muchas veces el colaborador que mejor desempeña sus funciones es al que se le exige más y el que no hace del todo bien su trabajo no se delega mayor responsabilidad, por temor a que al encomendarle una tarea importante falle, por lo que se recarga de trabajo al más eficiente.

El 7% indicaron estar totalmente insatisfechos con el liderazgo recibido, calificándolo como deficiente, este segmento son personas que por tener títulos

universitarios o mucha experiencia no están de acuerdo que sus líderes sean personas que no posean estas cualidades, es decir hay una riña de poder entre experiencia versus preparación académica, lo que viene a interferir con el liderazgo de los encargados de área del departamento, este tipo de actitud puede tomarse como negativa, debido a que lejos de contribuir a los objetivos en común tratan de contrariar las decisiones del líder; resultó un poco contradictorio el hecho que los colaboradores manifestaran este tipo de desagrado, debido a que no mostraron actitudes de querer ser líderes, al momento de consultarles si les gustaría ejercer como jefes de área, su respuesta fue negativa, por lo que se entiende que tiene preferencia por ejercer mando más no responsabilidad, actitud totalmente negativa y perjudicial para el departamento.

No todos los líderes son positivos y aquellos que no contribuyen a la causa del problema y dividen al equipo de trabajo del departamento, debe prestárseles la debida atención, para tratar de entender su interés y analizar si es un buen trabajador, si vale la pena conservarlo, para buscar opciones que le ayuden a mejorar su satisfacción laboral y actitud o bien por el contrario si es un colaborador que no aporta nada más que negatividad se debe pensar seriamente en otras alternativas para que no ocasione un ambiente laboral hostil, para el resto de los colaboradores del departamento.

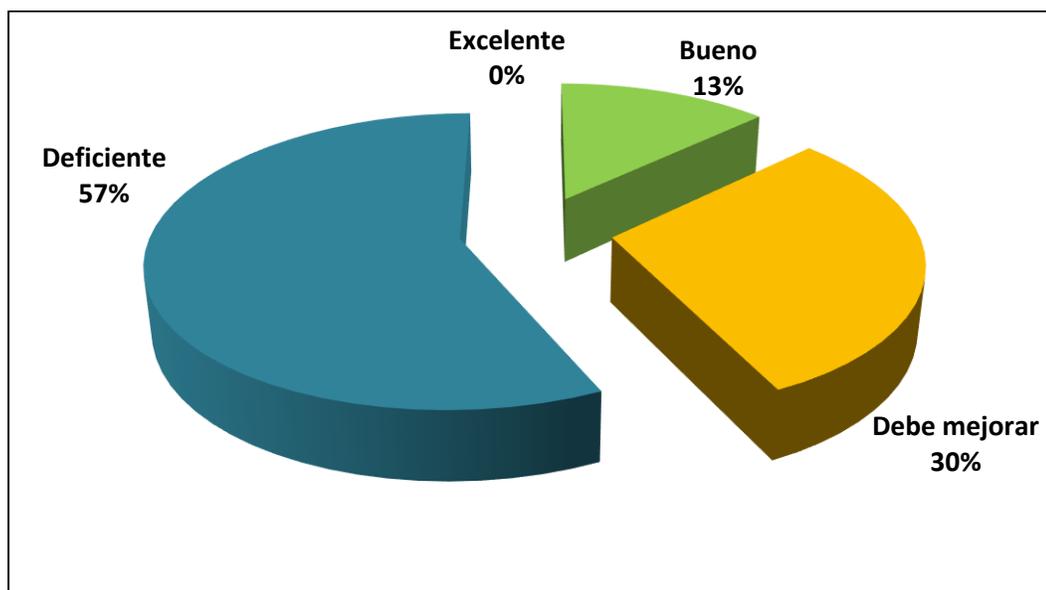
Si el colaborador es proactivo, el cambio puede significar una oportunidad, pero si es reactivo, el cambio puede convertirse en una total amenaza.

#### **2.4.1.4 Trabajo en equipo**

Para que la institución y el departamento puedan alcanzar sus metas y objetivos debe existir trabajo en equipo, pues sola la unión de esfuerzos permite lograrlos, el trabajo en equipo debe estar enfocado tanto a los intereses personales como a los objetivos en común, para encontrar los propósitos de su realización.

A continuación se presenta una gráfica en donde se puede evidenciar la situación actual del trabajo en equipo del Departamento de Comunicación Social y Relaciones Públicas.

**Gráfica No. 4**  
**Nivel de satisfacción laboral de trabajo en equipo**



**Fuente:** elaboración propia, investigación de campo año 2016.

Al verificar el trabajo en equipo se encuentra que el 57% considera que es deficiente, esto se debe principalmente a que trabajan por metas individuales de tareas asignadas y no enfocadas en lo generales; los resultados de trabajo no siempre son buenos debido a que muchas veces no existe apoyo entre áreas de trabajo.

Hicieron énfasis en que las cargas de trabajo no son justas y la delegación de las mismas se basa en sobrecargar de trabajo al colaborador que mejor ejecute las tareas, por temor a asignarlo a otro que considere que no lo desempeñara bien; no existe una buena relación con algunos colaboradores del departamento, lo

que dificulta la comunicación y ejecución de las tareas desempeñándolas de forma deficiente.

Ha habido buenos resultados en cumplimiento de las metas de trabajo, sin embargo, esto no se debe al trabajo en equipo del departamento, si no por el esfuerzo individual de un pequeño grupo de colaboradores que resultan haciendo las tareas más importantes, es decir cargas de trabajo altas para una minoría y bajas para la mayoría.

Otro factor que cabe mencionar, es que el departamento no solo debe trabajar en equipo de trabajo de forma interna, sino también en coordinación e integración con otras dependencias, como el Departamento de Servicios de Apoyo que brinda ayuda en la logística de eventos y realización de actividades, Subgerencia de Prestaciones en Salud, quienes deben apoyar en la realización de campañas de divulgación de prevención de la salud, entre otras, sin embargo, el trabajo en equipo con estas otras dependencias no siempre logra integrarse, informan que en algunas ocasiones la actitud de los colaboradores de otras dependencias es pesimista, no están dispuestos a esforzarse, hacen las actividades de forma deficiente y en otros casos hay confusión en las líneas de mando, todos quieren imponer un criterio.

Manifiestan que hay colaboradores del departamento y de otras dependencias que tienen plazas permanentes y que por poseer este tipo de seguridad laboral, muestran actitud negativa cuando se solicita apoyo, incluso actitud de rebeldía con sus jefes, porque no los pueden destituir de su puesto de trabajo, la falta de normativa para regular la mala actitud de este tipo de beneficio, ocasiona discrepancias entre equipos de trabajo de otras dependencias y a nivel de departamento.

Este tipo de casos evidencian que no existe por parte de los colaboradores de las otras dependencias un compromiso personal por los objetivos de la institución, no hay identidad laboral, circunstancias que ocasionan que los colaboradores no brinden apoyo a otras dependencias del instituto que lo necesiten.

El 30% indica que el trabajo en equipo debe mejorar, que cuando se presenta una situación que requiera del trabajo unificado con otros colaboradores del mismo departamento, no se recibe el apoyo esperado debido a que estos muestran negatividad e indican que no es una atribución de su área y se han presentado situaciones en que a pesar de necesitar apoyo en su misma área no lo brindan, debido a justificar que no es parte de sus atribuciones, reduciendo las posibilidades de eficacia y eficiencia en la entrega de los servicios que brinda el departamento. En este aspecto es posible evidenciar que más allá de no existir personal suficiente existen problemas de identidad laboral, para crear compromiso personal con el departamento y la institución.

Un 13% califican el trabajo en equipo como bueno, indican que existe cooperación entre compañeros, es indudable observar y analizar que la cooperación es brindada por un grupo selectivo de colaboradores que por preferencias personales realizan un buen trabajo. Al momento de medir resultados se ve reflejada la falta de trabajo en equipo y la sobrecarga de trabajo, ante deficiencias inminentes que no es posible cubrir, por la falta de cooperación de todo el personal del departamento.

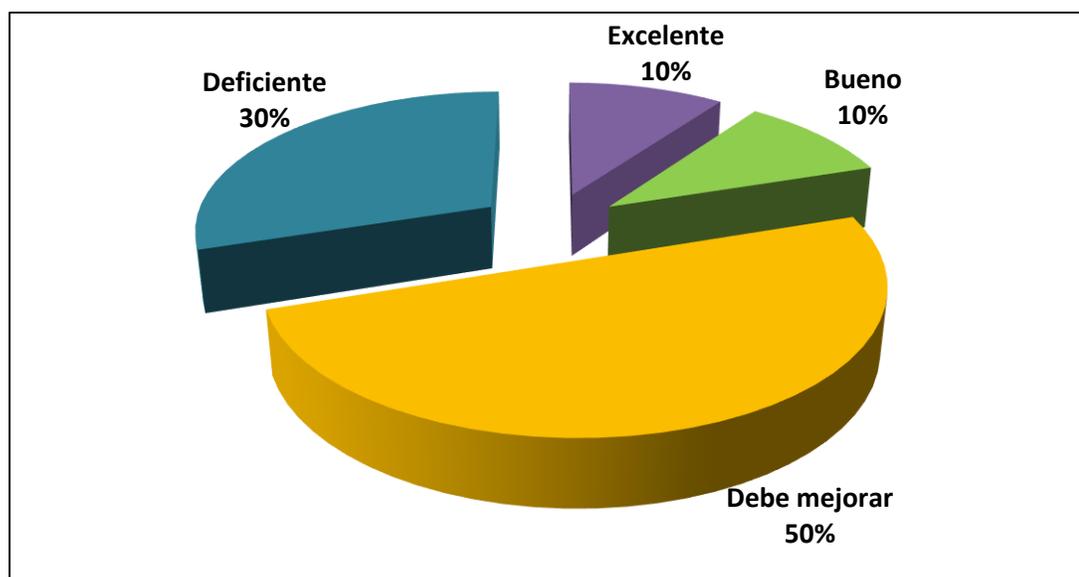
Por otro lado es de resaltar que un 0% consideran el trabajo en equipo como excelente, lo que significa que todo el personal observa y percibe deficiencias en el mismo.

### 2.4.1.5 Reconocimiento

Los seres humanos por naturaleza necesitan ser reconocidos, sentirse importantes, que se toman en cuenta y que todos sus logros sean celebrados, cubrir las necesidades de logro de los colaboradores es contribuir a que sean capaces de poder trazarse sus propias metas laborales.

A continuación se presenta una gráfica con la información de la situación actual en reconocimiento del Departamento de Comunicación Social y Relaciones Públicas.

**Gráfica No. 5**  
**Nivel de satisfacción laboral en reconocimientos**



**Fuente:** elaboración propia, investigación de campo año 2016.

En la gráfica podemos observar que el 50% indica que el reconocimiento debe mejorar, esto se debe a que a veces se reconoce el trabajo de los colaboradores de forma específica y no grupal, califican este tipo de reconocimiento como injusto.

Manifiestan que hay colaboradores que se están superando profesionalmente y que han logrado menciones honoríficas por su excelencia académica, este tipo de reconocimiento es comentado a los jefes inmediatos, pero no hay un reconocimiento por el esfuerzo ejercido, pues indican que el mayor beneficiario de ese esfuerzo es el departamento a donde ellos aportan nuevas ideas y conocimientos para brindar un mejor desempeño laboral y generar mejores ventajas competitivas.

La forma de realizar los reconocimientos no representa la frecuencia esperada y se hace casi siempre de forma verbal, consideran que debe implementarse nuevos métodos de incentivos laborales tales como: brindar un día entre semana de descanso laboral y oficializar el reconocimiento al Departamento de Recursos Humanos, para contar con un mejor currículum laboral, una tarjeta de felicitación, un aplauso de todos los integrantes del equipo, brindar diplomas por cada situación extraordinaria que se dé, un diploma significa plasmar un cúmulo de esfuerzo, trabajo arduo y es perpetuo, la gente nunca lo olvidará o tirará.

Un 30% indica que es deficiente, esta calificación está enfocada principalmente porque consideran que los reconocimientos brindados no tienen ninguna trascendencia que los motive a realizar de forma extraordinaria su trabajo, que aunque se reconozca su esfuerzo en la mayoría de los casos se hace de forma general y no específica, indican que para ellos es importante el reconocimiento público.

Una de las quejas es: “Nadie se entera de lo que hacemos aquí, para alcanzar las metas del departamento e institución”, debe existir el reconocimiento no solo en el mismo departamento sino también a nivel institucional.

Expresaron que deben realizarse más actividades culturales y deportivas que permita destacar sus habilidades y crear reconocimiento e identidad por el lugar en el que trabajan.

Es importante que los objetivos y metas alcanzadas como trabajo en equipo, no solo sean medidas, sino también reconocidas por el departamento, para que exista un incentivo para que los colaboradores sigan haciendo bien su trabajo y lo hagan de forma integrada, es motivante para los demás compañeros, especialmente para los más nuevos, quienes verán que el éxito no pasa desapercibido y que vale la pena desarrollar una buena actividad laboral.

Se puede observar que un 10% expresó que es bueno, para estas personas su jefe reconoce, aprecia, premia y estimula su buen trabajo, consideran que si existe relación entre el trabajo realizado y reconocimientos otorgados. Este grupo cubren sus necesidades de logro a través de un reconocimiento verbal, sin embargo, como explica Abraham Maslow una vez satisfecha una necesidad surge otra que representa un nivel superior, he aquí la importancia de considerar nuevos mecanismos de reconocimientos laborales.

Y por último el restante 10% considera que el reconocimiento es excelente, que su jefe inmediato dentro de sus áreas de trabajo valora el trabajo que desempeña en el departamento y considera que las formas de reconocimiento que se proporcionan a sus compañeros de trabajo son justas, estas personas representan la minoría del departamento.

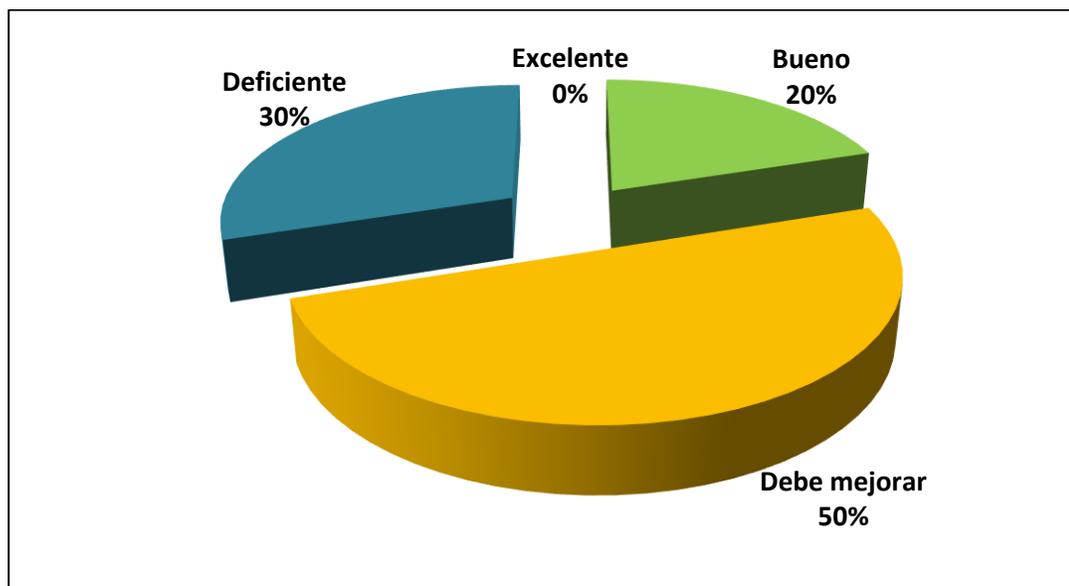
#### **2.4.1.6 Oportunidades de desarrollo**

Para todas las personas es importante la autorrealización tanto personal como profesional, dentro del departamento no existe un plan de carrera, para que los

colaboradores tengan la oportunidad de crecer profesionalmente y de esta forma apoyarlos a su desarrollo personal.

A continuación se presenta una gráfica con la información de la situación actual del nivel de oportunidades de desarrollo del Departamento de Comunicación Social y Relaciones Públicas.

**Gráfica No. 6**  
**Nivel de satisfacción laboral en oportunidades de desarrollo**



**Fuente:** elaboración propia, investigación de campo año 2016.

Según la gráfica anterior se puede observar que el 50% manifiesta que las oportunidades de desarrollo que existen dentro de la organización deben mejorar para todos, debido a que no es primordial la preparación profesional, puesto que muchas veces las oportunidades de desarrollo se brindan a personas nuevas que no tiene un alto nivel de preparación profesional ni experiencia laboral suficiente, resaltan en esta parte el supuesto favoritismo hacia algunos colaboradores, causa que ha provocado desmotivación de superación

profesional por parte de los colaboradores del departamento y sentimientos de renuncia.

Expresan que las oportunidades de desarrollo son escasas y que el apoyo para su superación profesional también lo es, principalmente en la falta de permiso para poder realizar tareas universitarias dentro del departamento en tiempo libre, la jornada ordinaria tiende a extenderse por la alta demanda de trabajo, lo que imposibilita poder llegar a tiempo a la universidad, es decir se antepone el trabajo y pasa a segundo plano el desarrollo profesional.

No existe un plan de carrera que motive a prepararse profesionalmente, con el incentivo de obtener una mejor plaza laboral, esta iniciativa la hacen bajo su propia motivación, sin embargo, esta motivación no la comparten todos, debido a no recibir el apoyo esperado.

El 30% las califican como deficientes, manifiestan que las oportunidades siempre se brindan a las personas incorrectas, no hay una apreciación por capacidades y buenos resultados; hay colaboradores que tienen más de tres años de experiencia laboral y no son promovidos para optar a nuevas plazas.

Las plazas que son brindadas a personal nuevo, además de no ser justas, manifiestan que se les pide que ayuden a realizar las tareas del personal nuevo, porque estos carecen de conocimiento, lo que crea sobrecarga de trabajo, situaciones que han llevado a crear deseos de renuncia por parte de los colaboradores más eficientes, que en alguno de los casos poseen más experiencia y preparación académica que las personas nuevas a las cuales ceden las oportunidades de desarrollo.

Expresan que en muchas oportunidades han intentado optar a plazas nuevas de convocatorias internas que realiza el Departamento de Recursos Humanos, de la

institución de seguro social, para trabajar en otras dependencias promovidos por su Departamento de Comunicación Social y Relaciones Públicas, informan que hacen todos los trámites administrativos que estas plazas exigen, trámites que implican gasto y tiempo en la realización de pruebas y entrevistas, pero en la mayoría de los casos son pocos los que son electos, debido a que en muchas oportunidades las convocatorias internas supuestamente parecen más un requisito que una oportunidad, debido a que son obtenidas por personal nuevo.

Se observó que hay algunos colaboradores que ya poseen una licenciatura, pero no tienen la iniciativa por dar un mayor prestigio a su puesto de trabajo, asumiendo un cargo con mayor responsabilidad, así también, hay casos en que tienen la preparación académica y la experiencia, pero estos ocupan puestos de trabajo de gran responsabilidad con salarios de puestos de menor rango, causando un alto sentimiento de renuncia y falta de apreciación por su lugar de trabajo.

Otro aspecto que destacó es la falta de control, supervisión y transparencia en los perfiles de los puestos que establece el Departamento de Recursos Humanos, esto debido a que el Departamento de Comunicación Social y Relaciones Públicas cuenta con personal que no cumple con los perfiles de los puestos de trabajo que ocupan, esto ocasiona la usurpación de plazas que podrían ser brindadas a personal que si llenen los requisitos.

Manifiestan que cuenta con cierta cantidad de plazas, pero al agotarse este recurso, debe realizarse un proyecto de plazas nuevas, el cual amerita una burocracia excesiva para su aprobación y la mayoría de los proyectos realizados han sido rechazados, la carencia de este recurso limita y desmotiva a los colaboradores.

El 20% la califican como bueno, debido a que las capacitaciones que se han brindado, les han permitido adquirir nuevos y mejores conocimientos, para desempeñar de una mejor manera su trabajo, el trabajo que realizan contribuye al logro de sus objetivos y metas laborales.

Existe un plan becas y los subsidios constituyen el medio para capacitar al personal, prestar un buen servicio, formar personal especializado en las disciplinas de la seguridad social y estimular al personal con aptitud, para que desarrolle estudios en las ramas del saber que sean afines a los objetivos y servicios que presta. No ésta demás resaltar que son pocos los colaboradores que conocen de este tipo de oportunidad laboral, por lo que hay una debilidad en la divulgación y publicidad interna de este tipo de beneficio.

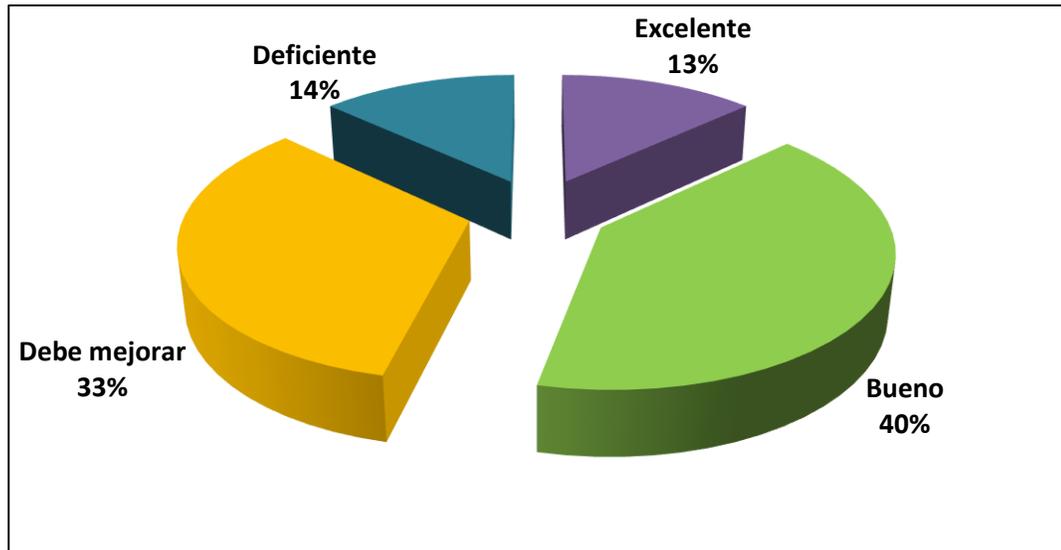
Por el contrario un 0% indica que es excelente, lo que significa que todo el personal observa y percibe deficiencias en este factor.

#### **2.4.1.7 Actitud**

Los resultados del departamento dependen de la actitud de los colaboradores, la cual es fundamental para que alcance sus objetivos, este factor permite conocer como los colabores se sienten respecto a su trabajo y bajo esa actitud puede causar un impacto negativo o positivo al ambiente laboral que los rodea.

A continuación se presenta una gráfica con la información de la situación actual del Departamento de Comunicación Social y Relaciones Públicas.

**Gráfica No. 7**  
**Nivel de satisfacción laboral en actitud**



**Fuente:** elaboración propia, investigación de campo año 2016.

Al observar la gráfica anterior un 40% indican que la actitud es excelente, esta calificación se debe a que sienten un agrado personal por cumplir las metas y objetivos de su puesto de trabajo, esto permite realizar su trabajo de forma eficaz y eficiente, entregar resultados positivos.

Acá es importante resaltar que a pesar que las actividades de trabajo de los colaboradores son de agrado, las cargas de trabajo no equitativas en algún momento vendrán a contrarrestar el sentimiento de agrado y los invadirá el estrés y la desmotivación laboral.

El 33% expresan que debe mejorar, esto se debe principalmente a que no están dispuestos a aceptar cambios, las relaciones interpersonales son malas, si tuviera la oportunidad de cambiar de trabajo lo harían, esto revela que los colaboradores no se sienten a gusto dentro de su departamento. La mala imagen

que se ha brindado a la institución de seguro social, ante la opinión pública y la falta de una cultura de identidad laboral, los hace realizar sus actividades basados en objetivos individuales, lo que da como resultado la falta de compromiso hacia al departamento e institución.

De esta calificación fue posible deducir que las relaciones con los compañeros de trabajo no son favorables, es difícil mantener una actitud positiva, pues los colaboradores están predispuestos a no recibir apoyo de parte de sus demás compañeros, a trabajar en ambientes laborales incompatibles. Las actitudes son fundamentales en la vida laboral como también en lo social, debido a que un ambiente grato, puede llegar a provocar emociones que mantengan a las personas con actitudes positivas, esto aumenta su rendimiento como persona ante toda circunstancia o hecho que lo provoque.

El 14% la califican como deficiente, no aportan lo mejor para realizar su trabajo entre menos trabajo se les asignen mejor. Este porcentaje de colaboradores realizan su trabajo sin estar comprometidos.

En este porcentaje, se observó la inclinación por dar órdenes pero no ejercer ningún tipo de responsabilidad en las diferentes áreas de trabajo, existe una actitud negativa, falta de respeto por sus normas internas de comportamiento, son personas que entran tarde a trabajar, que entre menos trabajo y responsabilidad se brinde mejor, no vienen vestidos de forma profesional, anteponen sus asuntos personales que los laborales, no respetan la hora de almuerzo establecida, faltan frecuentemente a laborar, no siguen las instrucciones de sus jefes y muestran actitudes desafiantes al no compartir los mismos criterios.

Las actitudes marcan pautas de comportamiento no sólo individual sino grupal, una actitud negativa como un virus "infecta" a los que están alrededor en el sentido de que son altamente imitables, razón por la que es necesario establecer supervisión y tomar acciones en caso de encontrar muestras de este tipo de actitud dentro del departamento.

Y por último el 13% expresó que es excelente, se sienten comprometidos con su trabajo, indican que se sienten satisfechos con los resultados que obtienen en su área de trabajo, debido a que gustan de lo que hacen, son personas que están abiertas a los cambios, brindan su mejor desempeño y apoyan al resto de sus compañeros para sentirse integrados; sienten identificados laboralmente, lo que les permite tener una actitud positiva ante las circunstancias desfavorables que puedan presentarse, debido a que siempre están enfocados en defender el lugar donde trabajan, cumplir con los objetivos trazados, es decir se desarrollan sentimientos de lealtad y aprecio por el departamento e institución.

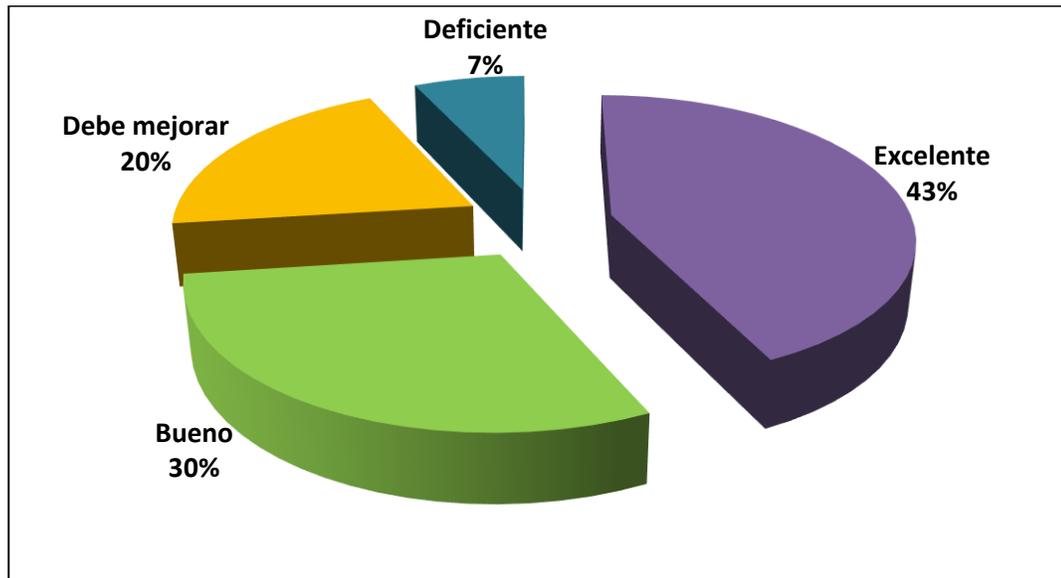
#### **2.4.1.8 Condiciones laborales**

Un colaborador que no cuente con condiciones laborales adecuadas no podrá entregar un buen trabajo de calidad, parte de la motivación de un colaborador es demostrar la apreciación por su trabajo, por lo que se debe dotarlos de los recursos y ambientes adecuados que contribuyan a mejorar su rendimiento.

A continuación se presenta una gráfica con la información de la situación actual del nivel de las condiciones laborales del Departamento de Comunicación Social y Relaciones Públicas.

**Gráfica No. 8**

**Nivel de satisfacción laboral en condiciones laborales**



**Fuente:** elaboración propia, investigación de campo año 2016.

El 43% la califican como excelente, indican que cuentan con el equipo idóneo para la realización de sus funciones, se dota del material para llevar a cabo las tareas laborales, se observó que las instalaciones del departamento poseen suficiente iluminación en las diferentes áreas de trabajo.

Manifiestan que cuentan con licencias con goce de salario en caso de fallecimiento de cónyuge, conviviente o padres, por matrimonio, enfermedad grave de padres, conyugues, hijos o hermanos, por obtención de beca; bonos de antigüedad, bono de autonomía.

Por ser un departamento que pertenece a una institución de seguro social las condiciones de salud presentan ciertos beneficios, en caso de incapacidad temporal para el trabajo, ocasionada por riesgos cubiertos por el régimen de seguridad social, los trabajadores del instituto tienen derecho a que se conceda

sobre el subsidio que otorga el Régimen, el subsidio necesario para completar su salario total, se cubre el 50% de prótesis dentales, una ayuda en el 100% del valor en lentes al colaborador que le sean preinscritos, 100% de sus prestaciones laborales en caso de enfermedad, maternidad o accidente (programa EMA) entre otros beneficios.

Tienen horarios flexibles de trabajo de 8:00 a.m. a 16:00 p.m., no laboran fines de semana esto permite accesibilidad para poder estudiar, sin embargo, indican que esto depende del tipo de puesto que ejerzan y del apoyo de los jefes, debido que hay casos donde la demanda de trabajo es intensa y la jornada laboral se extiende, reduciendo los beneficios de esta condición laboral.

Cuentan con vehículos que los van a dejar a sus hogares en caso de exceder la jornada laboral de trabajo, brindándoles seguridad. Existiendo para todas estas condiciones un pacto colectivo que ampara los beneficios otorgados.

El 30% califican las condiciones laborales como buenas, esto se debe principalmente a que existe una buena distribución de los espacios físicos donde se encuentran las diferentes áreas de trabajo, dotación oportuna de equipo y materiales.

El 20% indican que debe mejorar, algunas áreas como cocina y sala de reuniones manifiestan que son muy pequeñas e inadecuadas para los colaboradores, carecen de más y mejor equipo en las áreas antes mencionadas, asimismo manifestaron que no cuentan con un área recreativa dentro del departamento que permita reducir el estrés laboral e incrementar su motivación.

Manifiestan que aunque cuentan con condiciones laborales de beneficio para la atención médica, el servicio que reciben supuestamente es deficiente, existe

carencia de medicamentos, la actitud de doctores y enfermeras es negativa, por lo que prefieren hacer uso de médicos particulares.

Podemos determinar que las condiciones laborales van más allá de la cantidad de servicios que puedan recibir, es decir hay una apreciación superior por la calidad con la que son entregados cada uno de estos.

El 7% la califica de mala, expresan que las medidas de seguridad e higiene son débiles, requieren de una mejor capacitación y material publicitario que indique qué hacer en caso de emergencias, los ensayos ante desastres se hacen de forma desordenada, no hay una buena coordinación, existen ventanas dentro del departamento en mal estado, informan que el servicio de higiene en oficinas y áreas en general del departamento debe mejorar, se observó lugares de trabajo con botes basura llenos, polvo en su equipo y materiales, no hay equipos de seguridad suficientes.

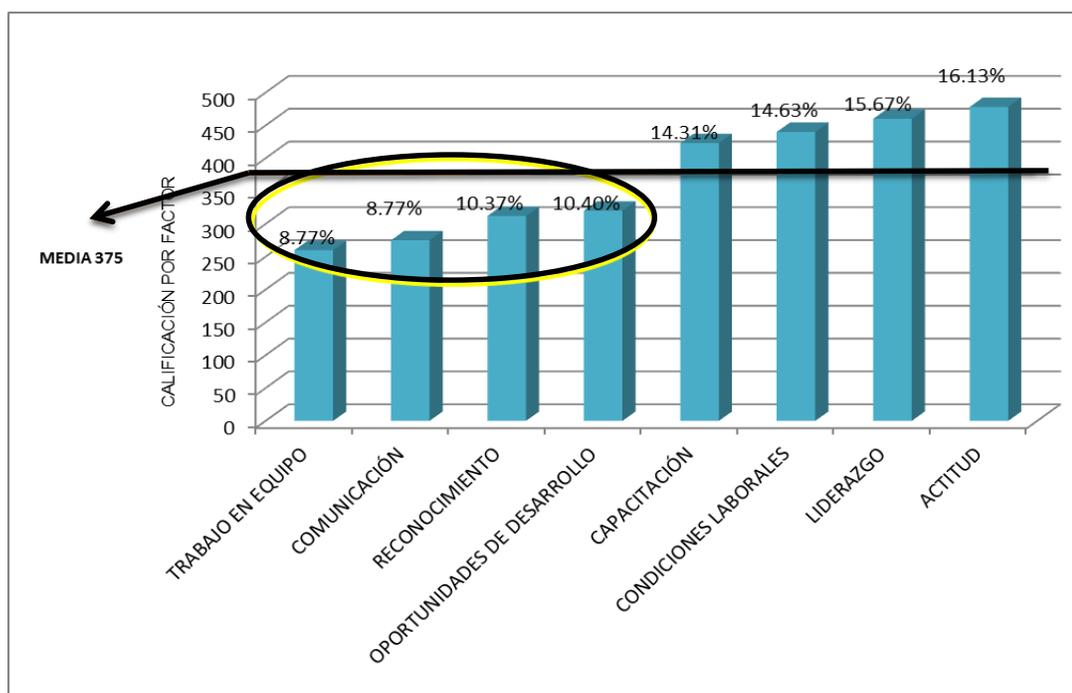
Expresan que en el área de diseño se trabaja en ocasiones con ciertos materiales tóxicos, que requieren del uso de equipo de protección, pero estas no son brindadas, no cuentan con avisos de precaución al momento de ingresar a esta área.

## **2.5 Análisis y discusión de los resultados**

Luego de realizar el análisis de los factores evaluados en la encuesta de satisfacción laboral, se obtuvo como resultado que de un total de 56% como insatisfactorios y 44% como satisfactorios, dichos porcentajes indican que la mayor parte de los colaboradores del Departamento de Comunicación Social y Relaciones Públicas, de una institución de seguro social, se encuentran insatisfechos laboralmente, principalmente en cuatro factores: comunicación, trabajo en equipo, reconocimientos y oportunidades de desarrollo, para la

comprobación de esta información se realizó el cálculo de la media aritmética por medio del resultado obtenido de la calificación dentro de los ocho factores que fueron diagnosticados en el presente capítulo, consiguiendo la siguiente información que se presenta en la gráfica número nueve, esto confirma los mismo resultados obtenidos con anterioridad de los factores de insatisfacción laboral.

**Gráfica No. 9**  
**Factores con índice de insatisfacción laboral**



**Fuente:** elaboración propia, investigación de campo año 2016.

Es importante analizar y discutir las causas de esta insatisfacción no de forma superficial es decir no solo viendo la punta del iceberg si no la raíz de esas causas, para lo cual se expone lo siguiente:

La unidad objeto de investigación es un departamento que como su nombre lo indica “Departamento de Comunicación Social y Relaciones Públicas”, debe

mantener una comunicación con toda la institución y los diferentes medios de comunicación, sin embargo, si ésta no llega a crear retroalimentación, hace surgir deficiencias no solo en el departamento si no a nivel institucional, que puede traer repercusiones desfavorables a la imagen de la institución, función por la que vela este departamento, he aquí la importancia de este factor.

Se encontraron varias debilidades de este factor que permitieron determinar que la comunicación que se aplica actualmente es deficiente, entre estos factores resaltaron los siguientes: burocracia excesiva en el traslado de información, no existe retroalimentación al momento de trasladar información de una dependencia a otra y de forma interna, no existe un equilibrio en el uso y combinación de los diferentes tipos de comunicación, muchas veces se informa por escrito lo que debe informarse también verbalmente, para evitar ambigüedad en la información transmitida, no se hace uso eficiente de todos los medios de comunicación, para agilizar la transmisión de los mensajes, existe un correo institucional que puede ser una fuerte herramienta para trasladar la información de forma más oportuna que con un mensajero, pero no es una herramienta que sepan cómo utilizarla.

Muy pocas veces existe retroalimentación, debido a que reciben poca información sobre los resultados alcanzados y mejoras a realizarse dentro del mismo, por lo que la información es escasa.

Otro factor que se encuentra afectado es el trabajo en equipo, dentro del departamento no existen buenas relaciones laborales como equipo de trabajo, existen grupos de trabajo divididos por áreas, que no se apoyan entre sí para el logro de objetivos en común.

Los resultados obtenidos, son logro de un grupo selectivo y no del resultado de trabajo en equipo, lo que ocasiona que las cargas de trabajo no sean equitativas.

No se puede obtener buenos resultados siempre, si no existe la participación de todos, por muy bueno que pueda ser un grupo selectivo en algún punto será insuficiente.

La capacitación tuvo una calificación muy buena, sin embargo, es importante centrar la atención en esos aspectos que no han podido ser cubiertos de forma eficiente, se pudo observar que uno de los principales problemas del departamento se da al momento de entregar un puesto de trabajo a personal nuevo, debido a que en la mayoría de los casos no se capacita antes de recibir el puesto de trabajo, si no de forma posterior, por lo que la prueba y error es parte del trabajo real que realizan.

El tema de liderazgo debe ser aclarado, debido a que existe una confusión entre que un líder debe ser alguien con gran preparación académica y experiencia laboral o ambos, sin embargo, se debe estar consciente que es importante que un líder tenga estas cualidades, pero no es imperante para poder ser líder, muchas de estas habilidades se adquieren en el camino, pero alguien capaz de influir en los demás para el logro de objetivos es alguien capaz de liderar, esta confusión crea conflictos de poder dentro de la unidad y causa divisiones entre los equipos de trabajo.

Un buen líder sabe delegar funciones y no recargar de trabajo aquellos que pecan de hacer demasiado bien su trabajo, deben ser equitativas y deben ser distribuidas a modo de aprovechar las habilidades, para obtener los resultados esperados.

Se observó mucha debilidad en la forma de reconocimientos otorgados, es importante reconocer a quien lo merece y no dar crédito a personas equivocadas; los reconocimientos deben ser públicos, debe implementarse

nuevas formas de reconocimiento y recompensas a ese esfuerzo, beneficios que motiven al colaborar a seguir esforzándose.

Un colaborador con mejor preparación ayuda al desarrollo del departamento, pudo evidenciarse que no existe un plan de carrera que motive a los colaboradores a superarse laboralmente, esta debilidad trae consigo varios aspectos negativos como desmotivación, bajo rendimiento, sentimientos de renuncia.

El recurso humano es el activo más valioso, perder un buen colaborador es perder la oportunidad de llevar al éxito el departamento.

Otorgar incentivos permite mantener un buen desempeño laboral, no hay mejor manera de motivar a los colaboradores que aplaudir sus logros.

Los seres humanos tiene la capacidad de adaptarse a los cambios que la vida les presente, laboralmente en Guatemala se tienen muchos paradigmas sobre que “los cambios nunca son buenos”, empezar a aprender de nuevo más que temor al cambio refleja una actitud pesimista, falta de superación laboral, todo cambio trae consigo una oportunidad, muchas veces no es posible observarlas si no son explicadas de forma correcta; dentro del departamento existen personas que no están dispuestos aceptar cambios, no desean avanzar o asumir riesgos, estos paradigmas que traen consigo este tipo de actitud puede cambiarse y concentrar la atención en hacerlo puede traer cambios significativos.

Actualmente la actitud está dividida en un pequeño grupo que si es optimista y da lo mejor de sí para contribuir a los objetivos, otro grupo que tienen una mala actitud pero creen que lo hacen bien y un tercer grupo que actúa de forma pesimista y justifica sus acciones por las debilidades que encuentran en su lugar de trabajo. Es importante contar con actitud positiva, que ante dificultades o

problemas sean capaces de encontrar soluciones, que les guste hacer su trabajo, que estén dispuestos a aceptar cambios y sacar provecho de cualquier situación.

Los colaboradores deben sentirse seguros en su lugar de trabajo, en el desarrollo de sus tareas laborales y preparados ante cualquier desastre natural, actualmente no cuentan con equipo de seguridad ni de protección, para realizar tareas en donde utilicen materiales tóxicos, ni con señalizaciones de precaución o peligro en caso de usar estos materiales.

Las condiciones laborales van más allá de la cantidad que exista, esta se vuelve valiosa, en virtud de la calidad con la que sea brindada, es evidente que existen condiciones laborales que sus acuerdos administrativos avalan, sin embargo, la forma de brindar estas condiciones por medio de servicios es deficiente.

Con base a los resultados y las deficiencias encontradas, es necesario implementar acciones efectivas que contribuyan a mejorar los factores afectados, por medio de un programa de satisfacción laboral y a la vez implementar acciones de retroalimentación para que dicha problemática no se presente en un futuro. Para efectos de investigación se realizará la propuesta de los cuatro factores con mayor porcentaje de insatisfacción.

Se presenta a continuación la propuesta de satisfacción laboral a implementar en los colaboradores del Departamento de Comunicación Social y Relaciones Públicas.

**CAPÍTULO III**  
**PROGRAMA DE SATISFACCIÓN LABORAL DEL PERSONAL DEL**  
**DEPARTAMENTO DE COMUNICACIÓN SOCIAL Y RELACIONES PÚBLICAS,**  
**DE UNA INSTITUCIÓN DE SEGURO SOCIAL, UBICADA EN LA ZONA 1, DE**  
**LA CIUDAD CAPITAL**

**3.1 Presentación**

Después del resultado obtenido en el diagnóstico del Departamento de Comunicación Social y Relaciones Públicas, se crea un programa que permitirá establecer condiciones idóneas de satisfacción laboral en los colaboradores, con el propósito de reducir las debilidades encontradas en los diferentes factores que presentaron un baja satisfacción, los cuales son: trabajo en equipo, comunicación, reconocimiento y oportunidades de desarrollo.

La propuesta es una herramienta de soporte para la administración y logro de objetivos del departamento, toma como punto de partida la satisfacción laboral, enfocada en los factores que es necesario mejorar para que el recurso humano pueda entregar un buen desempeño laboral.

Tiene como propósito primordial crear un cohesión de los factores que presentan mayor índice de insatisfacción laboral, al implementar planes de acción que ayuden a mejorarlos, para de esta manera, brindar una guía lo suficientemente eficaz y eficiente, para contrarrestar las deficiencias encontradas, en donde los colaboradores podrán comunicarse de forma efectiva, al trabajar como equipo, alcanzar objetivos en común y puedan sentirse lo suficientemente motivados, para desempeñar un buen trabajo, brindándoles reconocimientos adecuados y las oportunidades de desarrollo que los ayuden a superarse como personas y crecer profesionalmente.

Este capítulo se desarrolla de la siguiente manera, inicia con la justificación del programa de satisfacción laboral para el Departamento de Comunicación Social y Relaciones Públicas, luego los objetivos generales y específicos que se desean alcanzar, el alcance de su implementación, la metodología a utilizar, los recursos que serán utilizados durante el tiempo que se llevará a cabo, la programación, así como la calendarización de las actividades, la descripción, el contenido de las propuestas, la forma de medir y evaluar el programa y finaliza con el costo de las propuestas.

### **3.2 Justificación del programa de satisfacción laboral**

Con el propósito de contrarrestar la problemática actual y alcanzar el nivel de satisfacción laboral deseado en los colaboradores del Departamento de Comunicación Social y Relaciones Públicas, se propone la realización de un programa de satisfacción laboral que permita mejorar el ambiente laboral del departamento y con esto obtener una mejor entrega de los servicios que presta.

Cada estrategia pretende ser una solución viable ante las problemáticas encontradas en los factores de comunicación, trabajo en equipo, reconocimiento y oportunidades de desarrollo laboral, el propósito no solo es brindar una alternativa de solución, si no todo el procedimiento para poderlas ejecutar de forma satisfactoria, lo que permite establecer mecanismos de evaluación para mejorarlas y aplicarlas constantemente.

### **3.3 Objetivo**

Para que el programa de satisfacción laboral del departamento pueda ser realizado con éxito deben plantearse el objetivo general y específicos que permitan el cumplimiento de metas.

### **3.3.1 Objetivo general**

Incrementar el nivel de satisfacción laboral de los colaboradores del Departamento de Comunicación Social y Relaciones Públicas, de una institución de seguro social en un 85%, a través de la propuesta de implementación de un programa de satisfacción laboral y sus acciones a realizar, para lograr en tres años el nivel óptimo de desempeño de los colaboradores en un clima organizacional idóneo y que el departamento alcance a su vez cumplir con sus objetivos, metas individuales y organizacionales.

### **3.3.2 Objetivos específicos**

- Realizar acciones para alcanzar una comunicación efectiva dentro del departamento y dependencias que se comunican con este, en un 90% en un periodo de dos años.
- Promover el trabajo en equipo en un 90%, mediante una cultura de identidad laboral, con los colaboradores del departamento, en un lapso de dos años.
- Implementar nuevas formas de reconocimiento laboral en un 85%, que ayuden a los colaboradores a sentir que su trabajo es apreciado, en un periodo de tres años.
- Mejorar las oportunidades de desarrollo laboral en un 85%, mediante planes de carrera que apoye a los colaboradores a superarse profesionalmente, contribuyendo al desarrollo del departamento, en un periodo de tres años.

### **3.4 Beneficios**

A continuación se detallan los beneficios esperados al implementar la propuesta de satisfacción laboral en el Departamento de Comunicación Social y Relaciones Públicas:

- Colaboradores más eficientes al contar con retroalimentación de los objetivos y metas alcanzadas de sus atribuciones.
- Colaboradores identificados con el departamento y la institución, capaces de crear un compromiso personal por los objetivos y metas en común.
- Un mejor ambiente laboral con colaboradores más satisfechos, motivados y con actitud positiva, para seguir haciendo cada vez más y mejor su trabajo.
- Una mejor entrega de los servicios que brinda el departamento al contar con colaboradores más capacitados, con mejores conocimientos que contribuyen a brindar ideas nuevas y creativas a poner en acción nuevos conocimientos, para un mejor desarrollo laboral.

### **3.5 Alcance**

El programa de satisfacción laboral fue elaborado con base a los resultados obtenidos en la realización del diagnóstico de satisfacción laboral, realizado en el Departamento de Comunicación Social y Relaciones Públicas, de una institución de seguro social; para alcanzar el 85% de satisfacción laboral dentro del departamento, será necesario poner en marcha durante un año el programas de satisfacción laboral propuesto, donde se presenten soluciones viables para contrarrestar los factores que presentaron mayor índice de insatisfacción laboral, al implementar planes de acción en donde los jefes este involucrados.

No obstante cabe mencionar que la satisfacción laboral es parte de la fase del proceso administrativo llamada dirección, debido a ello cualquier entidad que esté interesada en incrementar la productividad y satisfacción de sus colaboradores, puede implementar el siguiente programa si adapta los cambios necesarios según la naturaleza de la unidad objeto de investigación.

### **3.6 Programa de satisfacción laboral propuesto**

Actualmente las organizaciones con el desarrollo tecnológico se vuelven más competitivas, por lo que contar con estrategias diferenciales puede ser una alternativa fuerte para que una organización alcance el éxito. El recurso humano siempre será un recurso invaluable jamás los desarrollos tecnológicos podrán sustituir las habilidades humanas, la interrelación es vital para crear empatía con los clientes y esta nunca podrá ser remplazada por una contestadora u otro tipo de tecnología.

Este análisis nos lleva a comprender que en el siglo XXI, las personas lo que demandan de las organizaciones son servicios más personalizados y para que esos servicios se vuelvan más personalizados necesitan que existan colaboradores identificados con su lugar de trabajo, esa identidad y cultura organizacional permite que exista un compromiso laboral de los colaboradores, capaces de fomentar el trabajo en equipo, para la consecución de objetivos en común, lo que logra el desarrollo organizacional.

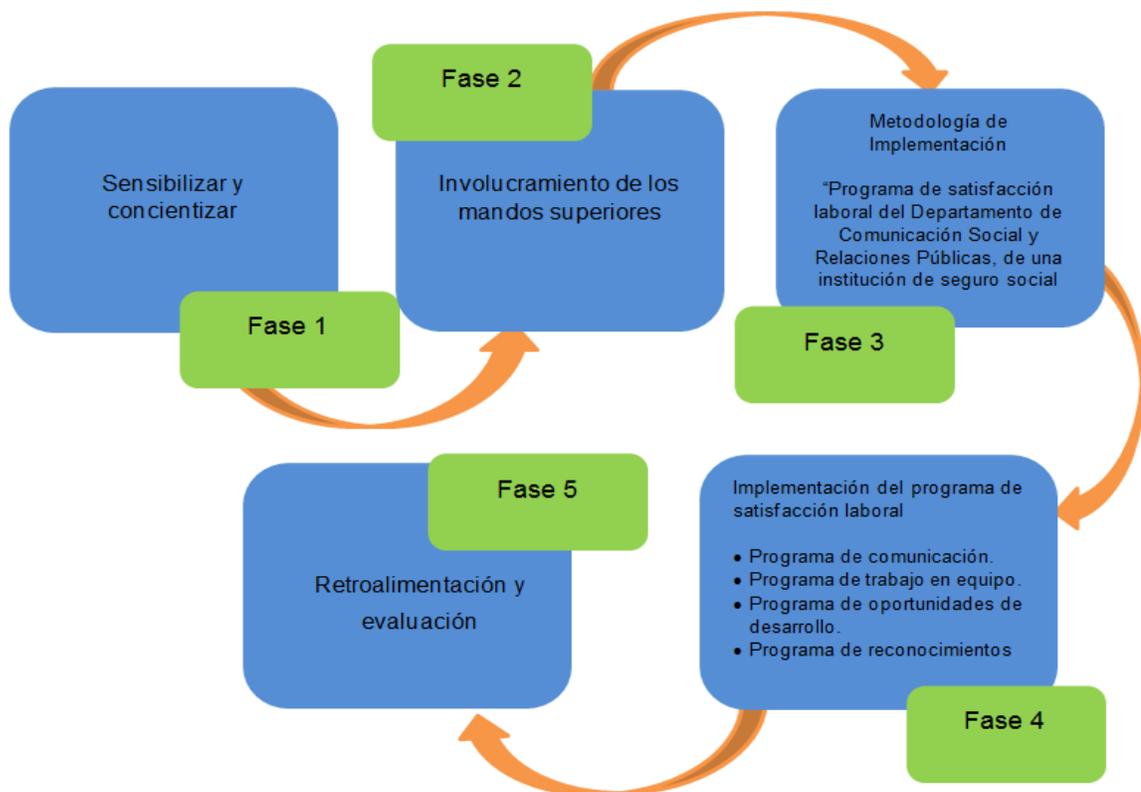
En el caso del Departamento de Comunicación Social y Relaciones Públicas, que se encarga principalmente de la divulgación de información y de velar por la buena imagen del instituto a través de la realización de eventos y campañas de divulgación, es necesario establecer estrategias que ayuden a mejorar los factores de satisfacción laboral.

Existen factores internos que contribuyen a la satisfacción laboral al momento de brindar los servicios como departamento, tales como: comunicación, trabajo en equipo, liderazgo, reconocimiento, capacitación, oportunidades de desarrollo, actitud, condiciones laborales, cada uno de estos factores refleja de forma integrada la satisfacción percibida por los afiliados, derechohabientes, medios de comunicación y público en general.

En el diagnóstico de satisfacción laboral realizado en el capítulo II del presente documento, se detectó que los factores con mayor porcentaje de insatisfacción son: comunicación con un 77%, trabajo en equipo con un 87%, reconociendo con un 80% y oportunidades de desarrollo con un 80%, dichos porcentajes se pueden observar en cuadro No. 2 (resumen de resultados obtenidos por factor), motivo por el cual se han propuesto subprogramas de mejora para cada uno de los cuatro factores mencionados.

A continuación se detallan en la siguiente figura las fases de implementación del programa de satisfacción laboral.

**Figura No. 8**  
**Fases de la propuesta del programa de satisfacción laboral**



**Fuente:** elaboración propia, investigación de campo 2017.

### **3.6.1 Fase 1: sensibilizar y concientizar**

Es importante profundizar en los beneficios que trae consigo la satisfacción laboral, debido a que pueden representar la buena funcionalidad del departamento, motivo por el cual se debe centrar la atención a los factores que presentaron mayor índice de insatisfacción laboral.

Si como departamento la información llega de forma clara y oportuna a los afiliados, derechohabientes, patronos, público en general y clientes internos, no solo evidencia un buen funcionamiento del departamento, sino que protege la vida de afiliados y derechohabientes; si se trabaja en equipo en la realización de eventos y actividades se contribuirá a contrarrestar la mala imagen de la institución ante la opinión pública recobrando su credibilidad; si los colaboradores son reconocidos por su labor y se les brindan las oportunidad de desarrollo para que puedan crecer laboral y profesionalmente existirá desarrollo laboral.

En esta etapa el apoyo de encargados de área es crucial y sobretodo del jefe del área de imagen institucional del departamento, puesto que lo que se propone es manejar una campaña de concientización de satisfacción laboral para los colaboradores del departamento, la cual estará acompañada de material publicitario por escrito, trasmisión de mensajes en monitores del instituto, para crear un impacto audiovisual, mediante videos de concientización.

Es importante resaltar que para que los colaboradores del departamento puedan trabajar de forma satisfecha, debe de existir identidad laboral con el departamento e institución, sin embargo, no se puede crear identidad laboral dentro de una imagen negativa, es por esa razón que antes se debe sensibilizar y concientizar sobre la insatisfacción laboral, para generar cambios positivos que los hagan sentirse orgullosos de la institución a la cual pertenecen, a continuación se detalla la implementación de esta fase:

## Cuadro No. 4

### Fase de sensibilización y concientización laboral

Sensibilizar y concientizar				
No.	Descripción	Responsable	Metas	Tiempo Estimado
1	Elaboración de la campaña denominada "Beneficios de la satisfacción laboral"	Jefe de imagen institucional	Elaborar un proyecto de campaña de divulgación que permita crear conciencia social y laboral en 100%	3 semanas
2	Aprobación de la campaña	Jefe del departamento	Analizar la propuesta y determinar su aprobación en un 100%	1 semana
3	Ejecución de la campaña	Jefe de imagen institucional	Utilizar los medios de comunicación más efectivos para lograr el impacto esperado en un 100%	2 meses
4	Evaluación de la campaña	Jefes de imagen institucional y jefe del departamento	Medir resultados esperados de acuerdo a los objetivos propuestos en el proyecto de la campaña en un 100%	2 semanas
5	Retroalimentación	Jefes de imagen institucional y jefe del departamento	Realizar las modificaciones que sean necesarias, para mantener la eficacia de la fase en un 100%	1 mes

Fuente: elaboración propia, investigación de campo 2017.

#### 3.6.2 Fase 2: involucramiento de los mandos superiores

Para que el programa de satisfacción pueda tener éxito en el Departamento de Comunicación Social y Relaciones Públicas, debe existir la participación directa de los encargados de cada área de trabajo, jefe del departamento y facilitador.

Para el desarrollo de esta fase se tomará como punto de partida la presentación de los resultados del diagnóstico de satisfacción laboral a todos los coordinadores de las áreas de trabajo, para que estos puedan identificar los factores con mayor índice de insatisfacción laboral en sus áreas.

La realización de esta fase se llevará a cabo por medio de reuniones en donde el jefe del departamento será el moderador y el encargado de generar un ambiente abierto para que los coordinadores de área puedan brindar sus opiniones y comentarios con relación a lo presentado, a continuación se detalla la implementación de esta fase:

**Cuadro No. 5**  
**Fase de involucramientos de los mandos superiores**

Involucramiento de los mandos superiores				
No.	Descripción	Responsable	Meta	Tiempo
1	Presentación de resultados de satisfacción laboral del Departamento de Comunicación Social y Relaciones Públicas	Jefe del departamento	Informar sobre los resultados y profundizar en sus causas y consecuencias en un 100%	Reunión 2 horas
2	Evaluación de los factores con mayor índice de insatisfacción laboral	Jefe del departamento y coordinadores de área	Evaluar los factores más afectados en la satisfacción laboral en un 100%	Reunión 1 hora
3	Presentación de propuesta a través de la cual se darán a conocer las fases de la misma	Jefe del departamento	Dar a conocer la información del programa a implementar a los coordinadores para que puedan organizarse e involucrarse en un 100%	Reunión 2 horas

**Fuente:** elaboración propia, investigación de campo 2017.

### **3.6.3 Fase 3: metodología de implementación**

El propósito fundamental de esta etapa es establecer los pasos a seguir para la coordinación del programa de satisfacción laboral, el cual se describe a continuación:

El jefe del departamento deberá asignar un facilitador quien será el responsable de analizar la propuesta del programa y estudiarla, realizadas estas actividades deberá trasladar la información por medio de una reunión a los coordinadores de área, en la reunión entregará a cada uno de ellos copia física y digital por medio

del correo institucional, de las actividades programadas, brindando una explicación de su ejecución.

Las reuniones serán programadas de forma mensual en donde participarán el facilitador, jefe y coordinadores de área, el fin primordial de dicha reunión es evaluar los avances de la implementación del programa de satisfacción laboral, analizar el progreso que ha tenido cada área, tema que será expuesto por los coordinadores; para que luego el facilitador presente un informe general de los avances realizados y el tiempo transcurrido durante su implementación.

**Cuadro No. 6**  
**Fase de metodología de implementación**

Metodología de implementación				
No.	Descripción	Responsable	Meta	Tiempo Estimado
1	Se elegirá a un facilitador para llevar a cabo la implementación de la propuesta	Jefe del departamento	Elegir a un colaborador que sea el responsable del seguimiento de la implementación del programa propuesto en un 100%	Primera semana
2	Facilitador estudia el programa de satisfacción laboral propuesto	Facilitador	Estudiar y analizar el programa propuesto para su implementación en un 100%	Segunda semana
3	Facilitador traslada información a los demás coordinadores	Facilitador	Jefe de departamento y coordinadores enterados de su participación en la implementación de la propuesta en un 100%	Tercera semana
4	Reuniones mensuales para evaluar los avances de la implementación de la propuesta	Facilitador	Evaluar los avances con la implementación de la propuesta en las diferentes áreas del departamento en un 100%	Mensual 1 hora

**Fuente:** elaboración propia, investigación de campo 2017.

### **3.6.4 Fase 4: implementación del programa de satisfacción laboral**

Su realización implica el desarrollo de cuatro subprogramas, los cuales son: comunicación, trabajo en equipo, reconocimientos y oportunidades de desarrollo, estos subprogramas fueron diseñados con el propósito que la problemática encontrada en el diagnóstico de satisfacción laboral del departamento, pueda ser contrarrestada con acciones viables de solución, por lo tanto cada uno de ellos contiene un análisis riguroso, objetivos, estrategias y la forma de medir el resultado esperado.

#### **3.6.4.1 Subprograma de comunicación**

Este factor juega un papel de gran importancia dentro del departamento, sin embargo, al no ser efectiva y no contar con métodos eficientes para su transmisión y recepción de información, se corre el riesgo de presentar los siguientes inconvenientes: incumplimiento en las metas de trabajo, ineficiente manejo de la imagen de la institución, transmisión de información ambigua ante los medios de comunicación, malas relaciones entre colegas, derechohabientes, afiliados, autoridades superiores y subalternos.

Ante esta evidente problemática se propone un subprograma de comunicación, que contribuya a propiciar coherencia e integración entre objetivos, planes, acciones, al agilizar y facilitar la información entre miembros que conforman el departamento y aquellas dependencias que tienen relación directa con este.

Es importante analizar los resultados que se obtengan para ver qué factores se pueden incorporar, para mejorar su implementación; aun cuando los resultados sean positivos se debe buscar la forma de readecuar las actividades o implementar nuevas, para no caer en acciones monótonas que ante las adversidades no sean capaces de sufragar los problemas encontrados.

**a. Metas**

- Utilizar los medios de difusión de la institución, para obtener información de forma eficiente entre los miembros del departamento en un 95%, de manera tal que exista integración en los resultados y objetivos trazados, en un lapso de dos meses.
- Mantener la comunicación efectiva entre las diferentes dependencias de la institución que tienen relación directa con el departamento en un 90%, en un periodo de tres meses.
- Brindar accesibilidad a los colaboradores para conocer los resultados de los objetivos y metas alcanzados en forma periódica en un 100%, en un periodo de tres meses.
- Crear estrategias de comunicación que contribuyan a mejorar la circulación de información de forma ascendente, descendente y transversal en un 95%, en un periodo de seis meses.
- Establecer una cultura de comunicación en un 90%, que permita crear compromiso personal de los colaboradores hacia el departamento e institución, en el logro de objetivos y metas trazadas, en un periodo de seis meses.

**b. Plan de acción**

Se propone los siguientes planes de acción para los indicadores que presentaron un nivel bajo de satisfacción laboral, de acuerdo a lo manifestado por los colaboradores del Departamento de Comunicación Social y Relaciones Públicas, de una institución de seguro social.

A continuación se presenta un plan de acción que detalla las actividades a realizar para alcanzar los objetivos del subprograma.

**PLAN DE ACCIÓN PARA LA IMPLEMENTACIÓN DEL SUBPROGRAMA DE SATISFACCIÓN LABORAL  
PARA EL PERSONAL DEL DEPARTAMENTO DE COMUNICACIÓN SOCIAL Y RELACIONES PÚBLICAS, DE  
UNA INSTITUCIÓN DE SEGURO SOCIAL, UBICADA EN LA ZONA 1, DE LA CIUDAD CAPITAL  
COMUNICACIÓN**

<b>Empresa:</b>	Institución de seguro social, ubicada en la zona 1, de la ciudad de capital.
<b>Objetivo del plan de acción:</b>	Establecer las actividades necesarias para implementar en un 100%, el subprograma propuesto al corto y mediano plazo.

**Planificación de actividades**

Actividad	Acciones a realizar	Meta	Responsable	Tiempo estimado		Medio de verificación y supervisión	Costo	Presupuesto
				Inicio	Fin			
Presentación de las propuestas	Presentar las propuestas al jefe y coordinadores del departamento	Obtener la aprobación de la propuesta en un 100%, en una sesión	Facilitador	Primera semana de enero 2018	Primera semana de enero 2018	Aprobación por el jefe y cada uno de los coordinadores del departamento	Impresiones Q150.00 Útiles de oficina Q50.00 Equipo audiovisual e informático Q 300.00	Q500.00
Capacitación externa  Instituto Técnico de Capacitación y Productividad - INTECAP-	Contratar a una empresa externa para facilitar la capacitación sobre comunicación efectiva y establecer fechas para su ejecución	Ejecutar la capacitación sobre comunicación en un 100%, en una sesión	Facilitador	Segunda semana de enero	Segunda semana de enero	Presentar al jefe el perfil y costo de la empresa capacitadora	Capacitación en comunicación efectiva una duración de 5 horas, tres módulos de aprendizaje Q1,500.00	Q 1,500.00

Preparativos para capacitación externa	Llevar a cabo la capacitación de comunicación efectiva según tabla No.2	Desarrollar en los colaboradores una cultura de comunicación en un 85%, basada en la socialización y compromiso personal por el logro de objetivos y metas, en dos meses	Empresa externa	Segunda semana de febrero 2018	Segunda semana de abril 2018	Presentar al jefe del departamento la evaluación realizada por parte de la empresa externa y de los colaboradores en cuanto a la capacitación recibida, según formato No. 1	Servicio de alimentación para 30 personas a Q750.00	Q750.00	
	Ejecución propuesta reuniones semanales y emergentes	Desarrollo de reuniones semanales según los lineamientos de figuras No.14,15,16 y tabla No. 3	Fomentar la comunicación ascendente y descendente de los colaboradores en un 85%, mediante la exposición de resultados y sugerencias, en una sesión cada semana durante en nueve meses	Jefe del departamento y coordinadores	Segunda semana de abril 2018	cuarta semana de diciembre 2018	Calendarización para ejecutar las reuniones semanales	Impresiones Q875.00 Útiles de oficina Q600.00 Equipo audiovisual e informático Q 300.00	Q.1,775.00
	Ejecución propuesta medio de comunicación electrónica	Desarrollo de correo electrónico según los lineamientos de figuras No. 17,18 y 19, tabla No. 4 y cuadro No. 7	Mantener un adecuada comunicación entre dependencias y el departamento en un 80%, durante diez meses	Facilitador y coordinadores	Primera semana de marzo 2018	Cuarta semana de diciembre 2018	Confirmación de entrega y lectura vía correo electrónico, copia a jefatura del departamento de todas las diligencias	Útiles de oficina Q600.00	Q600.00

Ejecución Propuesta cuadernillo de bienvenida	Elaborar un documento que permita a los colaboradores conocer la importancia de su trabajo dentro del departamento, , según figuras No. 20,21,22,23 y 24 y Tabla No. 5	Crear una cultura e identidad organizacional en un 95%, en nueve meses	Jefe del departamento y facilitador	Primera semana de abril 2018	Cuarta semana de diciembre 2018	Evaluar el nivel de conocimiento que los colaboradores adquieren a través del documento otorgado	Impresión de 50 cuadernillos mensuales por un total de Q2,250.00 anual  Útiles de oficina Q600.00  Equipo de audiovisual e informático Q 300.00	Q 3,150.00
Ejecución propuesta buzón de sugerencias	Desarrollo de buzón de sugerencias según los lineamientos de las figuras No.25, 26 y tabla No. 6	Eliminar la comunicación informar en un 95%, en un lapso de ocho meses	Jefe del departamento y facilitador	Primera semana de mayo 2018	Cuarta semana de diciembre 2018	Presentación de resultados de evaluación de buzón de sugerencias, según formato No. 2	Costo del buzón en material acrílico Q600.00  Útiles de oficina Q200.00	Q.800.00
Ejecución propuesta cartelera informativa	Desarrollo de cartelera informativa según los lineamientos de las figuras No. 27, 28, 29 y 30	Brindar a los colaboradores información actualizada y oportuna del acontecer del departamento en un 98%, una vez a la semana durante ocho meses	Facilitador y coordinadores	Tercera semana de mayo 2018	Cuarta semana de diciembre 2018	Validar la información a publicar	Costo de la cartelera informativa Q2,000.00  Útiles de oficina Q200.00	Q 2,200.00
Evaluación de lo realizado de las actividades	Evaluar lo realizado del subprograma en el tiempo estimado	Evaluar el 100% de lo realizado de forma trimestral	Jefe del departamento y facilitador	Primera semana de abril	Cuarta semana de diciembre 2018	Medir el nivel de satisfacción alcanzado en cada una de las actividades propuestas	Útiles de oficina Q300.00  Equipo informático Q 200.00	Q 500.00
<b>Costo total</b>								<b>Q11, 775.00</b>

Fuente: elaboración propia, basada en el trabajo de campo año 2017.

### c. Propuesta de capacitación en comunicación efectiva

Los colaboradores del Departamento de Comunicación Social y Relaciones Públicas deben conocer la importancia de la comunicación efectiva dentro de su lugar de trabajo, motivo por el cual es importante que reciban una capacitación externa, la cual deberá cumplir como mínimo con el siguiente programa:

**Tabla No. 2**  
**Capacitación externa en comunicación efectiva**

Tema	Capacitación en comunicación efectiva
Objetivo	Desarrollar en los colaboradores habilidades de comunicación, que permitan construir dentro del departamento un sistema que genere integración, armonía, socialización y alta efectividad, como efecto de la interacción coherente, prudente, conveniente e inteligente entre los miembros que la integran.
Ejecución	<p style="text-align: center;"><b>Módulo 1</b></p> <p><b>Definir qué es la comunicación efectiva</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Qué es la comunicación efectiva?</li> <li>• Tipos de comunicación</li> <li>• Elementos de la comunicación</li> <li>• Barreras de la comunicación</li> </ul> <p style="text-align: center;"><b>Módulo 2</b></p> <p><b>Diagnóstico de la comunicación efectiva en el Departamento de Comunicación Social y Relaciones Públicas</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Por qué no nos comunicamos bien?</li> <li>• Tipo de comunicación en el lugar de trabajo</li> <li>• Análisis FODA de la forma de comunicar información en el departamento</li> </ul> <p style="text-align: center;"><b>Módulo 3</b></p> <p><b>Comunicación efectiva aplicada a las organizaciones, sus paradigmas y estrategias de implementación</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Cultura paradigmas y estrategias de comunicación</li> <li>• Axiomas de la comunicación, aprendiendo a comunicarnos mejor</li> <li>• Habilidades principales de comunicación en general</li> </ul>
Metodología	Se utilizará una metodología completamente activa, participativa e interactiva, bajo una construcción de la teoría partiendo de la práctica, a través de dinámicas grupales de salón.

**Fuente:** elaboración propia, basada en el trabajo de campo año 2017.

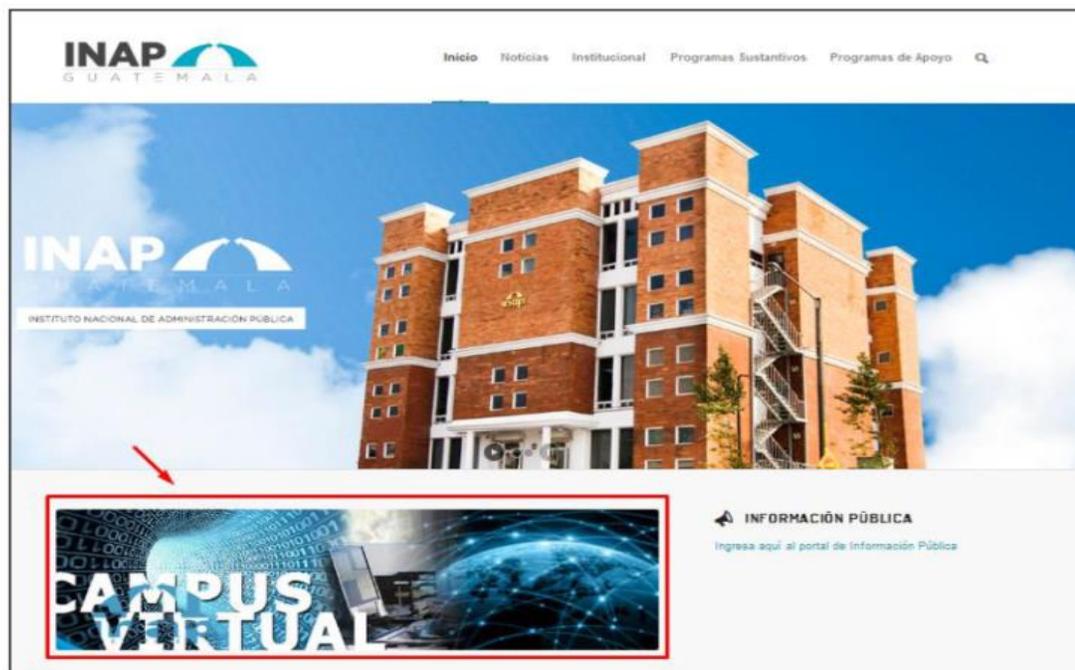
#### d. Propuesta de empresas capacitadoras en comunicación efectiva

Se propone tomar en consideración las siguientes propuestas de empresas capacitadoras en el tema de comunicación efectiva.

1. **Instituto Nacional de Administración Pública-INAP-**: esta primera opción no implica costos, debido a que INAP, realiza programas gratuitos de educación interactiva a distancia, brindando los materiales digitales y todo el soporte académico para su enseñanza, tiene aproximadamente una duración de 40 horas y permite la oportunidad a los colaboradores, de trabajar y estudiar al mismo tiempo, con el propósito de crear desarrollo laboral y económico en el departamento.

**Figura No. 9**

#### **Propuesta uno, capacitación externa en comunicación efectiva**



**Fuente:** Instituto Nacional de Administración Pública, (en línea). Guatemala. Consultado el 25 de enero de 2017. Disponible en: <http://www.inap.gob.gt>.

**2. Instituto Técnico de Capacitación y Productividad - INTECAP-:** esta propuesta implica costo, sin embargo, sus benéficos superan este factor, se propone esta institución debido a que diseña contenidos a la medida de las organizaciones, que persigue cumplir los objetivos y las necesidades de entrenamiento del personal. El diagnóstico y el análisis de las necesidades permite la correcta elaboración de temarios y metodologías que son impartidas por facilitadores profesionales con alto nivel de experiencia y conocimientos. Brindan un soporte y acompañamiento a todos y cada uno de los asistentes de la capacitación, proponiendo una disminución de costos en capacitación al departamento.

**Figura No. 10**

### **Propuesta dos, capacitación externa en comunicación efectiva**



**Fuente:** intecap: quienes somos, (en línea). Guatemala. Consultado el 16 de junio de 2017. Disponible en: <http://www.intecap.edu.gt/index.php/acerca-del-intecap/acerca-del-intecap.htm>.

**e. Medio de evaluación de la capacitación externa**

Es importante poder evaluar a través de los colaboradores del Departamento de Comunicación Social y Relaciones Públicas, la calidad del servicio recibido por parte de la empresa de capacitación externa y poder medir el nivel de aprendizaje adquirido, se evaluarán principalmente tres aspectos: dominio del tema por parte del expositor, nivel de conocimientos transmitidos y adquirido por los colaboradores y metodología de aprendizaje. A continuación se presenta una propuesta de evaluación de la capacitación externa que reciban los colaboradores del departamento.

**Formato No. 1**

**Boleta de evaluación de la capacitación externa en comunicación efectiva**

**Evaluación de capacitación de comunicación efectiva**

Guatemala / / 2017



Instrucciones: a continuación se presenta una serie de enunciados, para conocer su opinión sobre los conocimientos adquiridos y la metodología implementada en la capacitación en comunicación efectiva que le fue brindada.

Deberá marcar con una X el nivel de satisfacción que desee asignarle a cada enunciado, representando "Si" satisfecho y "No" insatisfecho.

No.	Aspectos a evaluar	SI	NO
1	Los temas expuestos por el capacitador fueron de interés para su persona		
2	El expositor utilizó y le brindó material didáctico		
3	Sus dudas sobre el tema fueron resueltas		
4	Se brindaron ejemplos claros sobre el tema, aplicados a la institución y departamento		
5	El capacitador mostró dominio sobre los temas expuestos		
6	Los temas expuestos llenaron sus expectativas		
7	Pudo identificar debilidades de comunicación en su lugar de trabajo		
8	Considera que ahora cuenta con un mejor conocimiento del tema		
9	Considera que al recibir la capacitación puede implementar estos conocimientos, para mejorar la comunicación dentro de su departamento		
10	Después de la capacitación entiende la importancia del tema y como afecta a los objetivos de la institución y departamento		

Observaciones: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

**Fuente:** elaboración propia, basada en el trabajo de campo año 2017.

Una vez obtenidos los resultados, el facilitador confrontará la información para exponerla al jefe del departamento, quien determinará las medidas correctivas para mejorar la presente propuesta.

**f. Propuesta reuniones semanales y emergentes**

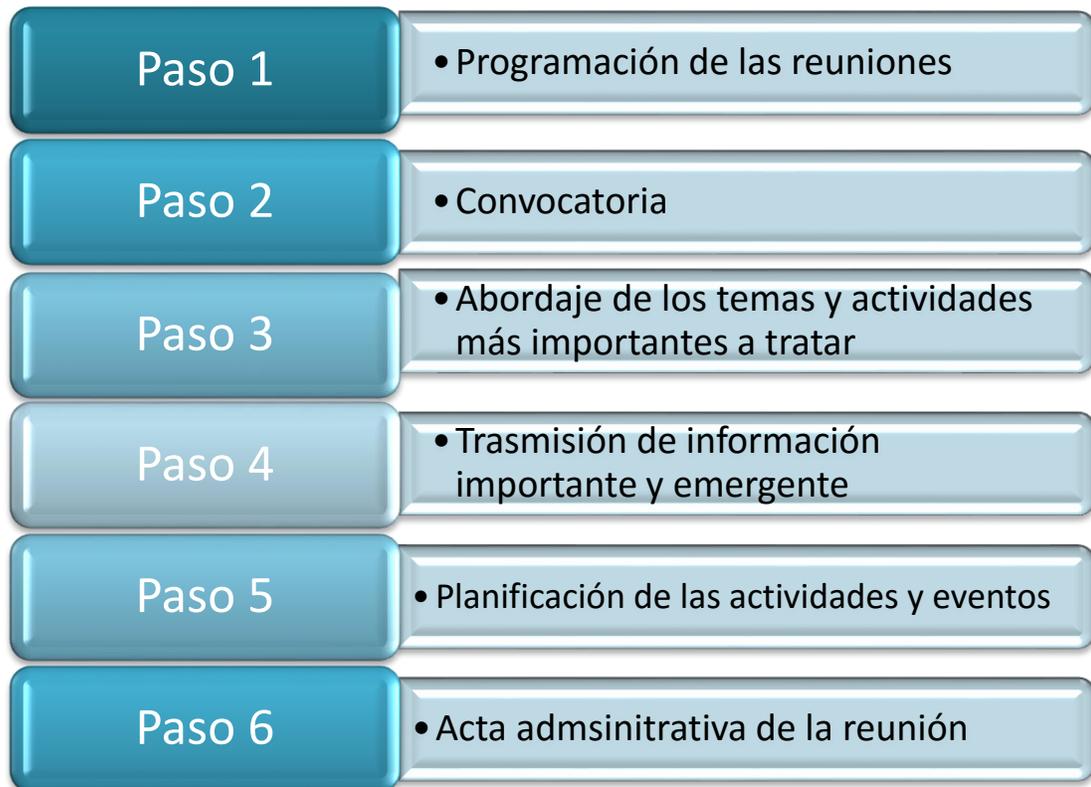
Los colaboradores deben conocer más de su área de trabajo, al aportar información sobre los resultados, logros alcanzados e ideas para ser tomadas en cuenta, por lo que se obtiene una mejor entrega de servicios que presta el departamento.

Se debe fomentar la comunicación efectiva en los colaboradores del departamento, para ello se propone como medida estratégica la programación de reuniones semanales, en donde los colaboradores por áreas de trabajo presentarán a sus encargados los resultados obtenidos de la semana anterior, de los logros de objetivos y metas alcanzadas. En estas reuniones los colaboradores podrán dar a conocer información positiva sobre lo que sucedió durante la semana, dificultades en el logro de sus objetivos y metas, aclarar puntos de temas inconclusos, crear compromisos para trabajar en equipo con las demás áreas de trabajo.

En el caso de las reuniones emergentes, éstas se realizarán por medio de una convocatoria verbal, se llevarán a cabo el mismo día de la convocatoria y sirven para aclarar información importante relacionada con los intereses de los colaboradores e informar de actividades y eventos que deben coordinarse en ese mismo día o días posteriores, este tipo de reuniones ayuda a evitar conflictos, da a conocer información importante de forma clara y concisa, solventa dudas.

A continuación se detallan los pasos para desarrollar las reuniones semanales y emergentes:

**Figura No. 11**  
**Pasos reuniones semanales y emergentes**



**Fuente:** elaboración propia, basada en el trabajo de campo año 2017.

**g. Ejecución de la propuesta reuniones semanales y emergentes**

A través de este tipo de reuniones mejorará la comunicación, debido a que los colaboradores podrán exponer cualquier situación y solicitar apoyo cuando lo requieran. Para llevar a cabo esta rendición de cuentas a continuación se detalla el procedimiento a seguir:

## Figura No.12

### Desarrollo de las reuniones semanales y emergentes

#### Paso 1: programación de las reuniones

- El jefe del departamento o facilitador de área según sea el caso, será el responsable de la programación de las reuniones semanales, estableciendo un día de la semana en específico para todo el año, para que los colaboradores puedan agendar ese día y prepararse de forma anticipada para presentar sus reportes semanales. En el caso de las reuniones emergentes estas no se programan solo se convocan, para su participación el día en que fuere necesario. Se recomienda que la reunión semanal de cada coordinador con su equipo de trabajo, sea antes que la reunión del jefe del departamento con los coordinadores, de esta manera podrán tener la información y trasladarla a la jefatura de forma oportuna. Se debe reservar la sala de reuniones para que esté disponible para los días que se seleccionen.

#### Paso 2: convocatoria

- Una vez programadas las reuniones semanales previo a su realización, se debe realizar una convocatoria, es decir un recordatorio e invitación para que los jefes de área puedan asistir a la misma, se sugiere utilizar medios de comunicación como memorándum y correo institucional para hacer llegar la información de forma más oportuna. En el caso de las reuniones emergentes, bastará con un aviso verbal a los colaboradores para llevar a cabo la reunión.

#### Paso 3: abordaje de los temas, actividades y eventos más importantes a tratar

- Es importante que dentro de las reuniones semanales se traten temas enfocados en las actividades y eventos más cercanos, priorizando los más importantes para realizar planes de trabajo que contribuyan a ejecutarlos de forma eficaz y eficiente.

#### Paso 4: transmisión de información importante y emergentes

- Este paso es exclusivo del tipo de reuniones emergentes, durante su ejecución se pretende coordinar actividades de forma improvisada, pero eficaz y eficientemente, socializar información que se considere que la no aclaración de dudas pueda causar conflictos internos en el departamento.

#### Paso 5: planificación de las actividades y eventos importantes

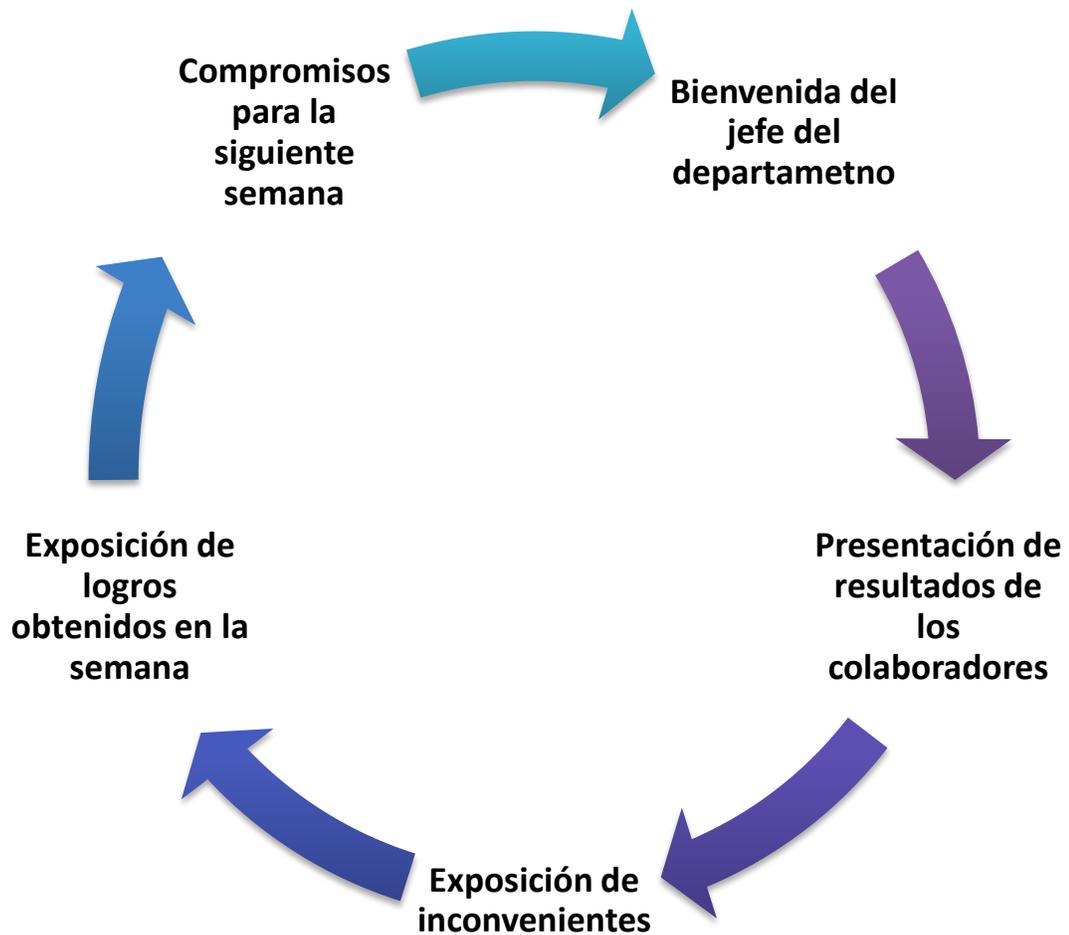
- Es aquí donde los encargados de área exponen de qué forman ejecutaran las actividades, es decir, cuál es su plan de trabajo, para analizar cada escenario y contemplar los cambios que sean necesarios, reestructurar los planes, establecer objetivos y metas, para poder ir presentando resultados cada semana y medirlos posteriormente de forma consolidada en cada cuatrimestre, cada integrante de la reunión deberá tomar nota de la delegación de atribuciones, cambios acordados y todo aquello que se relacione con cada una de sus áreas de trabajo.

#### Paso 6: se levanta acta administrativa de la reunión

- Una vez expuestos todos los puntos a tratar en la reunión, se debe levantar documento administrativo en que se deje constancia de los puntos que se tocaron en la reunión, quienes estuvieron presentes y la delegación de atribuciones, para que no exista omisión de información.

Fuente: elaboración propia, basada en el trabajo de campo año 2017.

**Figura No. 13**  
**Secuencia de reuniones semanales**



**Fuente:** elaboración propia, basada en el trabajo de campo año 2017.

La figura anterior muestra la secuencia con la que se llevará a cabo la reunión semanal, es muy importante que se respete el orden y que todos los colaboradores participen en la misma. Se recomienda asignar un límite de tiempo para la exposición de cada colaborador, de esta manera se aprovechará mejor el tiempo y se evitará que queden personas pendientes de exponer.

A continuación se detalla la estructura para efectuar la rendición de cuentas en las reuniones semanales:

**Tabla No. 3**  
**Estructura de reuniones semanales**

Reunión semanal de rendición de cuentas		
Descripción de la actividad	Roll	Tiempo
<b>Jefe del departamento o coordinador de área según aplique, inicia con la bienvenida a los colaboradores que tiene a su cargo.</b>	Moderador	2 minutos
<b>Cada encargado de área debe llevar los datos de sus resultados semanales y exponerlos de acuerdo al plan de trabajo ejecutado por su área de trabajo.</b>	Expositor	5 minutos máximos, cada uno
<b>Luego de exponer sus resultados cada colaborador deberá comentar que inconvenientes presentó al momento de realizar su plan de trabajo.</b>	Expositor	3 minutos, cada uno
<b>Al concluir cada colaborador deberá realizar un compromiso para la siguiente semana, debe ser un compromiso relacionado con avances en su área de trabajo, algo que tenga pendiente y desee concluir, también podría ser ofrecer apoyo a otro compañero que necesite ayuda.</b>	Expositor	3 minutos, cada uno
<b>Jefe de departamento o facilitador, según aplique, realizará el cierre de la sesión.</b>	Moderador	3 minutos
<b>Nota: Es importante que estas reuniones tengan duración de una hora, no es recomendable más tiempo para que los colaboradores no pierdan interés en la misma.</b>		

**Fuente:** elaboración propia, basada en el trabajo de campo año 2017.

#### **h. Propuesta medio de comunicación electrónica**

El uso de burocracias excesivas y la centralización de información hacen que esta sea transmitida de forma lenta dentro del Departamento de Comunicación Social y Relaciones Públicas, esto ocasiona que no pueda funcionar de forma

adecuada, principalmente para la solicitud de apoyo que le requieren otras dependencias de la institución.

Hay atribuciones que pueden realizar de forma directa los encargados de área del departamento, por ser de su competencia, sin que tengan que recibir previa marginación de jefatura del departamento, al utilizar como medio de información, el correo electrónico institucional, de esta manera los oficios de solicitud podrían ser enviados de forma digital, se podrían enviar respuestas directas, su atención sería inmediata y más personalizada, se prestaría un servicio más oportuno, la comunicación tendría un control más directo y por lo tanto más eficaz, jefatura siempre estaría informado de lo ejecutado por cada encargado de área del departamento con una copia electrónica de las diligencias efectuadas.

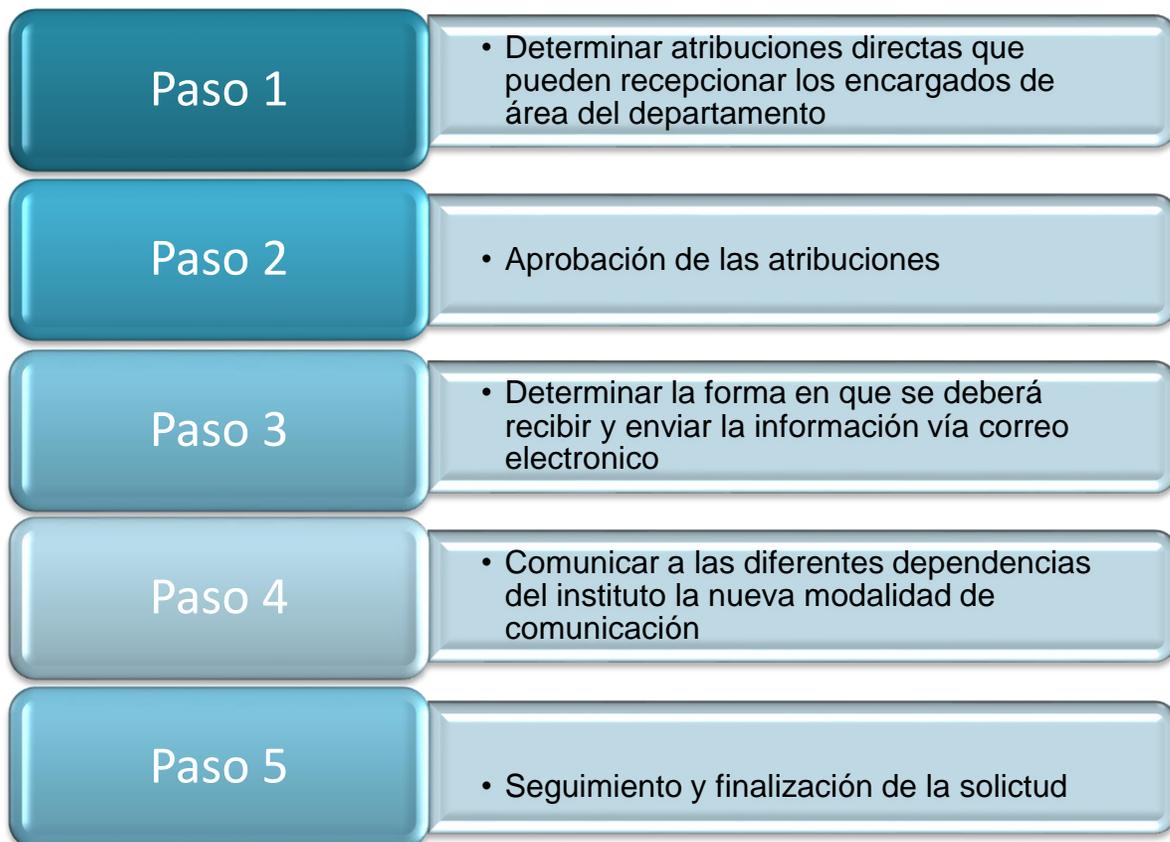
En vez de esperar de tres días a más en recibir información de otras unidades o dependencias al departamento, se podrá obtener el mismo día en que es generada.

El uso de TIC (tecnología de la información y la comunicación), son una herramienta poderosa para transmitir información de forma rápida, almacenarla, administrarla y encontrarla, en el caso del departamento se considera que el uso del correo electrónico puede llegar a ser una fuerte herramienta para lograr comunicación efectiva.

Derivado de lo expuesto con anterioridad se brinda una propuesta para la recepción de solicitudes con atribuciones directas a los encargados de área del departamento.

A continuación se presentan los pasos a seguir para llevar a cabo la actividad de comunicación por medio de utilización de medios electrónicos.

**Figura No.14**  
**Pasos comunicación electrónica**



**Fuente:** elaboración propia, basada en el trabajo de campo año 2017.

Crear líneas de comunicación directa ayuda a que el departamento pueda brindar con mejor calidad sus servicios, cooperando con las demás dependencias de la institución, para atender cada una de sus solicitudes.

**Tabla No. 4**  
**Desarrollo de los pasos comunicación electrónica**

Propuesta
Correo electrónico para la recepción y envío de solicitudes de ejecución directa de encargados de área del departamento.
Meta
Descentralizar la información del departamento en 80%, para lograr una comunicación más efectiva y atender de forma oportuna las solicitudes de las diferentes dependencias en un periodo de seis meses.
Ejecución
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Determinar atribuciones directas que puede atender el encargado de área del departamento</b> El primer paso estará a cargo de los coordinadores del departamento, este consistirá en determinar que solicitudes pueden atender directamente cada encargado de área, sin que requieran la intervención de ser marginados por jefatura, deberán ser competencia exclusiva del área.</li> <li>• <b>Aprobación de las atribuciones</b> Una vez establecidas las atribuciones que puede resolver directamente el encargado de área, estas serán trasladadas al jefe del departamento para su conocimiento y aprobación.</li> <li>• <b>Determinar la forma en que se deberá enviar la información vía correo electrónico</b> Los coordinadores deberán establecer la forma de enviar y recibir información bajo esta nueva modalidad de comunicación, las solicitudes se enviarán siempre de forma física para contar con los documentos en original ante cualquier auditoria interna o externa, a las unidades receptoras como emisoras de la información, pero para el envío digital se establecen los siguientes pasos: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Envío de información de la unidad solicitante al Departamento de Comunicación Social y Relaciones Públicas. <ol style="list-style-type: none"> <li>a) Dirigir el correo al encargado de área del departamento</li> <li>b) Copiar el correo al jefe de la unidad solicitante</li> <li>c) Definir el asunto, título de la solicitud</li> <li>d) Adjuntar el documento escaneado de solicitud, en caso de contar con este</li> <li>e) Describir el contenido de la solicitud, indicar número de oficio y fecha de emisión del mismo, firma y nombre del contacto directo a quien se notificará la respuesta, colocar extensión laboral</li> <li>f) Solicitar una confirmación de lectura y de recibido</li> <li>g) Enviar el correo electrónico</li> </ol> </li> </ul> </li> </ul>

- **Recepción y envío de respuesta a la unidad solicitante por parte de los encargados del Departamento de Comunicación Social y Relaciones Públicas**

- a) Dirigir el correo al contacto directo que envió la solicitud por este medio
- b) Copiar el correo al jefe del departamento y de área si fuera el caso
- c) Establecer el asunto, título de la solicitud
- d) Adjuntar el documento escaneado de la respuesta emitida
- e) Describir el contenido de la respuesta, indicar número oficio y fecha de emisión del mismo con el que emite la respuesta y al cual hace referencia, firma, nombre, extensión laboral
- f) Solicitar una confirmación de lectura y de recibido
- g) Enviar el correo electrónico

- **Comunicar a las diferentes dependencias del instituto la nueva modalidad de comunicación**

Una vez establecido las solicitudes que pueden ser resultas directamente por los encargados de área y la forma de comunicar las respuestas, el facilitador con apoyo de los coordinadores deberá socializar la información con las diferentes dependencias.

- **Seguimiento y finalización de la solicitud**

Una vez puesto en marcha la nueva modalidad de comunicación los coordinadores y los responsables a su cargo para solventar las solicitudes, deben brindar el seguimiento de cada una de las solicitudes, hasta finalizarlas, notificando a jefatura del departamento de las diligencias realizadas a través de correo electrónico institucional.

### **Metodología**

Se utilizará una metodología completamente activa, participativa e interactiva, los colaboradores serán informados de la nueva herramienta.

**Fuente:** elaboración propia, basada en el trabajo de campo año 2017.

### Cuadro No. 7

#### Ejemplo para definir atribuciones que pueden ser resueltas de forma directa por los encargados de área del departamento

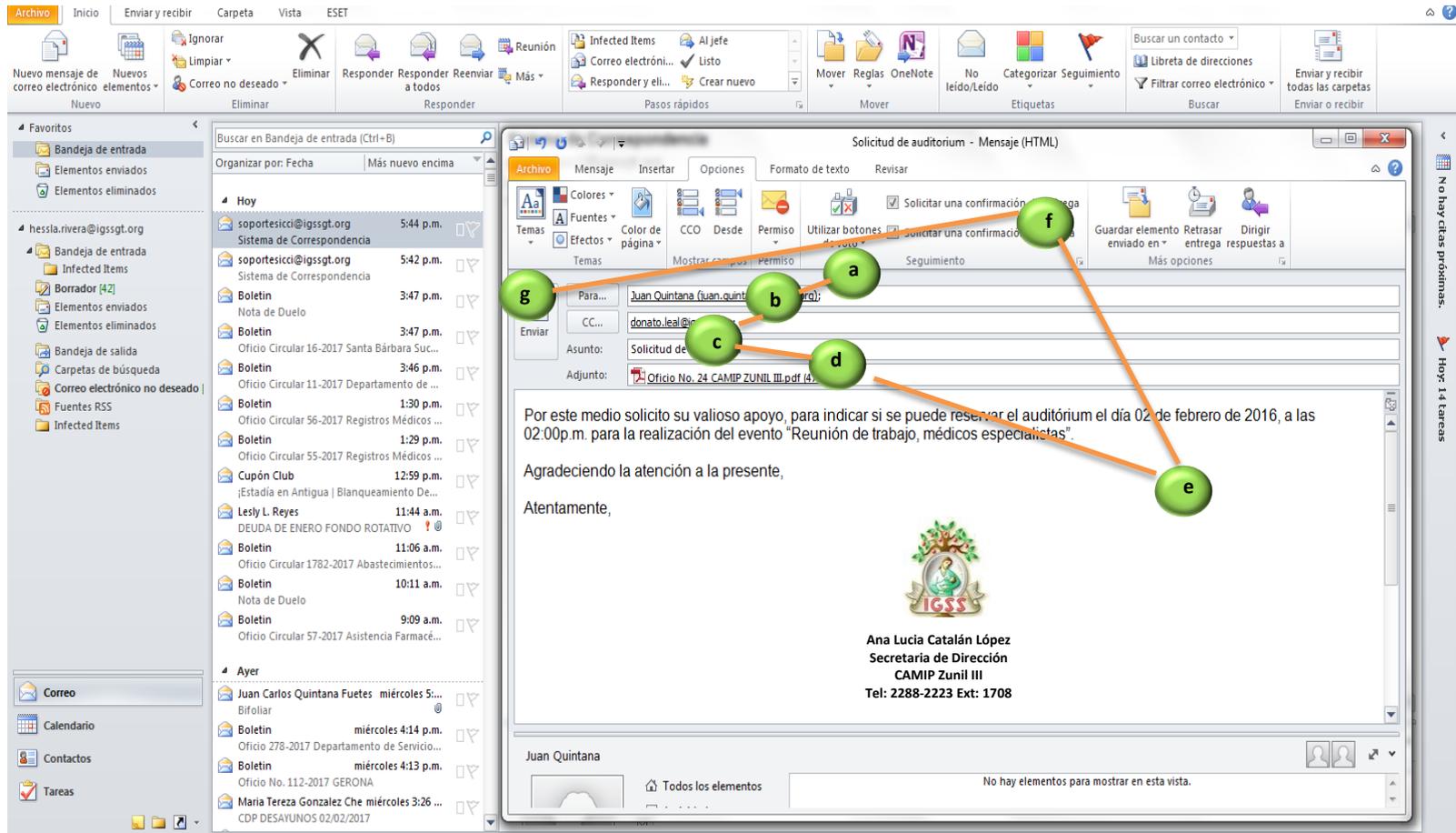
ÁREA	CORREO ELECTRÓNICO	EXTENCIÓN LABORAL	ENCARGADO DE ÁREA	SOLICITUDES DE RESOLUCIÓN DIRECTA
Imagen institucional	marta.ruano@igssgt.org	1820	Marta Ruano Medina	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diseño de material publicitario contemplado en POA</li> <li>• Diseño de esquelas</li> </ul>
Prensa	mario.perez@igssgt.org	1830	Mario Pérez Campos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comunicados urgentes</li> </ul>
Eventos	carlos.merida@igssgt.org	1850	Carlos Mérida Días	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Solicitud de uso de auditorium</li> </ul>
Presupuesto	laura.fuentes@igssgt.org	1815	Laura Fuentes Salguero	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Programación, Reprogramación Sección de Biblioteca</li> </ul>

**Fuente:** elaboración propia, basada en el trabajo de campo año 2017.

Como puede observarse en la figura anterior, este formato ayudará a definir las solicitudes que pueden resolver directamente los encargados de área, de esta forma la información llegará de forma oportuna, al reducir la burocracia y delegar responsabilidad directa, sin que esto signifique que jefatura deje de estar informada, puesto que de forma electrónica a través del correo institucional se copiará los avances y resultados alcanzados.

Figura No.15

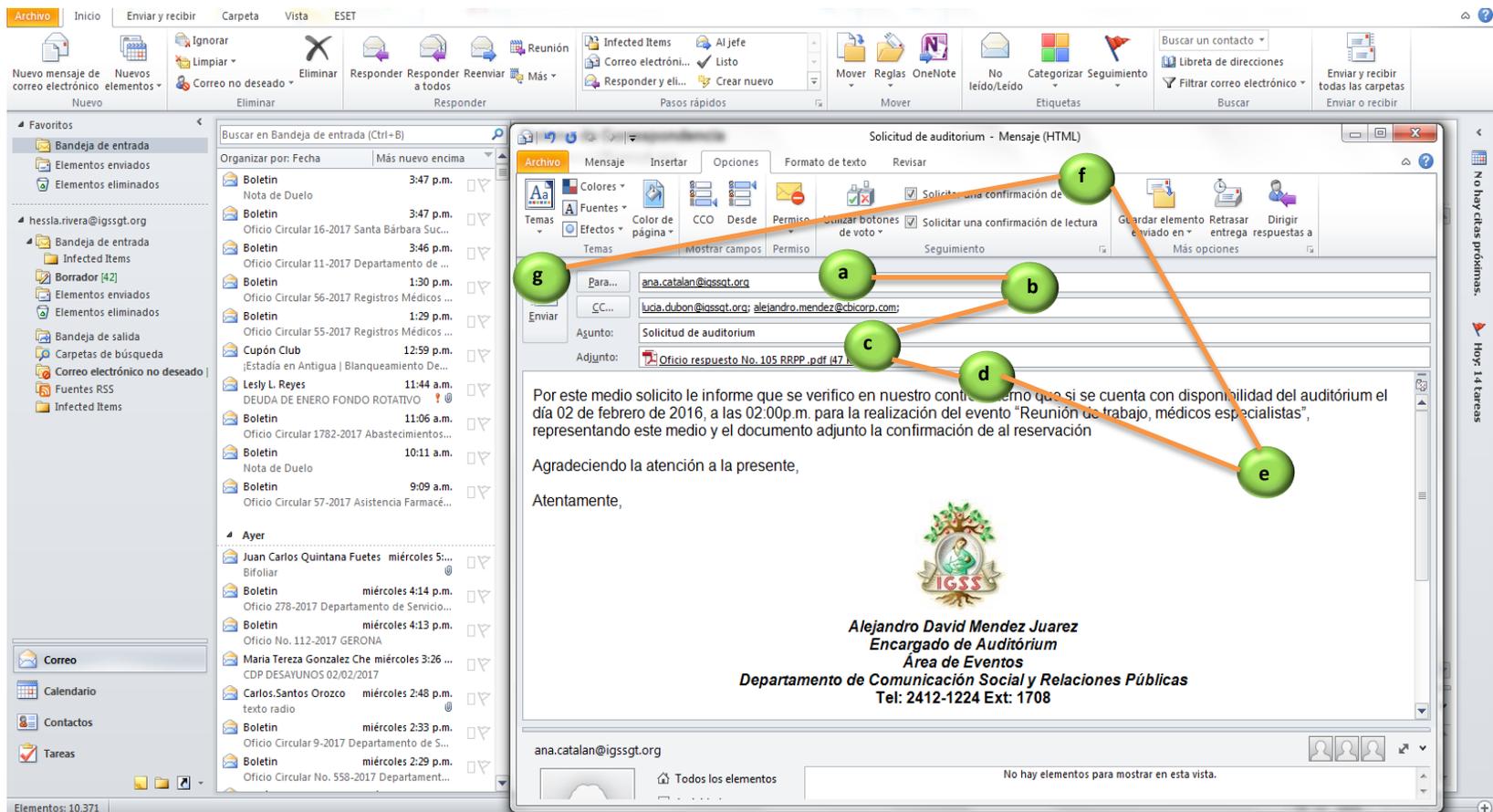
## Ejemplo de envío de información de la unidad solicitante al Departamento de Comunicación Social y Relaciones Públicas



Fuente: elaboración propia, basada en el trabajo de campo año 2017.

Figura No.16

Ejemplo de recepción y envío de respuesta a la unidad solicitante, por parte de los encargados de área del Departamento de Comunicación Social y Relaciones Públicas



115

Fuente: elaboración propia, basada a en el trabajo de campo año 2017.

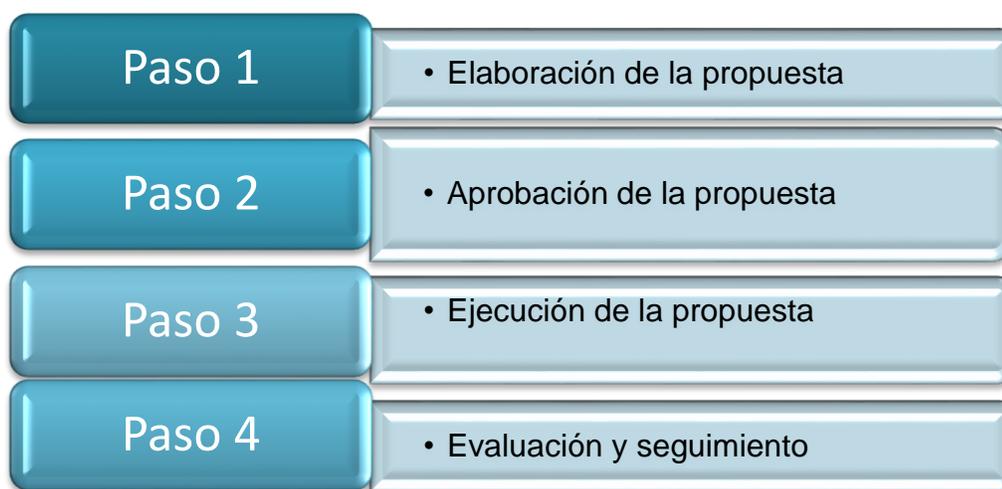
### **i. Propuesta cuadernillo de bienvenida**

Esta herramienta será de gran utilidad en virtud que permitirá comunicar a los colaboradores, qué es el departamento, cómo funciona, cuál es su propósito, cómo contribuye al desarrollo social, qué lugar ocupa cada colaborador dentro del departamento y que funciones son de su competencia.

Se tomó la decisión de proponer un cuadernillo de bienvenida y no un manual de inducción, derivado que ya existe uno a nivel institucional, adicional a esto para la aprobación de un nuevo manual de inducción, requiere de una burocracia excesiva para su aprobación, motivo por el cual se pretende crear un documento específicamente para el departamento, que de forma concisa y clara presente qué es el departamento y al mismo tiempo genere empoderamiento hacia los colaboradores de nuevo ingreso y los ya existentes en el departamento. A continuación se presentan los pasos para llevar a cabo la presente propuesta.

**Figura No. 17**

#### **Pasos cuadernillo de bienvenida**



**Fuente:** elaboración propia, basada en el trabajo de campo año 2017.

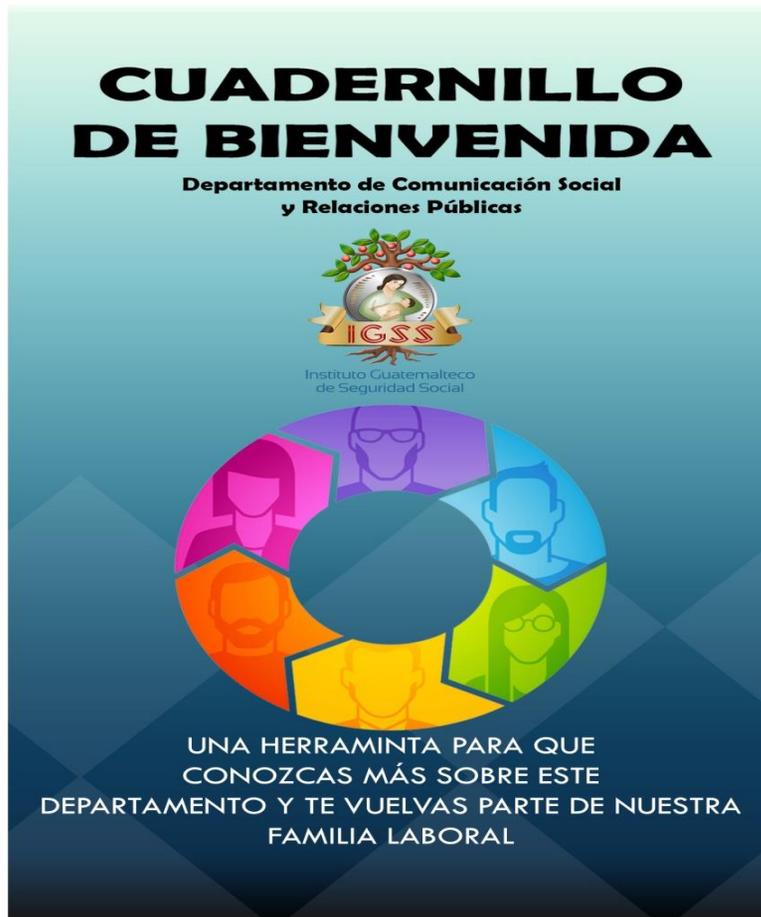
**Tabla No. 5**

**Desarrollo de la propuesta cuadernillo de bienvenida**

<b>Propuesta</b>
Elaboración y divulgación a nivel de departamento de un cuadernillo de bienvenida para el personal del Departamento de Comunicación Social y Relaciones Públicas.
<b>Meta</b>
Crear un documento que pueda informar de forma clara, qué es departamento, cómo funciona y qué lugar ocupan los colaboradores dentro del departamento, con el propósito de crear identidad laboral en un 95%, en un periodo de seis meses.
<b>Ejecución</b>
<p><b>1. Elaboración de la propuesta</b></p> <p>El primer paso consiste en elaborar la propuesta, esta estará a cargo del facilitador quien con apoyo de los coordinadores de área del departamento, serán quienes definirán qué aspectos deberán tomarse en cuenta, para la elaboración del cuadernillo de bienvenida, he aquí alguno de ellos:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Determinar el grupo objetivo al cual se dirige</li><li>• Propósito de la propuesta</li><li>• Objetivos</li><li>• Beneficios</li><li>• Justificación</li><li>• Contenido del cuadernillo de bienvenida, ¿Qué queremos que los colaboradores sepan del departamento y la institución a la cual pertenecen?</li><li>• Definir un lema del departamento que cree identidad laboral hacia colaboradores</li></ul> <p><b>2. Aprobación de la propuesta por parte del jefe del departamento y Subgerente Administrativo</b></p> <p>Una vez definida la propuesta es importante presentarla al jefe del departamento, quien analizará si la información a transmitir a los colaboradores cumple con los objetivos del documento, solicitará las correcciones que considere pertinentes. Al contar con el documento revisado y aprobado, este deberá elevarlo a la Subgerencia Administrativa, para poder contar con su aval y estar en capacidad de socializarlo dentro del departamento.</p> <p><b>3. Ejecución de la propuesta</b></p> <p>La ejecución presentará una serie de pasos los cuales se describen a continuación:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Bienvenida al departamento al personal de nuevo ingreso</li><li>• Entrega del cuadernillo de bienvenida</li><li>• Inducción de las diferentes áreas del departamento</li><li>• Breve explicación mediante una presentación digital del contenido del documento</li></ul> <p><b>4. Evaluación y seguimiento</b></p> <p>Los coordinadores deberán evaluar la herramienta y realizar los cambios que crean convenientes.</p>
<b>Metodología</b>
Se utilizará una metodología completamente activa, participativa e interactiva, los colaboradores serán informados de la nueva herramienta.

**Fuente:** elaboración propia, basada en el trabajo de campo año 2017.

**Figura No.18**  
Cuadernillo de bienvenida



Fuente: elaboración propia, basada en el trabajo de campo año 2017.

## Figura No.19

### Propuestas de lemas para el Departamento de Comunicación Social y Relaciones Públicas

#### Propuesta 1



#### Propuesta 2



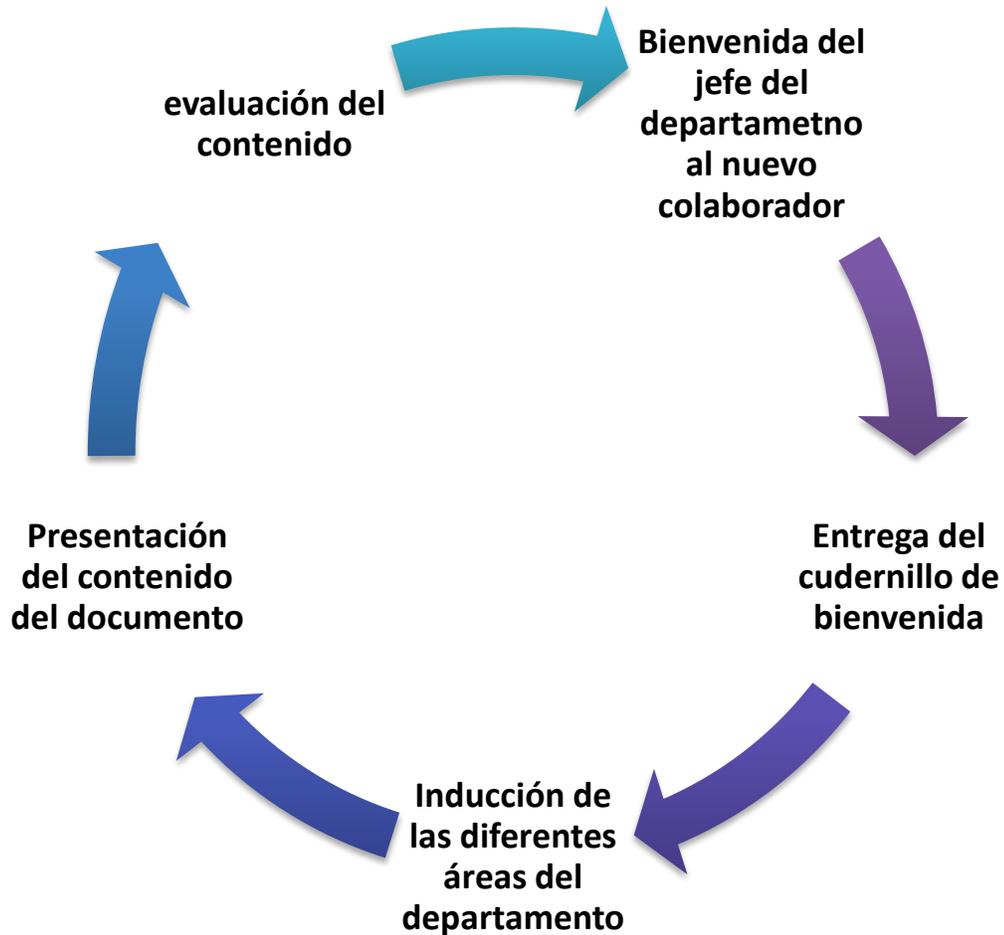
#### Propuesta 3



Fuente: elaboración propia, basada en el trabajo de campo año 2017.

**Figura No. 20**

**Proceso de presentación del cuadernillo de bienvenida**

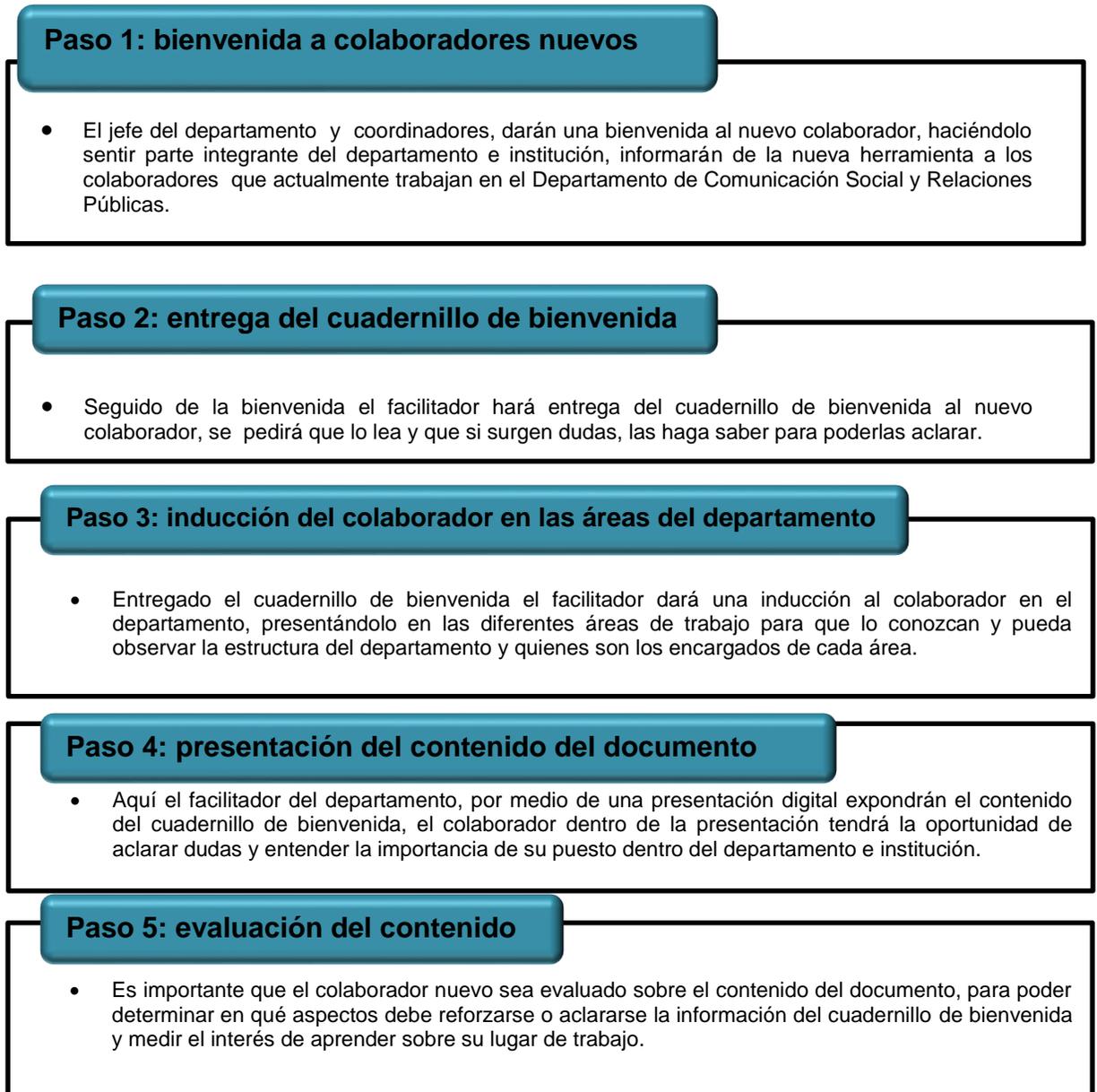


**Fuente:** elaboración propia, basada en el trabajo de campo año 2017.

La figura anterior muestra la secuencia con la que se llevará a cabo la presentación del cuadernillo de bienvenida al personal del departamento, es muy importante que se respete el orden y que todos los colaboradores participen en la misma. El documento se puede socializar con personal que ya labora dentro del departamento, para que conozcan las bondades de este.

## Figura No. 21

### Desarrollo de la presentación del cuadernillo de bienvenida



**Fuente:** elaboración propia, basada en el trabajo de campo año 2017.

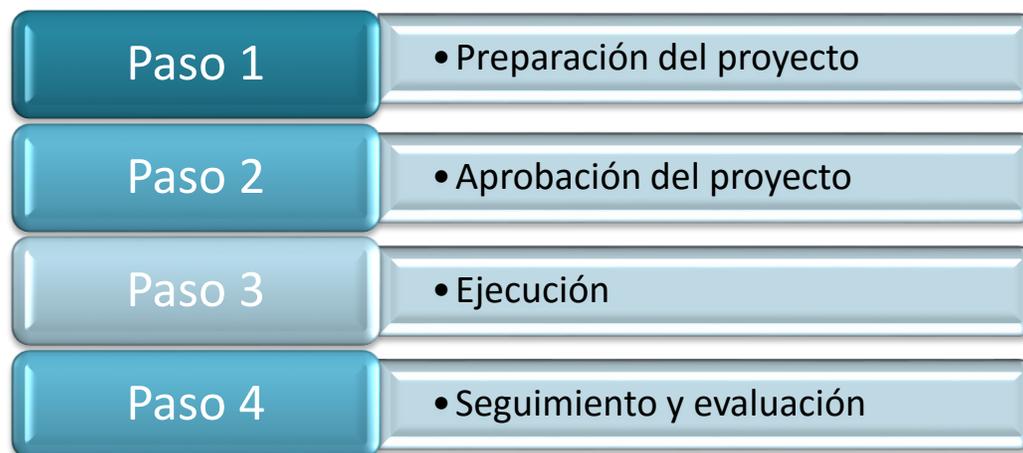
#### **j. Propuesta buzón de sugerencias**

Es importante que los colaboradores del Departamento de Comunicación Social y Relaciones Públicas, sientan que pueden expresar sus opiniones, sugerencias, inconformidades, ideas, de forma participativa y activa, sin temor a represarías o rechazo a lo que puedan exteriorizar dentro del departamento, para que no se limiten a comunicar lo que piensan.

Un buzón de sugerencias permite resguardo y transparencia en la trasmisión de información, hacer mejoras y apoyar ideas que beneficien el logro de objetivos y metas del departamento, crear ambientes laborales más agradables, basados en la participación activa de los colaboradores.

Por lo anterior se propone implementar un buzón de sugerencias en el Departamento de Comunicación Social y Relaciones Públicas, a continuación se detallan los pasos para desarrollar el buzón de sugerencias:

**Figura No. 22**  
**Pasos buzón de sugerencias**



**Fuente:** elaboración propia, basada en el trabajo de campo año 2017.

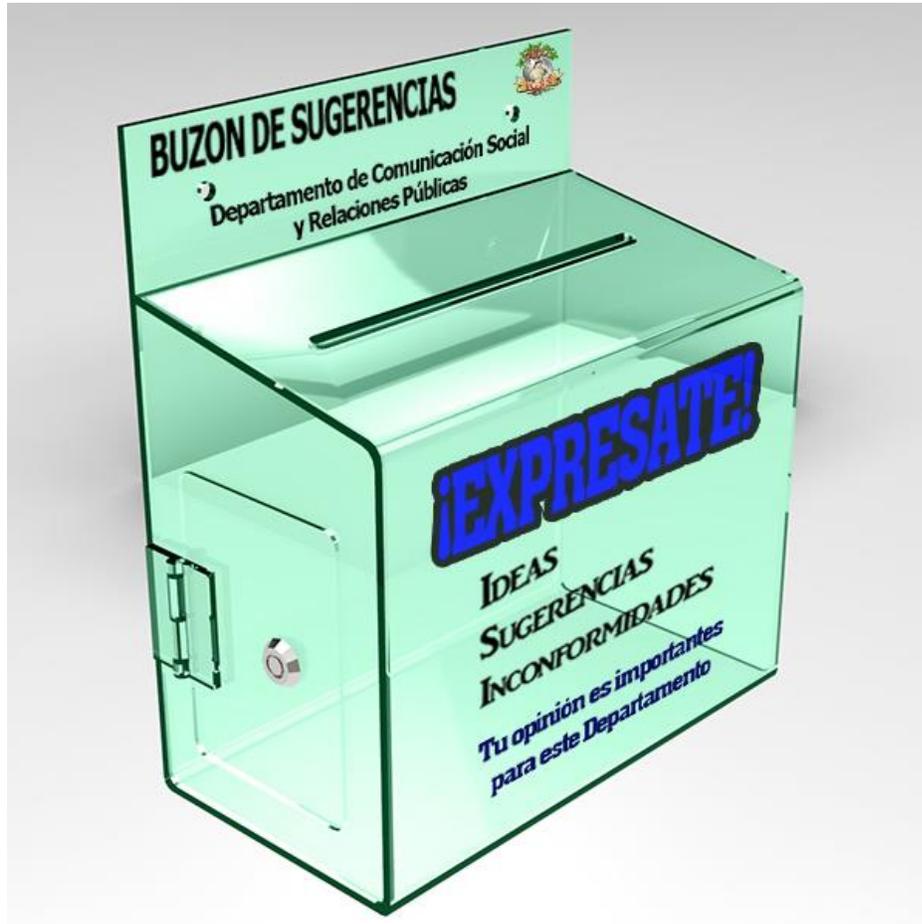
**Tabla No.6**

**Desarrollo de las fases de implementación del buzón de sugerencias**

<b>Propuesta</b>
Desarrollo de un buzón de sugerencias, como medio de comunicación interna en el Departamento de Comunicación Social y Relaciones Públicas.
<b>Meta</b>
Mejorar la comunicación interna del departamento en un 95%, a través de la opinión, sugerencias, inconformidades de los colaboradores, para generar un ambiente de trabajo participativo, en periodo de tiempo de un año.
<b>Ejecución</b>
<p><b>1. Preparación del proyecto</b> El facilitador será el responsable de realizar el proyecto del diseño del buzón de sugerencias.</p> <p><b>2. Aprobación del proyecto</b> Una vez elaborado el proyecto de implementación, se deberá trasladar al jefe del departamento para su revisión y aprobación.</p> <p><b>3. Ejecución</b> Aprobado el proyecto se contemplarán los siguientes pasos:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>➤ Buscar el lugar físico en donde será ubicado, debe colocarse en un lugar accesible, en donde todos los colaboradores puedan verlo sin ningún inconveniente.</li><li>➤ Informar a los colaboradores sobre esta nueva herramienta, se debe expresar a los colaboradores la importancia que transmitan lo que piensan y que todos los comentarios serán atendidos por el jefe del departamento con apoyo del facilitador.</li></ul> <p><b>4. Seguimiento y evaluación</b> Todos los comentarios de los colaboradores deberán dárseles seguimiento y evaluar los resultados obtenidos, para lo cual es importante contemplar los siguientes pasos:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>➤ El jefe del departamento será el encargado de realizar de forma semanal el vaciado del buzón de sugerencias.</li><li>➤ Al resolver los comentarios con apoyo del facilitador se enviará la solución a través de correo electrónico institucional.</li><li>➤ El facilitador deberá realizar una evaluación para conocer la opinión de los colaboradores después de 3 meses de haberse implementado el buzón de sugerencias.</li><li>➤ El facilitador pasará una pequeña evaluación a todos los colaboradores.</li><li>➤ El facilitador mediante un informe a jefatura del departamento verificará si se está cumpliendo con el objetivo del buzón de sugerencias o es necesario implementar mejoras.</li></ul>
<b>Metodología</b>
Se utilizará una metodología completamente activa, participativa e interactiva, los colaboradores serán informados de la nueva herramienta.

**Fuente:** elaboración propia, basada en el trabajo de campo año 2017.

**Figura No. 23**  
**Buzón de sugerencias**



**Fuente:** elaboración propia, basada en el trabajo de campo año 2017.

En la figura anterior se presenta la propuesta del buzón de sugerencias que se utilizará en el Departamento de Comunicación Social y Relaciones Públicas, para que los colaboradores puedan brindar sus comentarios y opiniones con relación a cómo perciben el ambiente laboral en su lugar de trabajo.

## Formato No. 2

### Boleta de evaluación del buzón de sugerencias

#### Evaluación buzón de sugerencias

Guatemala / /2017

Instrucciones: a continuación se presenta una serie de enunciados, para conocer su opinión sobre la forma en que han sido atendidos sus sugerencias, opiniones, inconformidades, aportes, entre otros, como una forma de medir resultados y poder implementar mejoras.



Deberá indicar de 1 a 5 el nivel de satisfacción que desee asignarle a cada enunciado.

No.	Aspectos a evaluar	1	2	3	4	5
1	¿Cómo califica la implementación del buzón de sugerencias como un medio para poder expresar su opinión?					
2	¿Cómo califica el nivel de rapidez con el que son atendidos sus comentarios?					
3	¿Cómo califica las acciones realizadas en la atención a sus comentarios?					
4	¿Cómo califica la forma en que son tomadas en cuenta sus sugerencias?					
5	¿Cómo califica la ubicación y accesibilidad al buzón de sugerencias?					

Observaciones: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

**Fuente:** elaboración propia, basada en el trabajo de campo año 2017.

La anterior imagen permitirá determinar qué mejoras se pueden implementar al buzón de sugerencias y medir el nivel de satisfacción de los colaboradores en cuanto a esta nueva herramienta, las observaciones dentro de la evaluación son de suma importancia, debido a que en este espacio podrán los colaboradores describir de forma detallada, qué aspectos positivos o negativos encuentran a esta nueva herramienta de comunicación.

### **k. Propuesta cartelera informativa**

Se propone esta herramienta de comunicación, para crear un mejor clima laboral entre los colaboradores del Departamento de Comunicación Social y Relaciones Públicas, al permitir la participación activa y una mejor cobertura de la información, debido a que podrá ser visto por todos los colaboradores y estos podrán enterarse sobre el acontecer del departamento, al crear estandarización en la información y contar con un equipo de trabajo empoderado con los temas del departamento.

El tipo de cartelera que se implementará en el departamento es sectorizada, es decir manejará varios temas, divididos por unidades o secciones en el que se pretende involucrar todas las áreas del departamento, se sugiere que se maneje las siguientes secciones dentro de la cartelera:

1. Frase positiva de la semana
2. Objetivo general del departamento
3. Objetivos y metas de las diferentes áreas de trabajo
4. Resultados obtenidos de las diferentes áreas de trabajo
5. Puntos de mejora de las diferentes áreas de trabajo
6. Actividades próximas
7. Información importante
8. Empleado del mes más popular

La frase positiva de la semana será impulsada a través de la participación de todos los colaboradores, se seleccionará una por área de trabajo, la cual será entregada a los coordinadores del departamento y se colocará una diferente cada semana.

Para la sección de información importante, se dará a conocer los cumpleaños de los colaboradores de forma mensual, se sugiere hacer una tarjeta de felicitación a los colaboradores, se colocará los nombres y fotografías de los cumpleaños.

En el caso de empleado del mes más popular, se deberá colocar una fotografía del colaborador, se indicará los aspectos destacados por los que ocupa ese lugar.

Derivado de la cantidad de información que se expondrá, se sugiere que el departamento varíe las secciones y actualice la información de forma semanal y en caso que se desactualice una nota retirarla de forma inmediata.

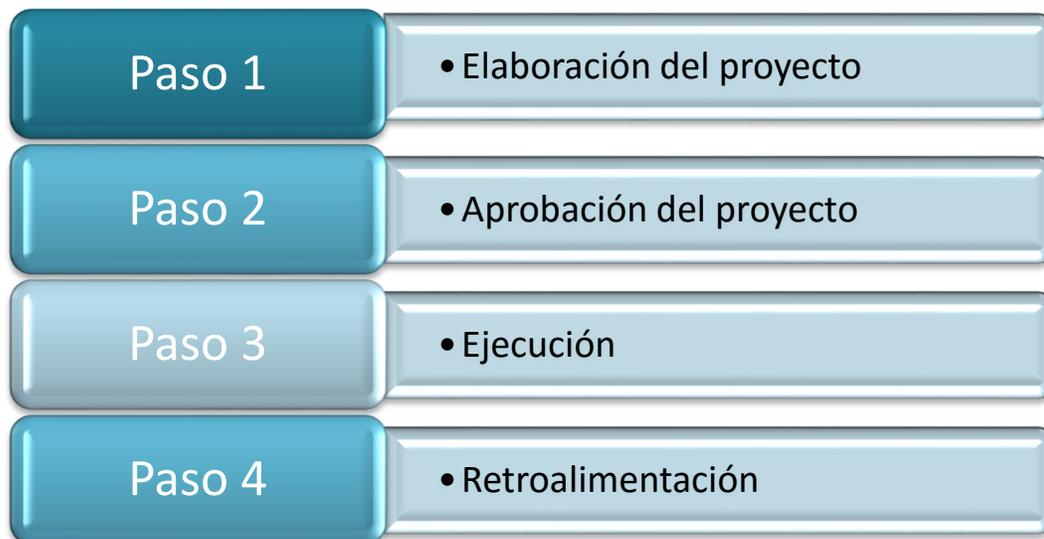
La ubicación correcta, determina en gran parte el éxito de la cartelera, se sugiere que se coloque en un lugar del departamento que tenga mayor afluencia de los colaboradores.

Los jefes inmediatos superiores de cada área de trabajo con el apoyo de sus subordinados, son los responsables de transmitir al facilitador la información que aparecerá dentro de la cartelera informativa, referente a los objetivos, metas y resultados obtenidos, así mismo, los coordinadores y jefe del departamento deberán ser responsables de determinar la información que se colocará dentro de la cartelera, de definir el objetivo general del departamento y los puntos de mejora.

La cartelera informativa como puede observarse no solo permite mejorar la comunicación interna y externa al tener dominio de temas que involucran a otras dependencias, sino que también mejorar el trabajo en equipo por medio de la participación de los colaboradores al brindar la frase positiva de la semana, establecer los objetivos y metas alcanzados, contribuye al reconocimiento laboral al exponer al empleado del mes más popular y festejar los cumpleaños de los colaboradores; esta propuesta se relaciona con las reuniones semanales, derivado que parte de la información transmitida en estas reuniones será expuesta dentro de la cartelera informativa.

A continuación se detalla el procedimiento para llevar a cabo esta propuesta.

**Figura No. 24**  
**Pasos cartelera informativa**



**Fuente:** elaboración propia, basada en el trabajo de campo año 2017.

Como puede observarse en la figura anterior el proceso para la realización de la propuesta involucra cuatro pasos a realizar, sin embargo, el paso uno es fundamental, la elaboración del proyecto es la forma de presentar los beneficios de la propuesta, es el documento que ayuda a convencer al jefe del departamento que adopte la idea, pero para ello es importante definir como estará estructurado, a continuación se presenta el desarrollo en la realización de la propuesta de cartelera informativa.

## Figura No. 25

### Desarrollo cartelera informativa

#### Paso 1: elaboración del proyecto

- Toda propuesta debe iniciar con un proyecto debidamente estructurado y justificado, la responsabilidad de elaborar el documento será del facilitador del departamento, quien deberá entregar el documento al jefe del departamento.

#### Paso 2: aprobación del proyecto

- El jefe del departamento deberá analizar la propuesta, solicitar los cambios que considere pertinentes y brindar su aprobación en caso de llenar sus expectativas.

#### Paso 3: ejecución

- El facilitador del departamento informará a los jefes inmediatos superiores de la cartelera informativa.
- A través de las reuniones semanales se determinará los objetivos, metas y resultados esperados así como los puntos de mejora y avances para exponer esta información en la cartelera y generar compromiso y empoderamiento de la información a nivel interno.
- En caso de la frase positiva de la semana esta será propuesta por cada jefe inmediato superior, eligiendo como equipo de trabajo una por cada área, para ser colocada una distinta cada semana y continuar con las propuestas.
- En el caso de las actividades próximas ahí se colocará las solicitudes de eventos y actividades en los que el departamento debe participar.
- La información importante estará relacionado con el calendario mensual de cumpleaños, noticias de relevancia, y el empleado del mes más popular, en esta sección se colocará la fotografía del nominado y aspectos destacados del colaborador.

#### Paso 4: retroalimentación

- La información será actualizada de forma semanal y en caso que se desactualice una nota se deberá retirar de forma inmediata.

**Fuente:** elaboración propia, basada en el trabajo de campo año 2017.

A continuación se presenta propuesta de la cartelera informativa, que se usará en el Departamento de Comunicación Social y Relaciones Públicas, para que los colaboradores estén informados oportunamente.

Figura No. 26  
Cartela informativa



Fuente: elaboración propia, basada en el trabajo de campo año 2017.

Figura No. 27

Tarjeta de felicitación de cumpleaños



- **Recursos**

Para llevar a cabo con éxito los planes de acción propuestos para el factor de comunicación, en el Departamento de Comunicación Social y Relaciones Públicas, se emplearán los siguientes recursos:

- **Humanos**

- ✓ Jefe de departamento
- ✓ Coordinadores
- ✓ Colaboradores del departamento
- ✓ Facilitador

- **Institucionales**

- ✓ Departamento de Comunicación Social y Relaciones Públicas
- ✓ Departamento de Servicios de Apoyo
- ✓ Subgerencia Administrativa

- **Materiales y equipo**

- ✓ Sala de reuniones
- ✓ Pizarrón
- ✓ Computadora
- ✓ cañonera
- ✓ Útiles de oficina.
- ✓ Impresora, entre otros.

- **Financieros**

- ✓ El costo de la implementación del subprograma de comunicación, incluye la estimación de todas las actividades a realizarse en el plan de acción más otros imprevistos, a continuación se detalla cada rubro:

**Cuadro No. 8**  
**Costo del subprograma de comunicación**

<b>Concepto</b>	<b>Costo estimado anual</b>
Presentación de las propuestas	Q 500.00
Capacitación externa en comunicación efectiva	Q 2,250.00
Reuniones semanales y emergentes	Q 1,775.00
Medios de comunicación electrónicos	Q600.00
Cuadernillo de bienvenida	Q 3,150.00
Buzón de sugerencias	Q 800.00
Cartelera informativa	Q 2,200.00
Evaluación de las actividades realizadas	Q 500.00
Imprevistos	Q.1,000.00
<b>Monto estimado</b>	<b>Q. 12,775.00</b>

**Fuente:** elaboración propia, basada en el trabajo de campo año 2017.

- **Evaluación**

La evaluación del subprograma se realizará tres meses después de su implementación, con el objeto de verificar si los objetivos se están alcanzando, los coordinadores de área conjuntamente con el facilitador nombrado presentarán informes al jefe del departamento sobre los avances en comunicación.

- **Responsable**

Facilitador y coordinadores de área, como supervisor jefe del departamento de Comunicación Social y Relaciones Públicas.

### **3.6.4.2 Subprograma de trabajo en equipo**

El diagnóstico de satisfacción laboral permitió determinar que otro factor que presentó un nivel bajo de satisfacción laboral fue trabajo en equipo, esto ocasiona que el personal no se integre y por ende que no cumplan las metas de trabajo de forma eficiente, los colaboradores trabajan de forma dividida por lo que las cargas de trabajo no son equitativas, las metas y objetivos del departamento requieren de un mayor esfuerzo de una minoría que no siempre logran alcanzar el 100%, derivado de la falta de apoyo.

Con la finalidad que cada colaborador pueda trabajar en equipo, se propone las siguientes actividades: retos, rallies y retiros de integración laboral.

#### **a. Metas**

- Crear un compromiso personal en los colaboradores hacia el departamento e institución en un 95%, en un lapso de tres meses.
- Sensibilizar a los colaboradores sobre la importancia que merece el trabajo en equipo en un 100%, en un período de tres meses.
- Alcanzar los objetivos y metas del departamento de forma eficaz y eficiente en un 100%, a través del apoyo de trabajo en equipo de todo el departamento, en un lapso de seis meses.
- Mantener las actividades de trabajo en un 100% durante un año.

#### **b. Plan de acción**

A continuación se presenta un plan de acción que detalla las actividades a realizar para alcanzar los objetivos del subprograma.

**PLAN DE ACCIÓN PARA LA IMPLEMENTACIÓN DEL SUBPROGRAMA DE SATISFACCIÓN LABORAL  
PARA EL PERSONAL DEL DEPARTAMENTO DE COMUNICACIÓN SOCIAL Y RELACIONES PÚBLICAS, DE  
UNA INSTITUCIÓN DE SEGURO SOCIAL, UBICADA EN LA ZONA 1, DE LA CIUDAD CAPITAL  
TRABAJO EN EQUIPO**

<b>Empresa:</b>	Institución de seguro social, ubicada en la zona 1, de la ciudad de capital.
<b>Objetivo del plan de acción:</b>	Establecer las actividades necesarias para implementar en un 100%, el subprograma propuesto al corto y mediano plazo.

Planificación de actividades								
Actividad	Acciones a realizar	Meta	Responsable	Tiempo estimado		Medio de verificación y supervisión	Costo	Presupuesto
				Inicio	Fin			
Presentación de las propuestas	Presentar las propuestas al jefe y coordinadores del departamento	Obtener la aprobación de la propuesta en un 100%, en una sesión	Facilitador	Primera semana de febrero 2018	Primera semana de febrero 2018	Aprobación por el jefe y cada uno de los coordinadores del departamento	Impresiones Q150.00 Útiles de oficina Q 50.00 Equipo audiovisual e informático Q 300.00	Q 500.00
Ejecución de la propuesta de retos de integración laboral	Desarrollo de la dinámica elaboración de mural que identifique al departamento con la institución, según figuras No.31, 32, 33, 34, tabla No. 7 y formato No. 3	Fomentar una actitud de trabajo en equipo en un 95%, con un sentido de aporte a la creatividad empresarial, en lapso de un mes	Facilitador y coordinadores	Segunda semana de febrero 2018	Segunda semana de marzo 2018	Observación directa por parte del facilitador y coordinadores en cuanto al aporte creativo de los colaboradores	Cuadro con lienzo blanco de medidas 1.5* 2 metros Q1,800.00 Materiales a emplear (pinceles, brochas, pinturas) etc. Q 1,700.00	Q 3,500.00

Ejecución de la propuesta de retos de integración laboral	Desarrollo de la dinámica rompecabezas de integración laboral, según las figuras No.35,36,37, tabla No. 8 y formato No. 4	Fomentar la actitud de trabajo en equipo en un 95%, con un sentido de aporte a la creatividad empresarial, en una sesión a la semana, durante un mes	Facilitador y coordinadores	Primera semana de marzo 2018	Cuarta semana de marzo 2018	Observación directa por parte del facilitador y coordinadores en cuanto al aporte creativo de los colaboradores	Rompecabezas de 1,500 piezas Q 600.00 Útiles de oficina Q 200.00	Q 800.00
Ejecución de la propuesta de retos de integración laboral	Desarrollo de la dinámica fotografía semanal, que represente el trabajo en equipo por área de trabajo del departamento, según figuras No.38, 39, tabla No. 9 y formato No. 5	Fomentar la actitud de trabajo en equipo en un 95%, con un sentido de aporte a la creatividad empresarial, en una sesión a la semana, durante tres meses	Facilitador y coordinadores	Primera semana de abril 2018	Segunda semana junio 2018	Observación directa por parte del facilitador y coordinadores en cuanto al aporte creativo de los colaboradores	Impresiones Q 400.00 Útiles de oficina Q 150.00	Q 550.00
Ejecución de la propuesta de rallies de integración laboral	Desarrollo de la actividad resolución de conflictos según figuras No. 40, 41, 42, 43, tabla No. 10 y formato No.6	Fomentar la actitud positiva basada en encontrar soluciones a los conflictos en un 100%, en una sesión a la semana, durante un mes	Facilitador y coordinadores	Primera semana de mayo 2018	Cuarta semana de mayo 2018	Observación directa por parte del facilitador y coordinadores en cuanto a la capacidad de confrontar conflictos como equipo de trabajo	Útiles de oficina Q 300.00 Lana de diferentes colores para 6 equipos Q 80.00	Q 380.00

Ejecución de la propuesta de rallys de integración laboral	Desarrollo de la actividad de integración efectiva, según figuras No.40, 44,45,46 y tabla No. 11	Crear un ambiente de integración laboral en un 98%, en una sesión a la semana, durante tres meses	Facilitador y coordinadores	Primera semana de junio 2018	Cuarta semana de agosto 2018	Observación directa por parte del facilitador y coordinadores en cuanto a la integración laboral	Útiles de oficina Q100.00 Impresiones Q100.00 Periódico Q 50.00	Q 250.00
Ejecución de la propuesta de retiros de integración laboral Panamerican Business School –PBS-	Contratar a una empresa externa para facilitar el taller de cuerdas y establecer fechas para ejecutarlo	Ejecutar el taller de cuerdas en un 100%, en una sola sesión a la semana	Facilitador	Primera semana de julio 2018	Primera semana de julio 2018	Presentar al jefe el perfil y costo de la empresa externa	Costo del taller de cuerdas Q15,000.00	Q 15,000.00
Preparativos y desarrollo del taller de cuerdas	Realizar preparativos para llevar a cabo el taller de cuerdas	Contar con el 100% de los recursos y generar conductas productivas de trabajo en equipo, durante una semana	Empresa externa	Segunda semana de julio 2018	Segunda semana de julio 2018	Validación de preparativos en reunión con facilitador y empresa externa	Alquiler de salón Q 3,000.00 Servicio de alimentación Q 750.00 Equipo audiovisual e informático Q 300.00	Q 4,050.00
Evaluación de lo realizado de las actividades	Evaluar lo realizado del subprograma en el tiempo estimado	Evaluar el 100% de lo realizado de forma trimestral	Jefe del departamento y facilitador	Primera semana de abril	Cuarta semana de diciembre 2018	Medir el nivel de satisfacción alcanzado en cada una de las actividades propuestas	Útiles de oficina Q300.00	Q 300.00
<b>Costo total</b>								<b>Q25,330.00</b>

**Fuente:** elaboración propia, basada en el trabajo de campo año 2017.

### **c. Propuesta retos de integración laboral**

El Departamento de Comunicación Social y Relaciones Públicas, tiene la debilidad que los colaboradores que lo integran no son capaces de trabajar en equipo o de aportar nuevas ideas que ayuden al departamento a desarrollarse de una mejor forma, impidiendo al mismo tiempo que se alcancen los objetivos y metas del departamento en forma eficiente, es por esta razón que se macro dinámicas integradoras, que permiten medir la habilidad artística de los colaboradores, la creatividad y las inteligencias múltiples.

El desarrollo de esta actividad permitirá detectar áreas de oportunidad para mejorar la productividad del departamento.

Para ello se proponen tres actividades y se sugiere implementar nuevas acciones para que el proyecto continúe su curso:

1. Mural que identifique al departamento con la institución.
2. Rompecabezas de integración laboral.
3. Fotografía creativa de la meta semanal alcanzada por los colaboradores.

Cada una de estas actividades permitirá la interacción de todo el equipo de trabajo del departamento, los hará convivir, salir de la rutina y sentirse parte integral de su lugar de trabajo, que dejan un aporte para su departamento e institución producto de la cooperación y apoyo entre ellos.

Las actividades se sugiere que su duración no excede de más de 3 horas y que cada resultado obtenido sea expuesto por jefe del departamento y facilitador para observar los avances de integración laboral obtenidos. A continuación se detallan los pasos a seguir para la realización de las tres actividades propuestas.

**Figura No. 28**

**Pasos en la realización de los retos, rallies y retiros de integración laboral**



**Fuente:** elaboración propia, basada en el trabajo de campo año 2017.

Es importante que los pasos se realicen en el orden establecido, para que cada dinámica posea la estructura que le permita llevar de una mejor manera el mensaje de integración a cada colaborador del departamento, es decir, cada paso permite un acercamiento al grupo objetivo y crea un ambiente de integración laboral.

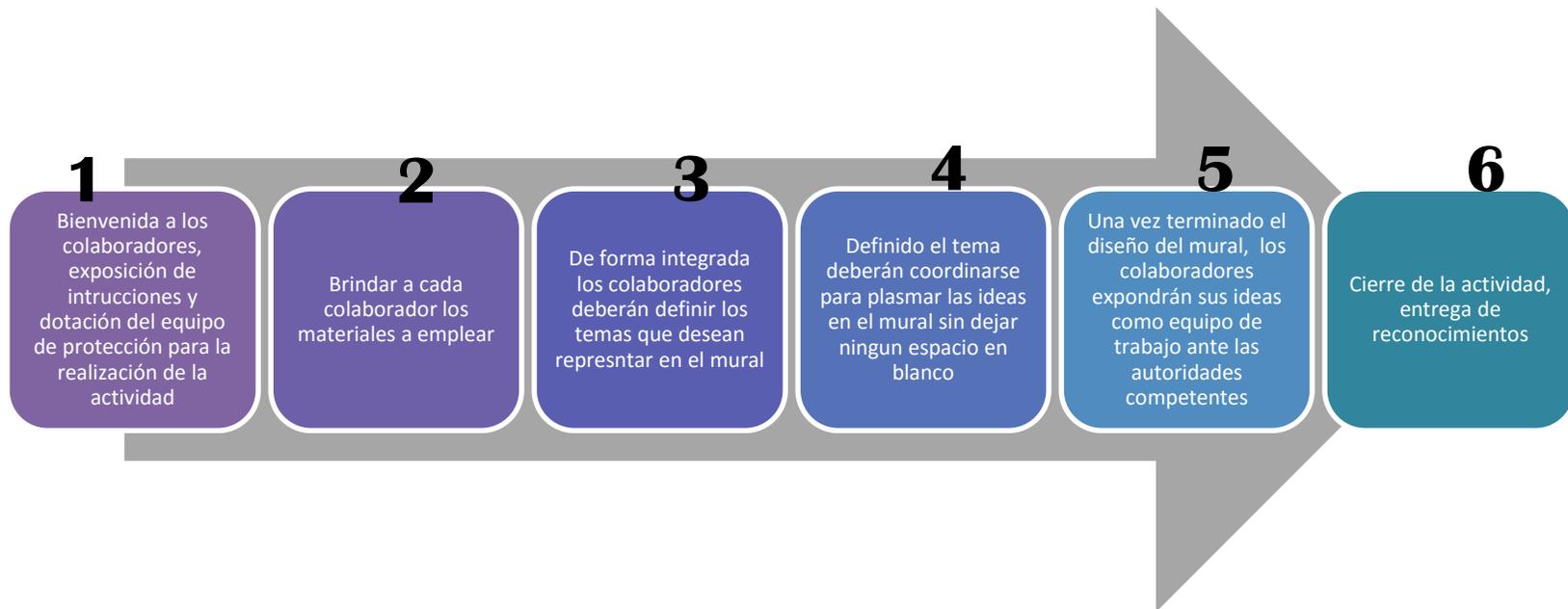
Para el cierre de la actividad es muy importante tomarse una foto grupal, esto con el propósito de poder de dejar constancia que todo el personal se involucró en el proceso y que se valora su participación.

**Tabla No. 7**  
**Desarrollo de los pasos del mural del departamento**

Tema
Retos de integración laboral para el personal del Departamento de Comunicación Social y Relaciones Públicas.
Meta
Crear un ambiente de integración al destacar la habilidad creativa y cooperativa de los colaboradores en un 95%, en un periodo de tres meses.
Desarrollo de la actividad
<p><b>1. Convocatoria</b> El facilitador hará una invitación por medio de oficio y correo institucional, a todos los colaboradores del Departamento de Comunicación Social y Relaciones Públicas, a participar en la realización de un mural que represente al departamento dentro de la institución, siempre respetando el enfoque socialista que caracteriza a la institución.</p> <p><b>2. Bienvenida</b> El jefe del departamento deberá brindar una bienvenida a los participantes, en donde se expresará en qué consiste la actividad y el objetivo de la misma.</p> <p><b>3. Ejecución</b> Es importante que la actividad se lleve a cabo un fin de semana, para que no interfiera la actividad con sus labores, se debe tomar en cuenta los siguientes lineamientos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Definir los materiales a utilizar</li> <li>• Calendarizar el día de realización de la actividad</li> <li>• Definir la duración de la actividad</li> <li>• Establecer las reglas e instrucciones a seguir</li> <li>• Observar y evaluar el comportamiento de los colaboradores (guía de observación)</li> <li>• Exponer los resultados obtenidos, positivos y negativos</li> <li>• Agradecer a los colaboradores por su participación</li> <li>• Colocar el mural dentro del departamento, con plaqueta que indique los nombres de los participantes</li> </ul> <p><b>4. Cierre de la actividad</b> El jefe del departamento y facilitador culminarán la actividad agradeciendo a los colaboradores por su participación, se tomará una fotografía grupal y se colocará el mural dentro del departamento con una plaqueta en la que se muestre los nombres de todos los participantes.</p>
Metodología
Se utilizará una metodología completamente activa, participativa y dinámica, los colaboradores serán informados de la nueva herramienta.

**Fuente:** elaboración propia, basada en el trabajo de campo año 2017.

**Figura No. 29**  
**Ejecución del primer reto de integración laboral**



**Fuente:** elaboración propia, basada en el trabajo de campo año 2017.

Como puede observarse en la figura anterior, la actividad requiere de la participación de todo el personal del departamento y la forma cómo ejecuten la actividad podrá demostrar los puntos fuertes y débiles de cada uno, no solo a nivel de integración sino también a nivel de creatividad e inteligencias múltiples. A continuación se presentan los materiales a emplear.

**Figura No. 30**

**Materiales a utilizar para la realización del mural del departamento**



**Fuente:** elaboración propia, basada en el trabajo de campo año 2017.

Todos los materiales deben estar claramente definidos, el propósito de su uso es ser un incentivo para que los colaboradores puedan expresar con libertad su creatividad, al trabajar en equipo.

### Formato No. 3

## Guía de observación para la realización del mural del departamento

**Guía de observación**  
**Primer reto de integración laboral**  
**Departamento de Comunicación Social y Relaciones Públicas**



Guatemala / 2017

Tipo de actividad: \_\_\_\_\_

Nombre del observador: \_\_\_\_\_

No.	Aspectos a evaluar	0	1	2	3
1	Los colaboradores siguieron instrucciones de forma clara y ordenada.				

Observaciones: \_\_\_\_\_

No.	Aspectos a evaluar	0	1	2	3
2	Los colaboradores trabajaron de forma integrada				

Observaciones: \_\_\_\_\_

No.	Aspectos a evaluar	0	1	2	3
3	Se hizo un buen uso de los materiales otorgados				

Observaciones: \_\_\_\_\_

No.	Aspectos a evaluar	0	1	2	3
4	El mensaje del mural refleja el trabajo en equipo				

Observaciones: \_\_\_\_\_

No.	Aspectos a evaluar	0	1	2	3
5	Existió una buena resolución de conflictos				

Aspectos detectados durante la participación:

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

**Fuente:** elaboración propia, basada en el trabajo de campo año 2017.

La figura anterior presenta una serie de preguntas las cuales deberán responderse de acuerdo a una escala de 0 a 3, donde 0 y 1 representa un nivel bajo de satisfacción, 2 y 3 un nivel alto de satisfacción, en cada pregunta se podrán colocar observaciones realizadas en la ejecución de la actividad.

### Figura No.31

### Plaqueta conmemorativa del mural del departamento



**Fuente:** elaboración propia, basada en el trabajo de campo año 2017.

Reconocer el esfuerzo por la participación de los colaboradores es de suma importancia, debido a que esto representa un incentivo para seguir trabajando en equipo, una valoración al tiempo y la dedicación invertida en la actividad.

A continuación se detallan los pasos para el desarrollo del rompecabezas de integración laboral.

**Tabla No. 8**

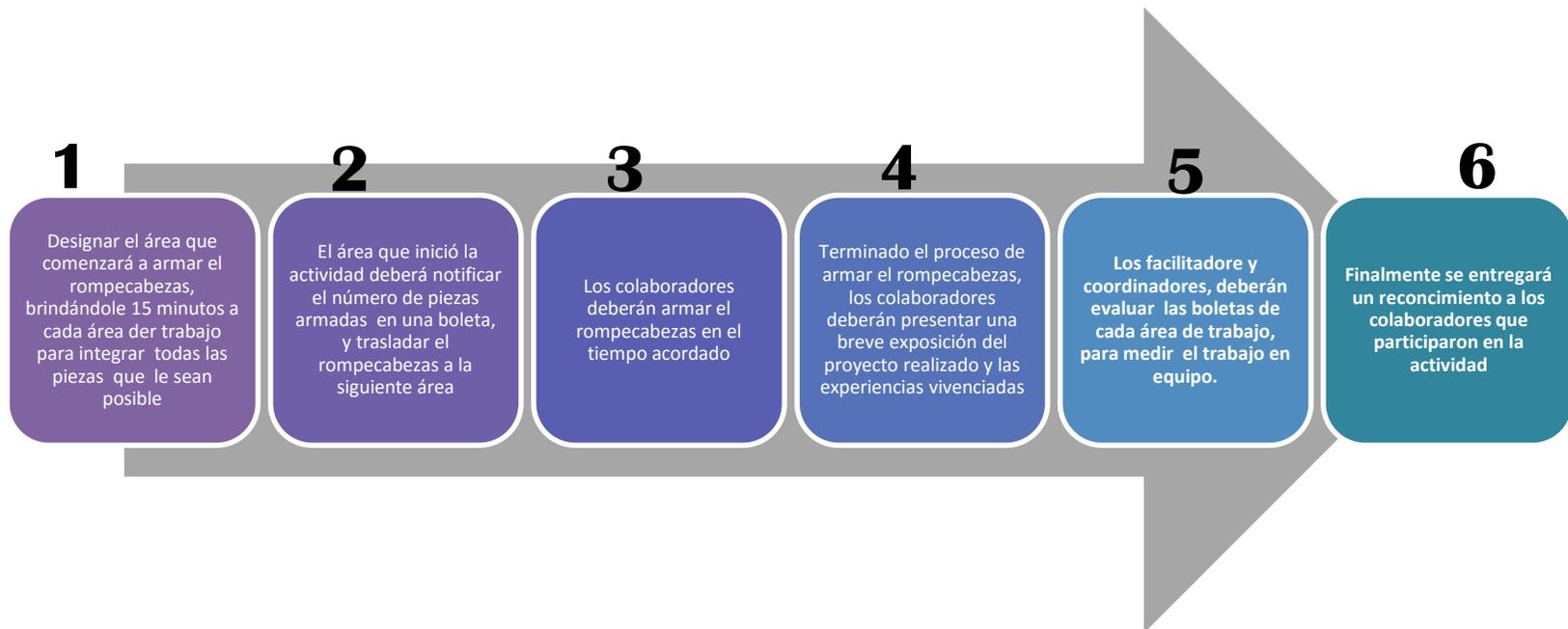
**Desarrollo de la implementación del rompecabezas de integración laboral**

<b>Tema</b>
Rompecabezas de integración laboral del Departamento de Comunicación Social y Relaciones Públicas.
<b>Meta</b>
Brindar a los colaboradores una actividad que permita trabajar en equipo en un 95%, en un periodo de seis meses.
<b>Desarrollo de la actividad</b>
<p><b>1. Convocatoria</b> El facilitador informará a los colaboradores de la actividad, por medio de un oficio.</p> <p><b>2. Bienvenida</b> El jefe del departamento y facilitador brindarán una bienvenida a los participantes, en donde se expresará en que consiste la actividad y el objetivo de la misma.</p> <p><b>3. Ejecución</b> El facilitador convocará a una reunión a los colaboradores del departamento, para informales en que consiste el reto, ejecutándose de la siguiente manera:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• El reto consiste en armar un rompecabezas de 1500 piezas, por lo que las seis áreas del departamento deberán participar (prensa, imagen institucional, protocolo y eventos, financiera, acceso a la información pública, biblioteca), primero se entregará a un área del departamento el rompecabezas, tendrán 15 minutos para que como equipo de trabajo armen la mayor cantidad de piezas, la actividad se realizará un día de la semana.</li><li>• Una vez empleado los 15 minutos para armar el rompecabezas por la primera área designada, el coordinador de área, deberá indicar por medio de una boleta el número de piezas armadas y los aspectos positivos y negativos observados durante la realización de la actividad, para medir el nivel de desempeño en trabajo en equipo y deberá trasladar a la siguiente área designada para continuar el proceso. El orden de las áreas será establecido por el facilitador, sin embargo, este no afecta los resultados obtenidos, debido a que lo que se mide es la cooperación en equipos de trabajo y todos los participantes contarán con la misma cantidad de tiempo ya establecida, invirtiendo un tiempo total de 1:30 horas en el día, para la realización de la actividad.</li><li>• El rompecabezas deberá ser armado en su totalidad en el periodo establecido por los colaboradores y culminado el proceso, los colaboradores deberán hacer una presentación del proyecto realizado, se debe indicar los aspectos positivos y negativos que pudieron observar al realizar la actividad.</li><li>• El facilitador deberá evaluar las boletas de cada área de trabajo, para evaluar el trabajo en equipo.</li></ul> <p><b>4. Cierre de la actividad</b> El cierre de la actividad culminará con un agradecimiento a los colaboradores por su participación y entrega de reconocimientos a los participantes.</p>
<b>Metodología</b>
Se utilizará una metodología completamente activa, participativa e interactiva, los colaboradores serán informados de la nueva herramienta.

**Fuente:** elaboración propia, basada en el trabajo de campo año 2017.

Figura No. 32

Ejecución del rompecabezas de integración laboral



**Fuente:** elaboración propia, basada en el trabajo de campo año 2017.

Para la realización de cada uno de los pasos descritos es importante que el personal cuente con los recursos y materiales necesarios para su ejecución, a continuación se detallan los materiales a emplear.

**Figura No. 33**  
**Materiales a utilizar para la realización del rompecabezas de integración**  
**laboral**



**Fuente:** elaboración propia, basada en el trabajo de campo año 2017.

Todos los materiales deben estar previamente definidos, es importante determinar el espacio físico para realizar la actividad, esta se puede realizar dentro de cada áreas de trabajo, aunque esto puede ocasionar que movilizar el tablero y los avances en el rompecabezas ocasione pérdida de las piezas, por lo que se sugiere buscar un espacio exclusivo dentro del departamento para realizar esta actividad.

## Formato No.4

### Boleta de evaluación para la realización del rompecabezas de integración laboral



### Boleta de evaluación

Rompecabezas de integración laboral  
Departamento de Comunicación Social y Relaciones Públicas

Fecha:     /     /2017

Nombre del inmediato superior: \_\_\_\_\_

1. ¿Cuántas piezas fueron armadas?  
\_\_\_\_\_

2. ¿Participaron todos los colaboradores de su área?

SI              NO   

3. Si la respuesta es no, indique los motivos.  
\_\_\_\_\_

4. Como califica la conducta de su personal en el desarrollo de la actividad.

Excelente      Bueno      Debe mejorar      Deficiente   

5. Como califica el trabajo de su personal en desarrollo de la actividad.

Excelente      Bueno      Debe mejorar      Deficiente   

Fuente: elaboración propia, basada en el trabajo de campo año 2017.

Esta boleta permite medir el nivel de desempeño y trabajo en equipo de los colaboradores, para que el facilitador del departamento pueda emitir un criterio de que área fue la que mejor desempeño la actividad, se recomienda que los coordinadores observen a los colaboradores en la realización de la actividad, así como tomar fotografía de los avances realizados por cada área.

Figura No.34

Diploma de reconocimiento al segundo reto de integración laboral



Fuente: elaboración propia, basada en el trabajo de campo año 2017.

**Tabla No. 9**

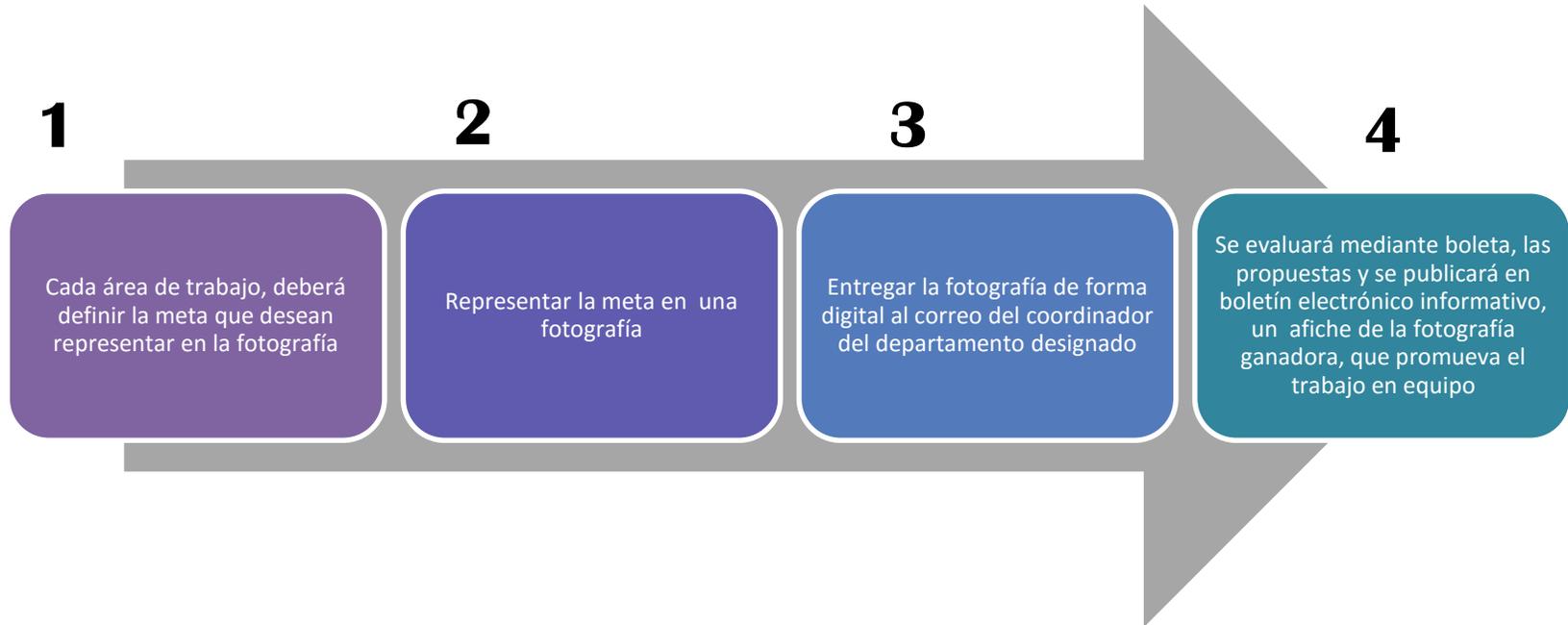
**Desarrollo de la fotografía de la meta semanal alcanzada**

<b>Tema</b>
Fotografía de la meta semanal alcanzada por cada área de trabajo del Departamento de Comunicación Social y Relaciones Públicas.
<b>Meta</b>
Crear actividades recreativas que permitan el trabajo en equipo en el departamento en un 95%, en un periodo de tres meses.
<b>Desarrollo de la actividad</b>
<ol style="list-style-type: none"><li><b>1. Convocatoria</b> El facilitador convocará por medio de oficio y correo electrónico institucional, la participación en el tercer reto de integración laboral.</li><li><b>2. Bienvenida</b> Previo a la convocatoria, el facilitador coordinará con el jefe del departamento la calendarización de la reunión, para dar la bienvenida a los colaboradores y explicarles en que consiste la actividad y cuál es el objetivo de la misma.</li><li><b>3. Ejecución</b> Seguidamente se ejecutará la actividad, este tipo de reto no requiere de mucha instrucción básicamente consiste en seguir los siguientes pasos:<ul style="list-style-type: none"><li>• El facilitador explicará a los coordinadores de área del departamento que los colaboradores deberán definir una meta a alcanzar durante la semana.</li><li>• Fijada la meta deberán alcanzarla y representar mediante una fotografía, de forma creativa en que contribuyó esa meta al departamento e institución o bien representar de qué forma pudieron alcanzar la meta.</li><li>• Entregarán la fotografía de forma digital al correo del facilitador del departamento, quien deberá consolidar las fotografías de todas las áreas y evaluar si la fotografía cumple con lo requerido, para poder elegir a la foto ganadora.</li><li>• La foto ganadora será publicada por medio de boletín institucional informativo electrónico, como una forma de difundir el trabajo en equipo del departamento en la institución de seguro social.</li></ul></li><li><b>4. Cierre de la actividad</b> La actividad culminará con una breve explicación del equipo ganador del reto y un agradecimiento por parte de jefe y facilitadores por la participación, a los colaboradores por la creatividad y dedicación invertida en la actividad.</li></ol>
<b>Metodología</b>
Se utilizará una metodología completamente activa, participativa y dinámica, los colaboradores serán informados de la nueva herramienta.

**Fuente:** elaboración propia, basada en el trabajo de campo año 2017.

**Figura No. 35**

**Ejecución de la fotografía de la meta semanal alcanza**



**Fuente:** elaboración propia, basada en el trabajo de campo año 2017.

Para la realización de cada uno de los pasos descritos, no es necesario emplear o dotar de muchos materiales a los colaboradores, bastará con utilizar una cámara o el celular y dejar paso libre a su creatividad.

## Formato No. 5

### Boleta de evaluación para la realización de la fotografía de la meta semanal alcanzada



### Boleta de evaluación

Fotografía creativa de la meta semanal alcanzada  
Departamento de Comunicación Social y Relaciones Públicas

Fecha:     /     /2017

Nombre del inmediato superior: \_\_\_\_\_

Tema de la fotografía: \_\_\_\_\_

1. ¿La fotografía proyecta el tema establecido por el equipo de trabajo?  
SI            NO

2. ¿Participaron todos los colaboradores de su área?  
SI            NO

3. ¿Cómo califica la creatividad de los colaboradores en la realización de la fotografía?  
Excelente    Bueno    Debe mejorar    Deficiente

Observaciones: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

**Fuente:** elaboración propia, basada en el trabajo de campo año 2017.

La figura anterior muestra que la boleta está integrada por preguntas cerradas y de selección múltiple que permiten obtener un mejor criterio para definir al equipo ganador de la actividad, se colocaron observaciones, para describir los aspectos negativos y positivos destacados al ejecutar la actividad por los diferentes equipos de trabajo.

Figura No.36

Afiche de la fotografía ganadora en el tercer reto de integración laboral



Fuente: elaboración propia, basada en el trabajo de campo año 2017.

#### **d. Propuesta rallys de integración laboral**

El propósito de esta actividad es crear un circuito diseñado especialmente para los colaboradores del Departamento de Comunicación Social y Relaciones Públicas, para crear equipos que sean capaces de competir para resolver tareas de forma integrada.

Este tipo de propuesta promueve la sana competencia, es decir los colaboradores compiten entre sí en diferentes equipos de trabajo, siempre movidos por un objetivo en común.

Se propone para la realización de este plan de acción dos propuestas de actividades a realizar en los rallys de integración laboral.

El primero es una competencia de resolución de conflictos, este consiste en crear actividades que ayuden a los colaboradores a crear agilidad mental para resolver conflictos, al mismo tiempo que aprenden a trabajar en equipo y convivir.

El segundo es de integración efectiva, es crear actividades en las que se puedan implementar métodos de enseñanza, para que los colaboradores del departamento aprendan a trabajar como equipo de trabajo, no por área, si no como departamento en conjunto.

La propuesta descrita presenta dos actividades a realizar, sin embargo, esta es solo la pauta para que el departamento de acuerdo a los resultados que pueda obtener de cada una de ellas, implemente nuevas actividades que permitan mejorar el trabajo en equipo.

Algunas de las actividades propuestas podrán hacerse dentro de la oficina, sin embargo, otras necesitaran de mayor espacio, derivado del tipo de actividad se

propone buscar un lugar dentro de la institución que permita su realización.

Se estima que cada actividad no sobrepase de una hora, por lo que se propone realizarla durante un día laboral o un día de fin de semana en caso de no querer afectar las actividades cotidianas del trabajo, el criterio quedará a cargo del jefe del departamento.

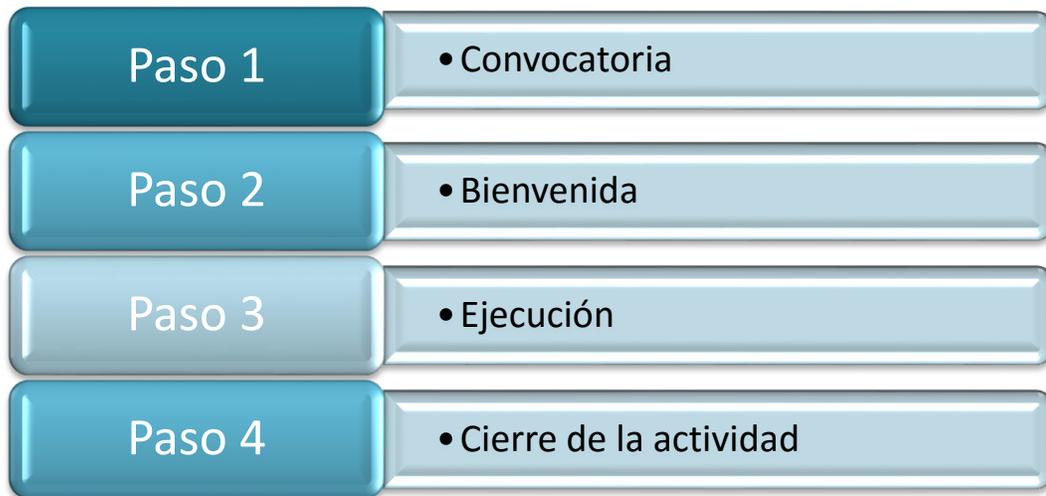
En la propuesta se expondrán la forma de desarrollar las dos actividades de competencia, sin embargo, la recomendación es que los coordinadores del departamento con apoyo del facilitador, puedan implementar nuevas actividades que permitan la resolución de tareas por medio del trabajo en equipo.

Es importante que siempre al finalizar la actividad se brinde un mensaje del aprendizaje de la misma y a través de los resultados se implementen nuevas actividades que ayuden a superarse a sí mismos a los colaboradores como equipo de trabajo.

Para cada una de las actividades propuestas se llevará a cabo una misma serie de pasos, estos nos ayudarán a llevar un control y orden de la ejecución de la actividad.

Cada uno de los pasos será descrito, para comprender de qué forma se ejecutarán cada uno de ellos, en el caso del paso número tres, ejecución de la actividad, esta será detallada a través de la tabla número 10 y 11, figura número 41 y 44 para tener una mejor comprensión.

**Figura No. 37**  
**Pasos rallys de integración laboral**



**Fuente:** elaboración propia, basada en el trabajo de campo año 2017.

Es importante que los pasos se realicen en el orden establecido, para que cada actividad posea la estructura que permita llevar de una mejor manera el mensaje de integración a cada colaborador del Departamento de Comunicación Social y Relaciones Públicas, es decir cada paso permite un acercamiento al grupo objetivo y da paso a para crear un ambiente de trabajo en equipo.

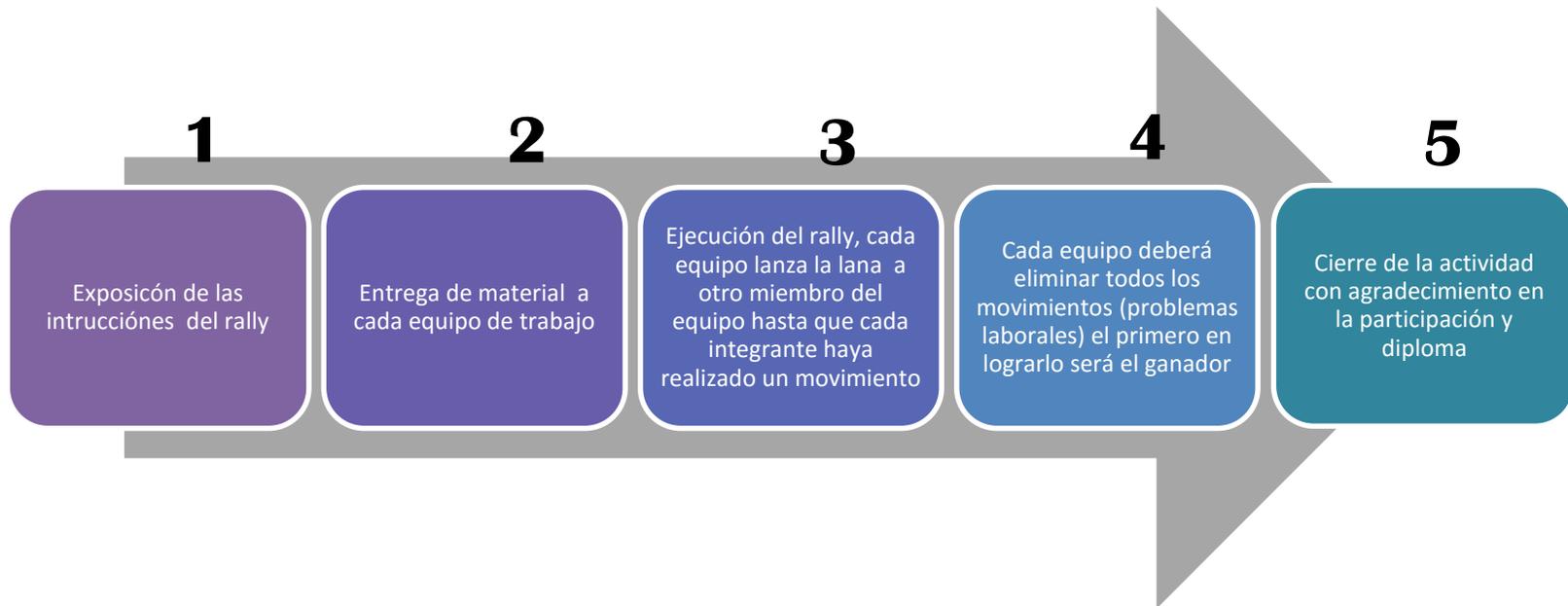
Para el cierre de la actividad es muy importante tomarse una foto grupal, esto con el propósito de poder de dejar constancia que todo el personal se involucró en el proceso y se valora su participación.

**Tabla No. 10**  
**Desarrollo de las fases del rally de resolución de conflictos**

Tema
Rallys de integración laboral para los colaboradores del Departamento de Comunicación Social.
Objetivo
Crear un sentido de unión, respeto, confianza, cooperación y compromiso entre los colaboradores del departamento en un 100%, en un periodo de tres meses.
Desarrollo de la actividad
<p><b>1. Convocatoria</b> El facilitador deberá convocar por medio de oficio y correo electrónico institucional, la participación de los colaboradores del departamento.</p> <p><b>2. Bienvenida</b> El jefe del departamento y facilitador deberán calendarizar una reunión para dar inicio a la actividad, deberán comenzar con la bienvenida a los colaboradores y explicarles en que consiste la actividad y cuál es el objetivo de la misma.</p> <p><b>3. Ejecución</b> Seguidamente se ejecutará la actividad, se requiere de mucha instrucción de parte del facilitador y atención de parte de los participantes, se desarrollará de la siguiente manera:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• El departamento actualmente está integrado por treinta colaboradores, se deberá armar grupos pequeños de 5 personas, se formará 6 equipos de trabajo, luego serán equipos de 3, luego de 2 y por ultimo de 1, a modo de intensificar la competencia con más grado de dificultad.</li> <li>• Par la realización de la actividad se empleará como material, lana de diferentes colores para diferenciar a cada grupo de trabajo, tijeras y una boleta para evaluar los movimientos resueltos.</li> <li>• La actividad consiste en que el facilitador brindará a cada grupo un cantidad de lana, cada integrante del equipo deberá realizar un movimiento, cada movimiento significa para el equipo un problema laboral, deberán lanzar la lana a uno de los miembros de su mismo equipo, se deberá tratar de no hacer moviemitno repetitivos, cuando cada integrante haya realizado su movimiento se debe eliminar todos los movimientos sin soltar la lana, el equipo que lo logre de primero será el ganador.</li> </ul> <p><b>4. Cierre de la actividad</b> La actividad culminará con una breve explicación del equipo ganador del reto, se agradecerá por parte de jefe del departamento y facilitadores por la participación de los colaboradores, creatividad y dedicación invertida en la actividad, todos los colaboradores tendrán un diploma por la participación.</p>
Metodología
Se utilizará una metodología completamente activa, participativa e interactiva, los colaboradores serán informados de la nueva herramienta.

**Fuente:** elaboración propia, basada en el trabajo de campo año 2017.

**Figura No. 38**  
**Ejecución del rally de resolución de conflictos**

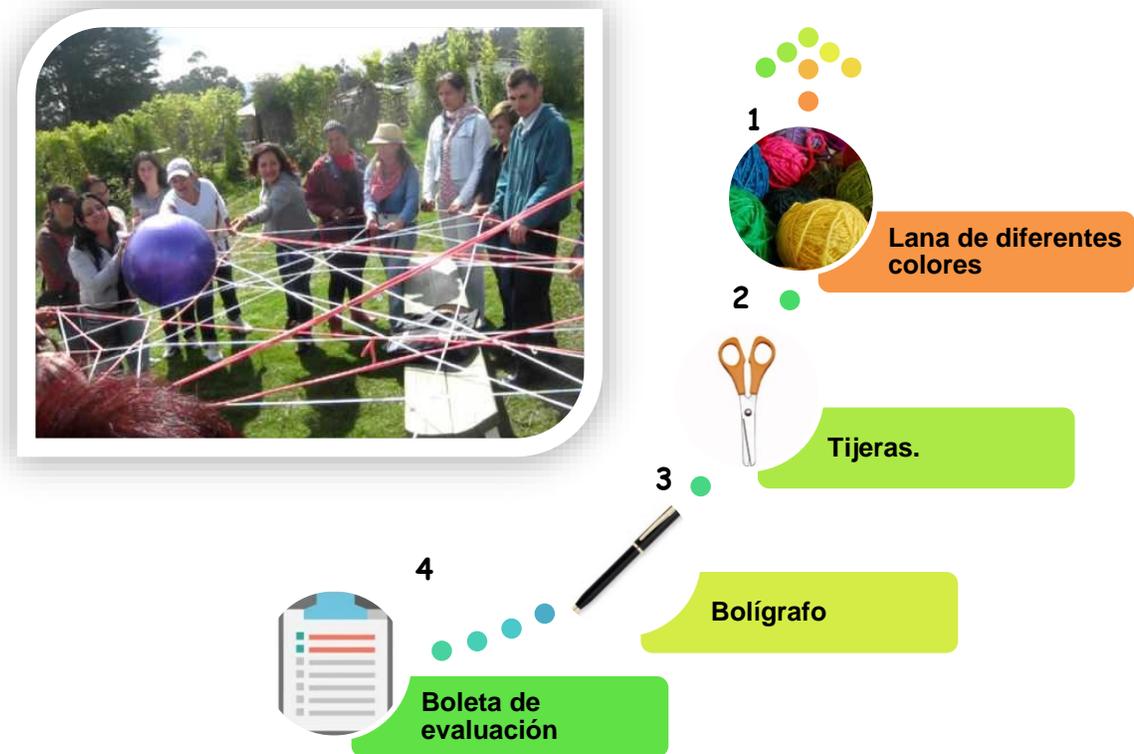


**Fuente:** elaboración propia, basada en el trabajo de campo año 2017.

Como puede observarse en la figura anterior, la actividad requiere de la participación de todo el personal del departamento y la forma como ejecuten la actividad podrá demostrar la habilidad para resolver conflictos de forma grupal. A continuación se presentan los materiales a emplear.

**Figura No. 39**

**Materiales a utilizar para la realización del rally de resolución de conflictos**



**Fuente:** elaboración propia, basada en el trabajo de campo año 2017.

Es importante definir el espacio físico para realizar la actividad, esta se puede hacer dentro de la institución de seguro social, en un lugar que cuente con suficiente espacio, la participación de todo el equipo de trabajo del departamento, es de suma importancia debido, a que este factor está ligado a la actitud.

## Formato No. 6

### Boleta de evaluación de cada equipo para el rally de resolución de conflictos

#### Boleta de evaluación

Competencia de integración laboral denominado “Resolución de conflictos”  
Departamento de Comunicación Social y Relaciones Públicas



Fecha:     /     /2017

Nombre del representante del equipo: \_\_\_\_\_

Nombre del equipo: \_\_\_\_\_

1. ¿Todo el equipo participó en la actividad?  
SI                       NO

2. ¿Número de movimientos resueltos? \_\_\_\_\_

3. ¿Cómo califica la actitud de los participantes de su equipo?  
Excelente     Bueno     Debe mejorar     Deficiente

Observaciones: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

Fuente: elaboración propia, basada en el trabajo de campo año 2017

La figura anterior muestra que la boleta está integrada por preguntas cerradas y de selección múltiple que permiten obtener un mejor criterio para definir al equipo ganador de la actividad, se colocaron observaciones, para describir los aspectos negativos y positivos observados al ejecutar la actividad por los diferentes equipos de trabajo.

Figura No. 40

## Diploma de reconocimiento del rally de resolución de conflictos



**INSTITUTO GUATEMALTECO DE SEGURIDAD SOCIAL**  
**Departamento de Comunicación Social y Relaciones Públicas**  
**Primer Rally de integración laboral 2017**

Otorga el presente  
 Reconocimiento

A: Ana Velasquez

Por su destacada participación en este reto integrador, en el cual demostraron un espíritu de unión, colaboración, buen desempeño, habilidad en la resolución de conflictos, compañerismo y el auténtico sentido del compromiso por la institución y el departamento.

Guatemala, enero de 2017

  
 Jefe del Departamento de Comunicación Social  
 y Relaciones Públicas

  
 Presidente de Junta Directiva

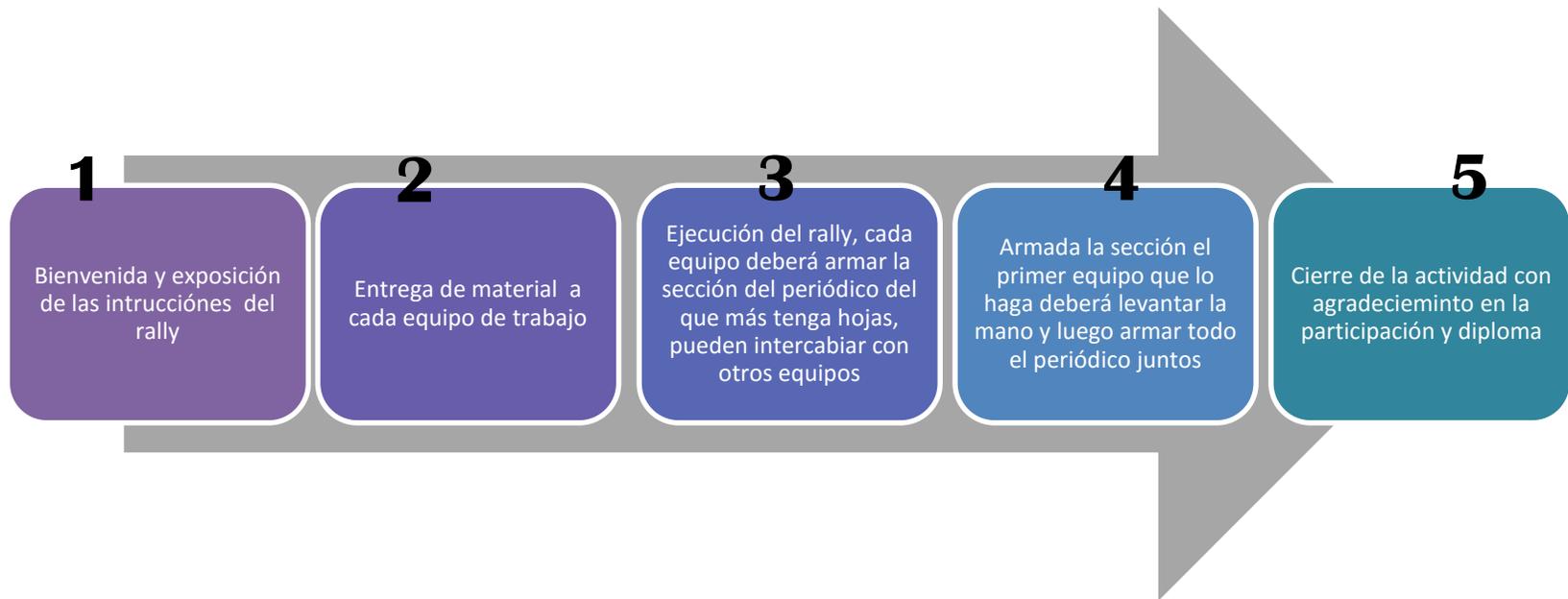
Fuente: elaboración propia, basada en el trabajo de campo año 2017.

**Tabla No. 11**  
**Desarrollo de las fases del rally de integración efectiva**

Tema
Competencia de integración efectiva para el Departamento de Comunicación Social y Relaciones Públicas.
Objetivo
Crear metodologías de enseñanza que permitan a los colaboradores sentir un compromiso personal con el departamento e institución al trabajar de forma integral en un 98%, en un lapso de tres meses.
Desarrollo de la actividad
<p><b>1. Convocatoria</b>  El facilitador invitará a los colaboradores del departamento a participar en la segunda competencia de integración laboral.</p> <p><b>2. Bienvenida</b>  Previo a la convocatoria se deberá calendarizar una reunión para dar inicio a la actividad, se debe comenzar con la bienvenida a los colaboradores de parte del jefe del departamento y facilitador, se deberá explicar en que consiste la actividad y cuál es el objetivo de la misma.</p> <p><b>3. Ejecución</b>  Seguidamente se ejecutará la actividad, se requiere de mucha instrucción de parte de los coordinadores y atención de parte de los participantes, se desarrollará de la siguiente manera:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• El Departamento de Comunicación Social está integrado actualmente por treinta colaboradores, se harán tres equipos conformados por 10 personas, y a cada uno se dará cierta cantidad de hojas de un mismo periódico, cada equipo deberá integrar la sección de la que más tenga hojas, ejemplo sección de páginas amarillas, noticias internacionales, noticias nacionales, farándula, etc.</li> <li>• Los equipos pueden intercambiar hojas a modo de apoyarse mutuamente para poder completar su sección, la cual debe estar ordenada de forma cronológica.</li> <li>• Una vez acabada su sección, el equipo que lo haga primero deberá levantar la mano, en esta actividad no hay ganadores solo uno, es decir la actividad está enfocada en el trabajo en equipo si los equipos logran formar todo el periódico juntos, la actividad habrá sido un éxito, acá la competencia es colectiva o todos ganan o ninguno.</li> </ul> <p><b>4. Cierre de la actividad</b>  La actividad culminará con una exposición de los representantes de los tres equipos, quienes hablarán sobre la experiencia y aprendizaje obtenido, se agradecerá por parte del jefe, facilitadores y coordinadores por la participación de los colaboradores, creatividad y dedicación invertida en la actividad, todos los colaboradores tendrán un diploma por la participación.</p>
Metodología
Se utilizará una metodología completamente activa, participativa e interactiva, los colaboradores serán informados de la nueva herramienta.

**Fuente:** elaboración propia, basada en el trabajo de campo año 2017.

**Figura No. 41**  
**Ejecución del rally de integración efectiva**



**Fuente:** elaboración propia, basada en el trabajo de campo año 2017.

Como puede observarse en la figura anterior, la actividad requiere de la participación de todo el personal del departamento y la forma como ejecuten la actividad podrá demostrar la habilidad de trabajar de forma integrada y comprometerse con los objetivos del departamento.

Figura No. 42

Diploma de reconocimiento del rally de integración efectiva



**INSTITUTO GUATEMALTECO DE SEGURIDAD SOCIAL**  
**Departamento de Comunicación Social y Relaciones Públicas**  
**Segundo Rally de integración laboral 2017**

Otorga el presente  
Reconocimiento

A: Augusto Colindres

Por su destacada participación en este reto integrador, en el cual demostraron un espíritu de unión, colaboración, buen desempeño, habilidad en la resolución de conflictos, compañerismo y el auténtico sentido del compromiso por la institución y el departamento.

Guatemala, enero de 2017

  
Jefe del Departamento de Comunicación Social  
y Relaciones Públicas

  
Presidente de Junta Directiva



Fuente: elaboración propia, basada en el trabajo de campo año 2017.

#### **e. Propuesta retiros de integración laboral por medio de talleres de cuerdas**

Los colaboradores del Departamento de Comunicación Social y Relaciones Públicas, deben conocer la importancia del trabajo en equipo de forma integrada, comprometerse con el departamento y la institución de seguro social, para lograr el cumplimiento de objetivos y metas, motivo por el cual es importante que reciban una capacitación externa, a través de talleres de cuerdas.

Los retiros representan pausas en la rutina laboral, donde las personas encuentran la inevitabilidad del trabajo en equipo a través de situaciones extremas en la naturaleza, es decir el ambiente y la situación en la que se pretende sean expuestos los colaboradores, les permita comprender que comparten objetivos en común que solo como equipo de trabajo pueden alcanzar con éxito.

Los retiros se trabajarán a través de un taller de cuerdas, en donde una empresa externa brindará la propuesta de las actividades a realizar, seleccionadas de forma tal que contribuyan a mejorar el trabajo en equipo de los colaboradores del departamento.

Esta actividad se sugiere realizarla de una a dos veces al año, en un lugar adecuado para llevarse a cabo con el objetivo de fomentar el trabajo en equipo.

Se tomó la decisión de contratar los servicios de una empresa externa, para que esta implemente un plan de trabajo específico para los colaboradores del departamento y sea capaz de brindar información acerca de los puntos fuertes y débiles del trabajo en equipo y recomendaciones para seguir remando en mantener una adecuada integración laboral

A continuación se describe el proceso que se propone para llevar a cabo el taller de cuerdas, se aclara que la ejecución como tal la realizará la empresa externa a contratar, por lo que no se entrará en detalle.

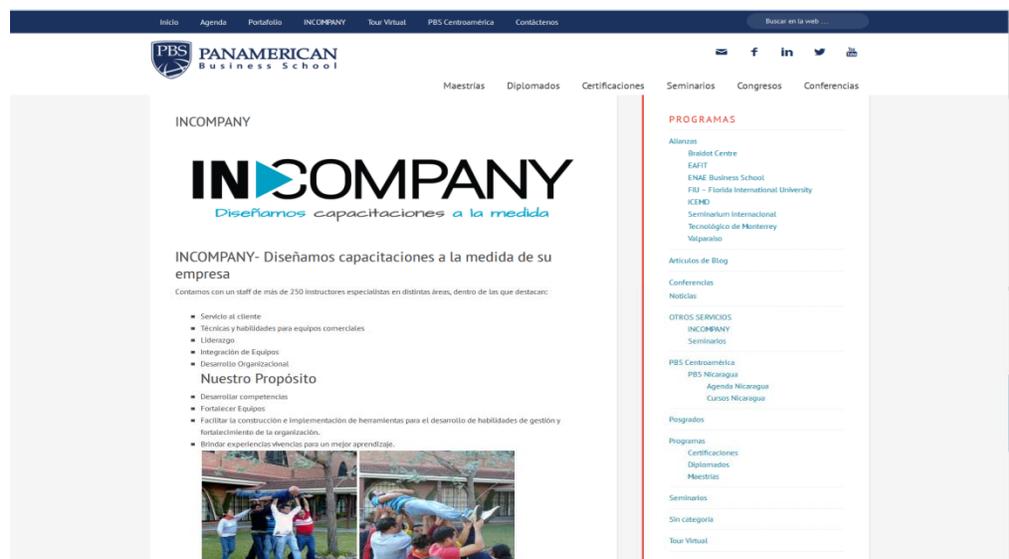
## f. Propuesta de empresa de capacitación externa, taller de cuerdas

Se propone tomar en consideración la siguiente propuesta, para el taller de cuerdas en la realización del plan de acción, retiros de integración laboral.

1. **Panamerican Business School –PBS-**: se tomó en consideración esta empresa, en virtud que el taller es diseñado con el propósito de apoyar a la Institución a generar sinergia en sus equipos de trabajo, identificando el nivel de madurez de cada uno de ellos y llevándolos constituirse en equipos de alto rendimiento. Metodología es completamente vivencial, está dirigida a lograr la integración de equipos de trabajo, partiendo del aprendizaje de sí mismos y de sus propias experiencias, a través de mecanismos dinámicos reflexivos, permitiendo a los participantes analizar sus propios valores, actitudes, habilidades para la comunicación y conducción en general, aumentando con ello, el sentido de identificación y pertenencia a su organización.

Figura No. 43

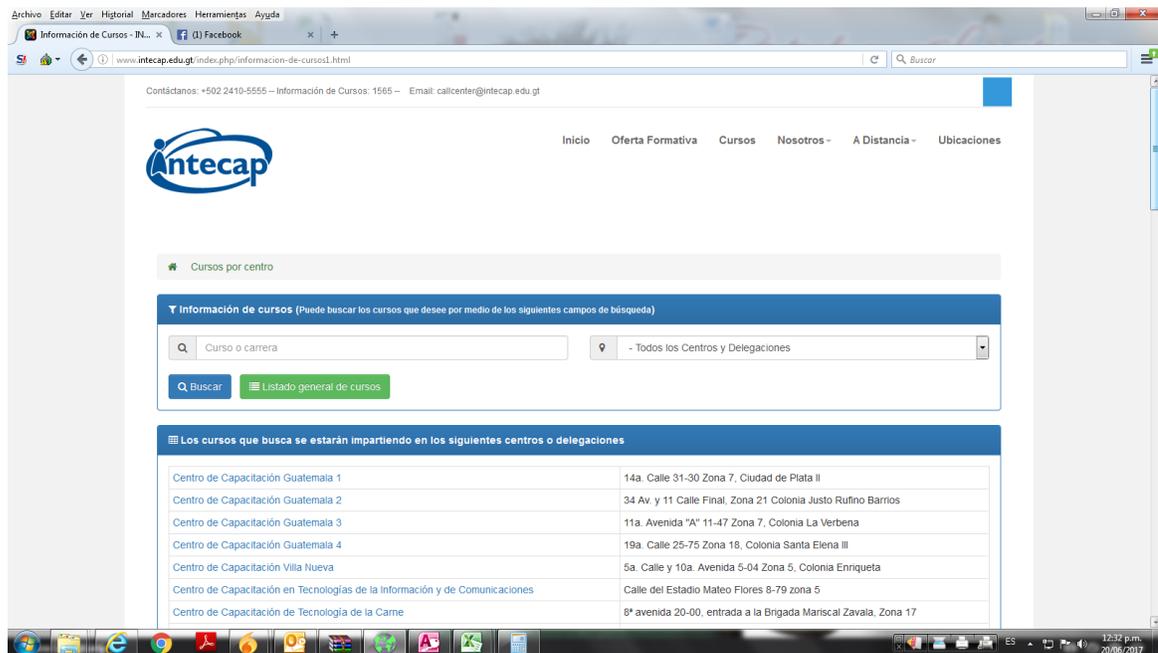
### Propuesta uno, taller de cuerdas



**Fuente:** panamerican business school: trabajo en equipos, (en línea). Guatemala. Consultado el 16 de junio de 2017. Disponible en: <http://pbs.com.gt/incompany-2/>.

**2. Instituto Técnico de Capacitación y Productividad - INTECAP-** cuenta con un Sistema de Gestión de la Calidad certificado con la norma ISO 9001:2008, que lo fortalece como un ente de calidad, muy propio para la globalización y los requerimientos internacionales, porque sus acciones y productos de capacitación y asistencia técnica son reconocidos mundialmente. Desarrolla procesos de aprendizaje para generar trabajo en equipo hacia la productividad, fomenta varios aspectos: identidad laboral, cultura organizacional, actitud, empoderamiento, orientación a las metas, entre otros enfoques acorde con los objetivos del departamento.

**Figura No. 44**  
**Propuesta dos, taller de cuerdas**



**Fuente:** intecap: cursos, (en línea). Guatemala. Consultado el 16 de junio de 2017. Disponible en: <http://www.intecap.edu.gt/index.php/informacion-de-cursos1.html>.

- **Recursos**

Para llevar a cabo con éxito los planes de acción propuestos para el factor de trabajo en equipo, en el Departamento de Comunicación Social y Relaciones Públicas, se emplearán los siguientes recursos:

- **Humanos**

- ✓ Jefe de departamento
- ✓ Coordinadores
- ✓ Colaboradores del departamento

- **Institucionales**

- ✓ Departamento de Comunicación Social y Relaciones Públicas de la institución objeto de estudio
- ✓ Empresa de apoyo para la realización de los retiros de integración laboral

- **Materiales y equipo**

- ✓ Sala de reuniones
- ✓ Pizarrón
- ✓ Impresora
- ✓ Tóner
- ✓ Computadora
- ✓ Cañonera
- ✓ Útiles de oficina
- ✓ y todos los descritos en plan de acción de trabajo en equipo.

- **Financieros**

- ✓ El costo de la implementación del subprograma de trabajo en equipo, incluye la estimación de todas las actividades a realizarse en el plan de acción, a continuación se detalla cada rubro.

**Cuadro No. 9**  
**Costo del subprograma trabajo en equipo**

Concepto	Costo estimado anual
Presentación de las propuestas	Q500.00
Propuesta retos de integración laboral	Q4,850.00
Propuesta de rallys de integración laboral	Q630.00
Propuesta de retiros de integración laboral “Taller de cuerdas”	Q19,050.00
Evaluación de las actividades realizadas	Q300.00
Imprevistos	Q1,000.00
<b>Monto estimado</b>	<b>Q26,330.00</b>

**Fuente:** elaboración propia, basada en el trabajo de campo año 2017.

### **Evaluación**

La evaluación del subprograma se realizará durante el mes en que se llevó a cabo la actividad, con el propósito de verificar si los objetivos se han podido alcanzar o ya se alcanzaron. Los coordinadores de área presentarán informes al jefe del departamento, sobre las mejoras de resultados a través del trabajo en equipo de los colaboradores.

- **Responsable**

Facilitador y coordinadores de área.

- **Supervisión**

Estará a cargo del jefe del Departamento de Comunicación Social y Relaciones Públicas.

### **3.6.4.3 Subprograma de reconocimiento**

Es importante que los colaboradores puedan percibir que su trabajo es valorado por el Departamento de Comunicación Social y Relaciones Públicas, que su esfuerzo no solo laboral, si no también creativo, académico y participativo, merece una recompensa y ser reconocido a nivel de departamento, es decir reflejar el interés que el departamento tiene por los resultados individuales y grupales.

Derivado de lo antes expuesto surge la necesidad de brindar una propuesta a través de un subprograma de reconocimiento laboral que contribuya a mejorar la productividad de los colaboradores, a sentirse más satisfechos con la realización de su trabajo y más motivados a brindar mejores ideas, mayor participación y prepararse más para ser competitivos.

#### **a. Metas**

- Crear una cultura de reconocimiento para mantener un clima laboral positivo y productivo, en un 95%, en un lapso de seis meses.
- Motivar e incentivar a los colaboradores con relación al reconocimiento de su desempeño en un 98%, en un periodo de tres meses.
- Medir resultados del subprograma de reconocimiento en un 100%, para implementar mejoras con la retroalimentación de cada uno de los colaboradores, en un lapso de tres meses.

#### **b. Plan de acción**

A continuación se presenta un plan de acción que detalla las actividades a realizar, para alcanzar los objetivos del subprograma.

**PLAN DE ACCIÓN PARA LA IMPLEMENTACIÓN DEL SUBPROGRAMA DE SATISFACCIÓN LABORAL  
PARA EL PERSONAL DEL DEPARTAMENTO DE COMUNICACIÓN SOCIAL Y RELACIONES PÚBLICAS, DE  
UNA INSTITUCIÓN DE SEGURO SOCIAL, UBICADA EN LA ZONA 1, DE LA CIUDAD CAPITAL  
RECONOCIMIENTO**

<b>Empresa:</b>	Institución de seguro social, ubicada en la zona 1, de la ciudad de capital
<b>Objetivo del plan de acción:</b>	Establecer las actividades necesarias para implementar en un 100%, el subprograma propuesto al corto y mediano plazo.

Planificación de actividades								
Actividad	Acciones a realizar	Meta	Responsable	Tiempo estimado		Medio de verificación y supervisión	Costo	Presupuesto
				Inicio	Fin			
Presentación de las propuestas	Presentar las propuestas al jefe y coordinadores del departamento	Obtener la aprobación de la propuesta en un 100%, en una sola sesión	Facilitador	Primera semana de marzo 2018	Primera semana de marzo de 2018	Aprobación por el jefe y cada uno de los coordinadores del departamento	Impresiones Q150.00 Útiles de oficina Q50.00 Equipo audiovisual e informático Q300.00	Q500.00
Ejecución propuesta reconocimiento por medio de redes sociales	Desarrollo de redes sociales, reconocimiento al esfuerzo académico, cultural y deportivo, según figuras No.48,49,50,51,52,53,54,55, tabla No. 12 y 13 y formato No. 7.	Reconocer de forma pública y premiar a los colaboradores que realicen aportes académicos, culturales o deportivos en un 100%, un sesión mensual	Facilitador y coordinadores	Segunda semana de marzo 2018	Cuarta semana de diciembre 2018	Control sobre las constancias universitarias de los colaboradores o diplomas de las diferentes entidades	Medallas Q 600.00 Trofeos deportivos y culturales Q 8,000.00 Equipo informático Q 200.00	Q.8,800.00

Ejecución propuesta reconocimiento en la realización de eventos	Desarrollo de reconocimiento a la participación destacada en la realización de eventos del departamento, según figuras No. 61, 62, 63, 64, 65 tabla No. 15 y formato No. 10	Premiar al trabajador destacado en la realización de eventos del departamento en un 100%, en cinco sesiones, durante nueve meses	jefe del departamento y coordinadores	Primera semana de abril 2018	Cuarta semana de diciembre 2018	Evaluación del desempeño basada en resultados	Sello Q100.00 Tarjetas de reconocimiento Q 540.00 Reconocimientos Q 2,700.00	Q.3,340.00
Ejecución propuesta reconocimiento al trabajo extraordinario	Desarrollo reconocimiento al equipo de trabajo extraordinario por resultados, según figuras No. 66, 67,68 tabla No. 16 y formato No. 11	Premiar al equipo de trabajo que durante el cuatrimestre presente los mejores resultados en un 100%, en tres sesiones	Jefe de departamento, y facilitador	Segunda semana de abril 2018	Cuarta semana de diciembre 2018	Verificar los resultados obtenidos de cada equipo de trabajo durante el cuatrimestre	Diplomas de reconocimiento Q 450.00	Q450.00
Evaluación de lo realizado de las actividades	Evaluar lo realizado del subprograma en el tiempo estimado	Evaluar el 100% de lo realizado de forma trimestral	Jefe del departamento y facilitador	Primera semana de abril	Cuarta semana de diciembre 2018	Medir el nivel de satisfacción alcanzado en cada una de las actividades propuestas	Útiles de oficina Q300.00	Q 300.00
<b>Costo total</b>								<b>Q13,390.00</b>

**Fuente:** elaboración propia, basada en el trabajo de campo año 2017.

### **c. Propuesta de reconocimientos al esfuerzo académico, cultural y deportivo**

La superación personal es un gran recurso para la institución, debido a que entre más capacitado y mejores conocimientos tengan los colaboradores, el departamento podrá brindar servicios de mejor calidad.

Los colaboradores para superarse hacen grandes esfuerzos como trabajar y estudiar al mismo tiempo, acudir de forma responsable a sus clases, buscar entidades que los puedan capacitar, cumplir con las responsabilidades académicas sin descuidar las laborales, todas estas acciones suman grandes esfuerzos que deben ser reconocidos, para motivar a los colaboradores a seguir luchando por ser personas más preparadas ante un país altamente competitivo.

Las redes sociales son un medio de difusión de información de gran ayuda, esta propuesta pretende utilizar esta herramienta como una forma de hacer público el reconocimiento al esfuerzo académico, cultural y deportivo entre los colaboradores del Departamento de Comunicación Social y Relaciones Públicas, acá no solo los mandos altos podrán hacer una felicitación digital en la página de Facebook, sino también sus propios compañeros quienes podrán externar las felicitaciones e invitar a sus compañeros a seguir superándose.

Es importante definir el nombre de la página para que los colaboradores se sientan identificados con esta y que su grupo objetivo este bien definido, para evitar futuros filtros de información que puedan ser utilizados de forma negativa, más adelante se estarán definiendo las normas y políticas del uso de la página a nivel de departamento, para que su uso sea exclusivo para los colaboradores del departamento y se tenga la confianza de publicar información relacionada con el propósito de la creación de la página.

Para el nombre de la página de Facebook se propone: “Académicos de superación IGSS/RRPP”, este nombre determina el tipo de página, el grupo objetivo e identifica al departamento con la institución de seguro social.

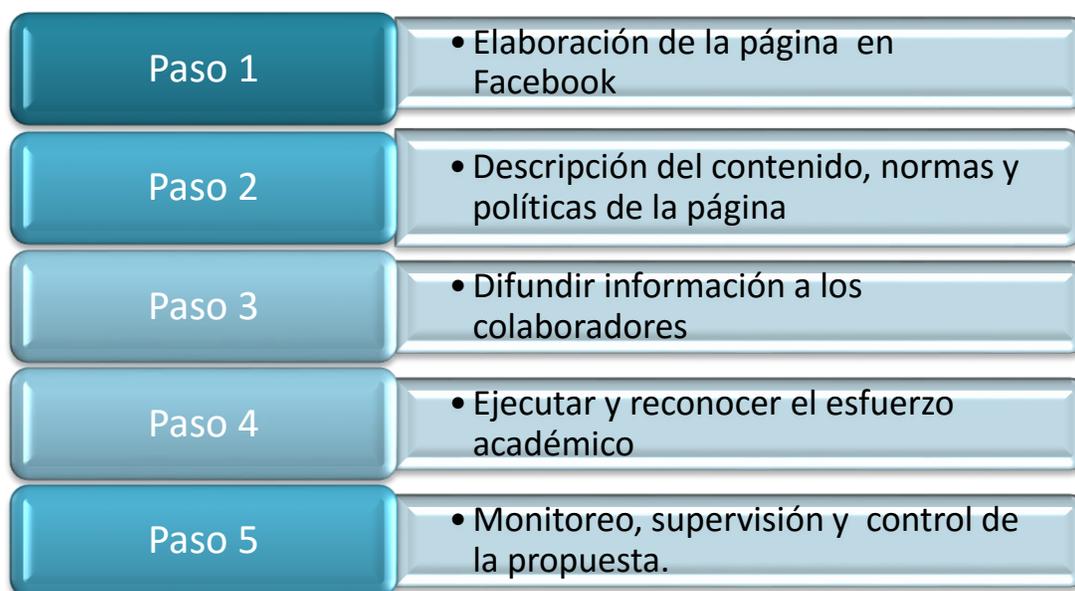
Dentro de la institución ya se manejan páginas en Facebook, sin embargo, como una forma de apoyo, se brinda una pequeña guía, paso a paso de cómo crear una página en Facebook, la cual se describirá más adelante.

Todas las propuestas de reconocimiento que se expondrán sobre este factor, serán notificadas a la Subgerencia de Recursos Humanos, como una forma de generar un mejor currículo laboral para los colaboradores y contar con el aval de esta subgerencia.

A continuación se detallan los pasos para desarrollar la actividad de reconocimiento al esfuerzo académico, cultural y deportivo.

**Figura No. 45**

**Pasos reconocimiento al esfuerzo académico, cultural y deportivo**



**Fuente:** elaboración propia, basada en el trabajo de campo año 2017.

**Tabla No. 12**

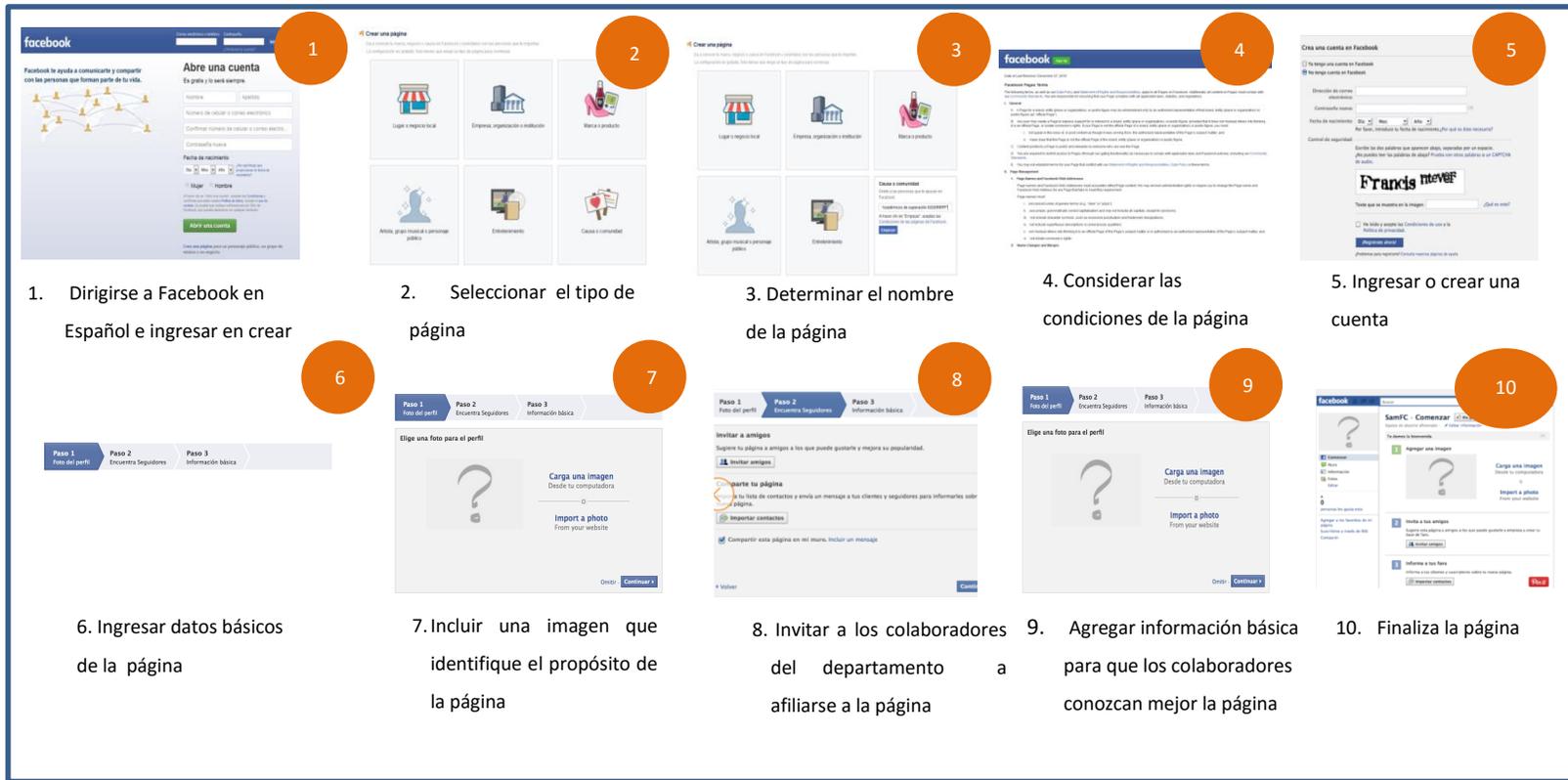
**Desarrollo de los pasos reconocimiento al esfuerzo académico, cultural y deportivo**

<b>Propuesta</b>
Reconocimientos al esfuerzo académico, cultural y deportivo, de los colaboradores del departamento de Comunicación Social y Relaciones Públicas.
<b>Meta</b>
Crear una página en Facebook que permita el reconocimiento público de los logros académicos, culturales y deportivos alcanzados por los colaboradores del Departamento de Comunicación Social y Relaciones Públicas en un 100%, en un periodo de tres meses.
<b>Ejecución</b>
<ol style="list-style-type: none"><li><b>1. Elaboración de la página en Facebook</b> Para su comprensión se presenta más adelante un guía de la elaboración de páginas en Facebook, acá la definición del nombre de la página, juega un papel muy importante, debido a que este debe expresar el propósito de la creación de la página, mostrar identidad por el departamento e institución, facilitador y coordinadores llevarán a cabo esta actividad. La responsabilidad en la creación de esta puede ser conferida al facilitador o cualquier colaborador que desee apoyar en su creación.</li><li><b>2. Descripción del contenido, normas y políticas</b> La página presenta sin duda alguna muchos beneficios como el reconocimiento público, divulgación de información relevante, motivación, incentivación de los colaboradores, sin embargo, si no se usa de forma responsable puede llegar a causar conflictos y situaciones negativas, por esa razón el facilitador brindará una serie de normas y políticas que debe dárseles cumplimiento para que la propuesta pueda ser realizada con éxito, se recomienda que el facilitador con el aval de jefatura del departamento, emita una carta de compromiso para que los colaboradores asuman responsabilidad por la participación en esta propuesta.</li><li><b>3. Difundir información a los colaboradores</b> Una vez que la propuesta esta lista y se hayan establecido los lineamientos a seguir, el jefe del departamento con apoyo del facilitador, deberán difundir la información de la implementación de este nuevo método de reconocimiento a los colaboradores por medio de un oficio y correo institucional.</li><li><b>4. Ejecutar y reconocer el esfuerzo académico, cultural y deportivo</b> Los colaboradores deberán publicar dentro de la página, los reconocimientos académicos, culturales y deportivos, de forma mensual el facilitador, verificará qué colaboradores recibieron reconocimientos, convocará una reunión para entregarles un reconocimiento, culminado la actividad con las palabras de cierre del jefe del departamento.</li><li><b>5. Monitoreo, supervisión y control de la propuesta</b> A los dos meses de implementación de la propuesta se deberá medir resultados para determinar si el programa está siendo efectivo y de agrado para sus participantes.</li></ol>
<b>Metodología</b>
Se utilizará una metodología completamente activa y participativa, los colaboradores serán informados de la nueva herramienta.

**Fuente:** elaboración propia, basada en el trabajo de campo año 2017.

Figura No. 46

Pasos para la elaboración de la página de reconocimientos laborales



Fuente: elaboración propia, basada en el trabajo de campo año 2017.

**d. Descripción del contenido, normas y políticas de la página**

Es importante establecer lineamientos que ayuden a que el reconocimiento público de los diferentes logros académicos, culturales y deportivos, no vaya a ser objeto de repercusiones negativas a la integridad de cada colaborador, por esa razón se presenta la siguiente propuesta de contenido, normas y políticas a seguir.

**Figura No. 47**

**Tipo de información que se publicará en la página de reconocimiento laboral**



**Fuente:** elaboración propia, basada en el trabajo de campo año 2017.

**Tabla No. 13**

**Normas y políticas a seguir en la página de reconocimiento laboral**

NORMAS	POLÍTICAS
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Se publicará únicamente el contenido establecido por el departamento.</li> <li>2. Las felicitaciones serán de carácter profesional, no se permite bullyng.</li> <li>3. Toda la información publicada, imágenes de diplomas y otros documentos, no puede ser manipulada, ni extraída para ningún fin, unicamanete es de conocimiento para los miembros de la página.</li> <li>4. Los colaboradores pueden subir imágenes y etiquetar a sus compañeros, si estas muestran un logro o reconocimiento académico, cultural o deportivo.</li> <li>5. Los logros académicos, culturales o deportivos, pueden ser tanto realizados en la institución como por entidades externas.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Los miembros de la página son exclusivamente colaboradores del Departamento de Comunicación Social y Relaciones Públicas.</li> <li>2. Todo colaborador deberá firmar una carta de resposnabilidad en la que se compromete a no hacer uso negativos de la información publicada en la página, así como certificar que toda la información publicada es fidedigna.</li> <li>3. El colaborador que infrinja las normas y políticas prevista será eliminado del grupo y quedará sin derecho a que su esfuerzo sea reconocido por el departamento.</li> </ol>

**Fuente:** elaboración propia, basada en el trabajo de campo año 2017.

**Formato No. 7**

**Carta de compromiso al cumplimiento de las normas y procedimientos de la página de reconocimiento laboral**

	
<p><b>Carta de compromiso</b> <b>Departamento de Comunicación Social y Relaciones Públicas</b></p>	
<p>Guatemala / /2017</p>	
<p>Por medio de la presente, yo, _____ con DPI No. _____, emitido en _____ de _____ años de edad, colaborador de confianza del Departamento de Comunicación Social y Relaciones Públicas, de una institución de seguro social, identificado con el No. de empleado_____.</p>	
<p>Me comprometo a dar cumplimiento a las normas y políticas establecidas en la realización de la actividad de reconocimiento al esfuerzo académico, cultural y deportivo, hago constar que toda publicación que realice en la página de Facebook “Académicos de superación IGSS/RRPP”, es fidedigna y que en caso se compruebe lo contrario, asumo las consecuencias que me sean imputadas por el departamento.</p>	
<p>Atentamente,</p>	
<p>_____</p> <p>Firma del colaborador</p>	
	

**Fuente:** elaboración propia, basada en el trabajo de campo año 2017.

**Figura No. 48**

**Ejecución de la propuesta de reconocimiento al esfuerzo académico, cultural y deportivo**



**Fuente:** elaboración propia, basada en el trabajo de campo año 2017.

Como puede observarse en la figura anterior, la actividad requiere de la participación de todo el personal del departamento y la forma como ejecuten la actividad podrá lograr el reconocimiento público y ser un motivante para que los colaboradores sigan preparándose. A continuación se presentan los tipos de reconocimiento a emplear.

Figura No. 49

Diploma de reconocimiento a la excelencia académica



**INSTITUTO GUATEMALTECO DE SEGURIDAD SOCIAL**  
**Departamento de Comunicación Social y Relaciones Públicas**  
**Excelencia Académica 2017**  
Otorga el presente  
Reconocimiento

*A: Marta Julia Escobar*

Por el excelente rendimiento académico alcanzado y por su compromiso con este Departamento en brindar servicios de calidad a la población guatemalteca.

Guatemala, enero de 2017

  
Jefe del Departamento de Comunicación Social  
y Relaciones Públicas

  
Presidente de Junta Directiva

**Figura No. 50**  
**Medalla de reconocimiento a la excelencia académica**



**Fuente:** elaboración propia, basada en el trabajo de campo año 2017.

**Figura No. 51**  
**Reconocimiento al esfuerzo cultural**



**Fuente:** elaboración propia, basada en el trabajo de campo año 2017.

**Figura No. 52**  
**Reconocimiento al esfuerzo deportivo**



**Fuente:** elaboración propia, basada en el trabajo de campo año 2017.

## Formato No. 8

### Boleta de evaluación de la actividad de reconocimiento académico, cultural y deportivo

#### Evaluación Reconocimiento Académico, Cultural y Deportivo Departamento de Comunicación Social y Relaciones Públicas



Guatemala / /2017

Instrucciones: a continuación se presenta una serie de enunciados, para conocer su opinión sobre la forma en que evalúa el reconocimiento que el departamento le brinda en el logro de sus metas académicas, culturales y deportivas.

Deberá indicar de 1 a 5 el nivel de satisfacción que desee asignarle a cada enunciado.

No.	Aspectos a evaluar	1	2	3	4	5
1	¿Cómo califica la implementación del reconocimiento laboral por medio de la utilización de página de Facebook?					
2	¿Cómo califica la frecuencia con la que le es reconocido su esfuerzo?					
3	¿Cómo califica la forma con la que le es reconocido su esfuerzo?					
4	¿Cómo califica la forma en que los miembros de la página participan en esta?					
5	¿Cómo califica la accesibilidad para poder exponer sus logros académicos, culturales o deportivos?					

Observaciones: \_\_\_\_\_

**Fuente:** elaboración propia, basada en el trabajo de campo año 2017.

La anterior imagen permitirá determinar que mejoras se pueden implementar en la utilización de página de Facebook, para el reconocimiento al esfuerzo académico, cultural o deportivo, medir el nivel de satisfacción de los colaboradores en cuanto a esta nueva herramienta, siendo 1, 2 y 3 insatisfactorias, 4 y 5 puntuaciones satisfactorias.

#### **e. Propuesta de reconocimiento a la participación destacada en la realización de eventos institucionales**

El Departamento de Comunicación Social y Relaciones Públicas, para proyectar una imagen positiva de la institución de seguro social, realiza diferentes tipos de eventos, como prevención a la salud, prevención de accidentes, foros de seguridad social, entre otros. Para llevar a cabo estos eventos el departamento requiere del apoyo de todos sus colaboradores, por lo que muchas veces se reconoce el esfuerzo de forma grupal, pero de acuerdo a las opiniones brindadas por los colaboradores en el diagnóstico de satisfacción laboral, el éxito de los eventos se debe a una minoría y entre esa minoría hay colaboradores que sobresale por su excelente participación.

Derivado de lo antes expuesto se propone un método de reconocimiento laboral al colaborador o colaboradores que tengan una participación destacada en la realización de los eventos, haciéndolos acreedores de una tarjeta acumulativa de cinco sellos, que premian la excelencia laboral en la realización de eventos.

El colaborador que logre acumular los cinco sellos durante el mismo ejercicio fiscal, se le entregará un reconocimiento que conmemore su esfuerzo, se brindarán dos días de descanso laboral, no consecutivos, siempre y cuando estos no afecten la realización de sus tareas laborales.

Este método además de reconocer el trabajo, motiva a los colaboradores a competir por un bien común, entonces no solo se motiva a seguir haciendo bien su trabajo si no que al mismo tiempo se incentiva a generar un compromiso personal con el departamento y la institución al alcanzar las metas en común.

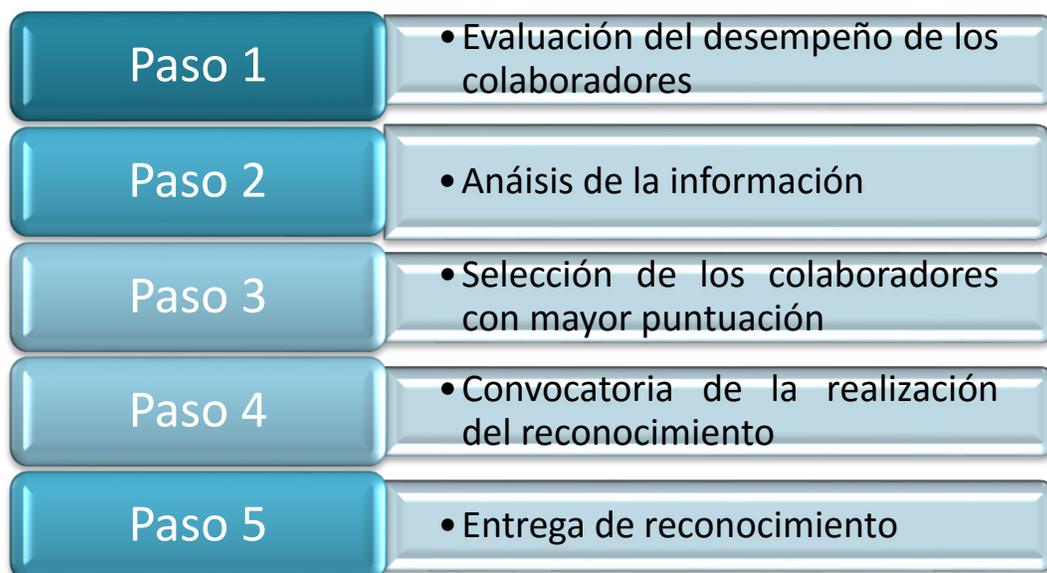
La evaluación del desempeño se medirá a través de diez factores los cuales son descritos en el formato No. 10, el cual brinda una escala de 0 a 5 para determinar el nivel de cumplimiento de cada factor, representando 0, 1 y 2 un

nivel bajo, 3 promedio, 4 y 5 un nivel alto, los colaboradores que alcancen las mayores puntuaciones en la realización de cada evento, serán los acreedores de un sello a la excelencia laboral.

A continuación se brindan los pasos a seguir para la realización de la siguiente actividad.

**Figura No. 53**

**Pasos de reconocimiento a la participación destacada en la realización de eventos institucionales**



**Fuente:** elaboración propia, basada en el trabajo de campo año 2017.

Como puede observarse en la figura anterior esta propuesta conlleva una serie de pasos que contribuyen a determinar la forma como premiar el buen trabajo realizado por los colaboradores, los métodos de evaluación se pueden innovar conforme van surgiendo nuevas necesidades dentro del departamento.

**Tabla No. 14**

**Pasos de reconocimiento a la participación destacada en la realización de eventos institucionales**

<b>Propuesta</b>
Reconocimiento a la participación destacada en la realización de eventos del Departamento de Comunicación Social y Relaciones Públicas.
<b>Meta</b>
Crear un método de reconocimiento a la excelencia laboral, en la participación de los colaboradores en la realización de eventos institucionales que aumente su motivación en un 100%, en un periodo de seis meses.
<b>Ejecución</b>
<p><b>1. Evaluación del desempeño de los colaboradores</b> Se evaluará el desempeño de los colaboradores a través del apoyo de los coordinadores del departamento, con la supervisión del facilitador, por medio de una boleta, en la que se establecerán los factores que se medirán en la participación de los colaboradores en la realización de eventos del departamento.</p> <p>La boleta presenta una escala de 0 a 5, para medir el nivel de desempeño laboral de los colaboradores, se muestran las puntuaciones de 0 a 3 un nivel bajo, 4 y 5 un nivel alto, este último representa el colaborador que será acreedor del sello a la excelencia laboral.</p>
<p><b>2. Análisis de la información</b> Una vez realizado la evaluación del desempeño, el facilitador y coordinadores, deberán analizar los resultados para verificar que colaboradores obtuvieron las puntuaciones más altas.</p>
<p><b>3. Selección de los colaboradores con mayor puntuación</b> El facilitador realizará una selección para determinar que colaboradores obtuvieron las puntuaciones más altas y tengan aspectos destacados en las observaciones.</p>
<p><b>4. Convocatoria de la realización del reconocimiento</b> Obtenidos los resultados, el facilitador deberá convocar a una reunión por medio de oficio, a los colaboradores del departamento, para hacer el reconocimiento público, haciendo entrega de tarjeta acumulativa de cinco sellos.</p>
<p><b>5. Entrega de reconocimiento</b> Se darán unas palabras de bienvenida a los colaboradores de parte del jefe del departamento, quien con apoyo del facilitador deberá hacer entrega de la tarjeta. Antes de finalizar el ejercicio fiscal el departamento deberá convocar una reunión para reconocer el buen trabajo de los colaboradores que hayan acumulado los cinco sellos de la tarjeta, se otorgará un reconocimiento y un certificado de descanso laboral por dos días, no consecutivos y sin que afecte las tareas laborales del colaborador.</p>
<b>Metodología</b>
Se utilizará una metodología completamente activa, participativa e interactiva, los colaboradores serán informados de la nueva herramienta.

**Fuente:** elaboración propia, basada en el trabajo de campo año 2017.

## Formato No. 9

### Boleta de evaluación del desempeño en la participación destacada en la realización de eventos institucionales

**Evaluación del desempeño en la realización de eventos**  
**Departamento de Comunicación Social y Relaciones Públicas**

**Guatemala / / 2017**



**Nombre del evento:** \_\_\_\_\_

<b>Nombre del empleado:</b>	
<b>No. de empleado:</b>	
<b>Puesto de trabajo:</b>	
<b>Área laboral:</b>	
<b>Atribución encomendada:</b>	

Instrucciones: a continuación se presenta una serie de enunciados, para conocer su opinión sobre el desempeño laboral del colaborador en la realización del evento institucional.

Deberá indicar con una X de 0 a 5 el nivel de satisfacción que desee asignarle a cada enunciado, cada uno tiene un ponderación de un punto, representando 0 a 3 insatisfacción, 4 y 5 satisfacción.

No.	Aspectos a evaluar	0	1	2	3	4	5
1	Participación activa						
2	Puntualidad						
3	Capacidad de resolver conflictos						
4	Atención y protocolo						
5	Capacidad de seguir instrucciones						
6	Buena presentación laboral						
7	Cooperación						
8	Iniciativa, hace más de lo solicitado						
9	Servicio adecuado a invitados						
10	Responsabilidad						

<b>Cantidad de satisfactorios:</b>	
<b>Cantidad de insatisfactorios</b>	

Observaciones: \_\_\_\_\_

**Fuente:** elaboración propia, basada en el trabajo de campo año 2017.

Figura No. 54

Sello para la tarjeta de reconocimiento a la participación destacada en la realización de eventos institucionales



Fuente: elaboración propia, basada en el trabajo de campo año 2017.

Figura No. 55

Tarjeta de reconocimiento a la participación destacada en la realización de eventos institucionales

A recognition card template with a blue background and a gold ribbon at the top. The ribbon contains the text 'Eventos Realizados con Trabajo Extraordinario 2017'. Below the ribbon are five empty rectangular boxes for photos or signatures. On the right side, there is a section for 'Departamento de Comunicación Social y Relaciones Públicas' with a list of five numbered lines for 'Nombre de los Eventos:'. Below this are lines for 'Nombre del Colaborador:', 'Área de Trabajo:', and 'Puesto que Ocupa:'. At the bottom left, there is a signature and the text 'Jefe del Departamento de Comunicación Social y Relaciones Públicas'. The card has a dark blue footer on the left and a green footer on the right.

Fuente: elaboración propia, basada en el trabajo de campo año 2017.

**Figura No. 56**

**Reconocimiento a la participación destacada en la realización de eventos  
institucionales**



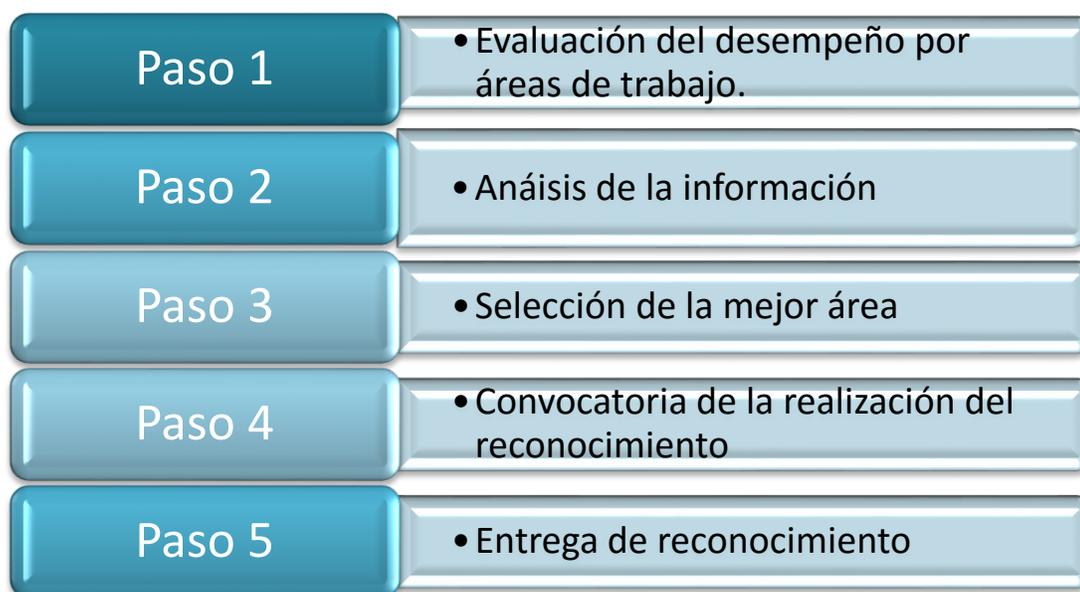
**Fuente:** elaboración propia, basada en el trabajo de campo año 2017.

**f. Propuesta de reconocimiento al equipo de trabajo extraordinario por resultados**

Los colaboradores deben ser reconocidos por su esfuerzo en trabajo en equipo, el propósito de esta propuesta es medir resultados por áreas de trabajo y en base a objetivos y metas alcanzadas de forma cuatrimestral, para de esta forma incentivar el trabajo en equipo en el Departamento de Comunicación Social y Relaciones Públicas.

**Figura No. 57**

**Pasos de reconocimiento al equipo de trabajo extraordinario por resultados**



**Fuente:** elaboración propia, basada en el trabajo de campo año 2017.

Es importante medir resultados para saber si los objetivos del departamento han sido cumplidos, la suma de esfuerzos por alcanzar esos objetivos es gracias al apoyo de todos los colaboradores, por esa razón es importante reconocer su esfuerzo y medir su desempeño para trabajar en mejorar aquellos aspectos en los que pueda existir alguna debilidad.

**Tabla No. 15**

**Pasos reconocimiento al equipo de trabajo extraordinario por resultados**

<b>Propuesta</b>
Reconocimiento al equipo de trabajo extraordinario por resultados.
<b>Meta</b>
Crear un método nuevo de reconocimiento que permita evaluar las metas y objetivos alcanzados en un 100%, en un periodo de cuatro meses.
<b>Ejecución</b>
<p><b>1. Evaluación de los equipos de trabajo</b> Los colaboradores por áreas de trabajo deberán definir sus objetivos, para cumplir con el objetivo general del Departamento de Comunicación Social y Relaciones Públicas, deberán entregar a su coordinador un informe cuatrimestral de los objetivos y metas alcanzados.</p> <p>Los informes serán medidos por medio de una evaluación del desempeño cuatrimestral, realizado por el facilitador del departamento, como una forma de medir resultados.</p>
<p><b>2. Análisis de la información</b> Una vez realizado la evaluación del desempeño, el facilitador deberá analizar los resultados de cada área y definir qué área contribuyó de una mejor manera a alcanzar el objetivo general del Departamento de Comunicación Social y Relaciones Públicas.</p>
<p><b>3. Selección de los colaboradores con mayor puntuación</b> El facilitador realizará una selección para determinar qué equipo de trabajo por área fue el ganador.</p>
<p><b>4. Convocatoria de la realización del reconocimiento</b> Obtenidos los resultados, el jefe del departamento deberá convocar a una reunión a los colaboradores del departamento, para hacer el reconocimiento público.</p>
<p><b>5. Entrega de reconocimiento</b> El jefe del departamento brindará una bienvenida a los colaboradores, quien con apoyo del facilitador procederán a hacer entrega del reconocimiento mediante un diploma, como una forma de reconocer su esfuerzo.</p>
<b>Metodología</b>
Se utilizará una metodología completamente activa y participativa.

**Fuente:** elaboración propia, basada en el trabajo de campo año 2017.

A continuación se presenta un ejemplo del contenido mínimo del informe que deberán presentar los colaboradores por área de trabajo, para ser reconocidos por su trabajo en equipo por entrega de resultados.

**Figura No. 58**  
**Contenido mínimo para realización del informe de reconocimiento al equipo de trabajo extraordinario por resultados**



**Fuente:** elaboración propia, basada en el trabajo de campo año 2017.

## Formato No. 10

### Boleta de evaluación de reconocimiento al equipo de trabajo extraordinario por resultados

**Evaluación del desempeño en la realización de eventos**

**Departamento de Comunicación Social y Relaciones Públicas**

**Guatemala / / 2017**



**Área de trabajo:** \_\_\_\_\_

**No. de informe:** \_\_\_\_\_

Instrucciones: a continuación se presenta una serie de enunciados, que permiten determinar el nivel de desempeño obtenido por cada colaborador, en el cumplimiento de objetivos y metas alcanzados por áreas de trabajo, cada aspecto a evaluar tiene un valor de un punto, representando 0-3 insatisfactorio y de 4-5 satisfactorio.

Deberá indicar de 0 a 5 el nivel de satisfacción que desee asignarle a cada enunciado.

No.	Aspectos a evaluar	0	1	2	3	4	5
1	Participación activa de todos los colaboradores						
2	Logro de metas de forma cuatrimestral						
3	Logro de objetivos cuatrimestrales						
4	Eficacia y eficiencia en la realización de objetivos y metas						
5	¿Cómo califica la contribución de su área a los objetivos del departamento?						
6	Equidad en la distribución de tareas						
7	Cooperación entre colaboradores del área						
8	Responsabilidad del equipo de trabajo						
9	Adecuada administración de los recursos materiales, financieros y humanos brindados						

<b>Cantidad de satisfactorios:</b>	
<b>Cantidad de insatisfactorios</b>	

Observaciones: \_\_\_\_\_

**Fuente:** elaboración propia, basada en el trabajo de campo año 2017.

Figura No. 59

Diploma de reconocimiento al equipo de trabajo extraordinario por resultados



**INSTITUTO GUATEMALTECO DE SEGURIDAD SOCIAL**  
**Departamento de Comunicación Social y Relaciones Públicas**  
**Equipo Extraordinario de Trabajo por Resultados 2017**

Otorga el presente  
Reconocimiento

*A: Francisco Velasquez*

Por su alto rendimiento laboral, en cumplimiento de los objetivos y metas organizacionales trazados para el cumplimiento eficaz y eficiente de las atribuciones de este Departamento.

Guatemala, enero de 2017

Jefe del Departamento de Comunicación Social  
y Relaciones Públicas

Presidente de Junta Directiva



Fuente: elaboración propia, basada en el trabajo de campo año 2017.

- **Recursos**

Para llevar a cabo con éxito los planes de acción propuestos para el factor de reconocimiento, en el Departamento de Comunicación Social y Relaciones Públicas, se emplearán los siguientes recursos:

- **Humanos**

- ✓ Jefe de departamento
- ✓ Coordinadores
- ✓ Colaboradores del departamento
- ✓ Facilitador

- **Institucionales**

- ✓ Departamento de Comunicación Social y Relaciones Públicas
- ✓ Subgerencia de Recursos Humanos
- ✓ Subgerencia Administrativa

- **Materiales y equipo**

- ✓ Sala de reuniones
- ✓ Diplomas, medallas, trofeos, etc.
- ✓ Pizarrón
- ✓ Computadora
- ✓ Cañonera
- ✓ Útiles de oficina.
- ✓ Impresora, entre otros.

- **Financieros**

- ✓ El costo de la implementación del subprograma de reconocimiento laboral, incluye la estimación de todas las actividades a realizarse en el plan de acción, a continuación se detalla cada rubro:

**Cuadro No. 10**  
**Costo del subprograma de reconocimiento laboral**

Concepto	Costo estimado anual
Presentación de las propuestas	Q 500.00
Página en redes sociales para el reconocimiento al esfuerzo académico, cultural y deportivo	Q 8,800.00
Reconocimiento a la participación destacada en la realización de eventos del departamento	Q 3,340.00
Reconocimiento al equipo de trabajo extraordinario por resultados	Q 450.00
Evaluación de las actividades realizadas	Q.300.00
Imprevistos	Q.1,000.00
<b>Monto estimado</b>	<b>Q. 14,390.00</b>

**Fuente:** elaboración propia, basada en el trabajo de campo año 2017.

- **Evaluación**

La evaluación del subprograma se realizará cuatro meses después de su implementación, con el objeto de verificar si los objetivos se están alcanzando.

Los coordinadores de área conjuntamente con el facilitador nombrado presentarán informes al jefe del departamento sobre los avances en reconocimiento laboral.

- **Responsable**

Facilitador y coordinadores de área y como supervisor jefe del Departamento de Comunicación Social y Relaciones Públicas.

#### **3.6.4.4 Subprograma de oportunidades de desarrollo**

Pretende ayudar a los colaboradores a crear metas de superación laboral, promoviendo la preparación académica como principal motor para alcanzar la meta y como una forma de generar desarrollo dentro del departamento, al permitirle contar con personal más preparado y especializado, capaz de enfrentarse a las competencias laborales que puedan presentarse en el departamento.

Este subprograma es un método aplicable al desarrollo de futuras aptitudes, que se fundamenta en la colocación del colaborador en puestos de trabajo cuidadosamente estudiados para proporcionarle la oportunidad de desarrollar las competencias necesarias para puestos de exigencias mayores.

##### **a. Metas**

- Contar con colaboradores con más y mejores conocimientos, capaces de enfrentar de forma eficaz y eficiente a las competencias laborales que puedan presentarse en el departamento, en un 85%, en un lapso de seis meses.
- Motivar al personal a crear metas de superación personal en un 100%, en un periodo de tres meses.
- Generar un mayor compromiso personal de los colaboradores con el departamento y la institución en un 95%, en un periodo de un año.

##### **b. Plan de acción**

A continuación se presenta un plan de acción que detalla las actividades a realizar para alcanzar los objetivos del subprograma.

**PLAN DE ACCIÓN PARA LA IMPLEMENTACIÓN DEL SUBPROGRAMA DE SATISFACCIÓN LABORAL  
PARA EL PERSONAL DEL DEPARTAMENTO DE COMUNICACIÓN SOCIAL Y RELACIONES PÚBLICAS, DE  
UNA INSTITUCIÓN DE SEGURO SOCIAL, UBICADA EN LA ZONA 1, DE LA CIUDAD CAPITAL  
OPORTUNIDADES DE DESARROLLO**

<b>Empresa:</b>	Institución de seguro social, ubicada en la zona 1, de la ciudad de capital.
<b>Objetivo del plan de acción:</b>	Establecer las actividades necesarias para implementar en un 100%, el subprograma propuesto al corto y mediano plazo.

Planificación de actividades								
Actividad	Acciones a realizar	Meta	Responsable	Tiempo estimado		Medio de verificación y supervisión	Costo	Presupuesto
Presentación de las propuestas	Presentar las propuestas al jefe y coordinadores del departamento	Obtener la aprobación de la propuesta en un 100%, en una sola sesión	Facilitador	Cuarta semana de enero 2018	Cuarta semana de enero 2018	Aprobación por el jefe y cada uno de los coordinadores del departamento	Impresiones Q 150.00 Útiles de oficina Q 50.00 Equipo audiovisual Q 300.00	Q 500.00
Ejecución propuesta oportunidades de desarrollo	Desarrollo de la propuesta apoyo académico, según figura No. 69, tabla No. 17 y formato No. 12	Brindar apoyo en la académico los colaboradores en un 90%, durante once meses	Jefe del departamento y coordinadores	Primera semana de febrero 2018	Cuarta semana de diciembre 2018	Control sobre las constancias académicas actuales y tarjeta académica	Impresión de tarjetas Q 1,000.00 Útiles de oficina Q 300.00	Q.1,300.00
Evaluación de lo realizado de las actividades	Evaluar lo realizado del subprograma	Evaluar el 100% de lo realizado de forma trimestral	Jefe del departamento y facilitador	Primera semana de abril	Cuarta semana de diciembre 2018	Medir el nivel de satisfacción alcanzado en cada actividad	Útiles de oficina Q300.00	Q 300.00
<b>Costo total</b>								<b>Q 2,100.00</b>

**Fuente:** elaboración propia, basada en el trabajo de campo año 2017.

### **c. Desarrollo de la propuesta apoyo académico**

Esta propuesta busca brindar a todos los colaboradores que estén preparándose académicamente, la oportunidad de dedicar tiempo a sus estudios como una forma de apoyo y promover el desarrollo laboral. Este beneficio se trabajará por medio de la compensación de una hora laboral libre, otorgada a los colaboradores para que la empleen en su ámbito académico, con la condición que cumplan con todas sus tareas laborales.

Para brindar este beneficio los colaboradores deberán presentar documentos de prueba a decisión del jefe del departamento, tales como: certificación de curso, pago de inscripción, carta de la dirección del centro de estudio, donde avale que actualmente el colaborador estudia.

Los colaboradores manejarán una planificación diaria, para determinar tareas ejecutadas, una vez completadas todas las tareas podrá presentar su tarjeta de hora académica versus tareas laborales ejecutadas, para que esta le sea concedida.

Los coordinadores de área deberán realizar un proceso administrativo de distribución equitativa de tareas, para que no tengan que exceder su jornada de trabajo, la hora concedida puede ayudarles a tomarla para realizar algún trámite o tarea académica.

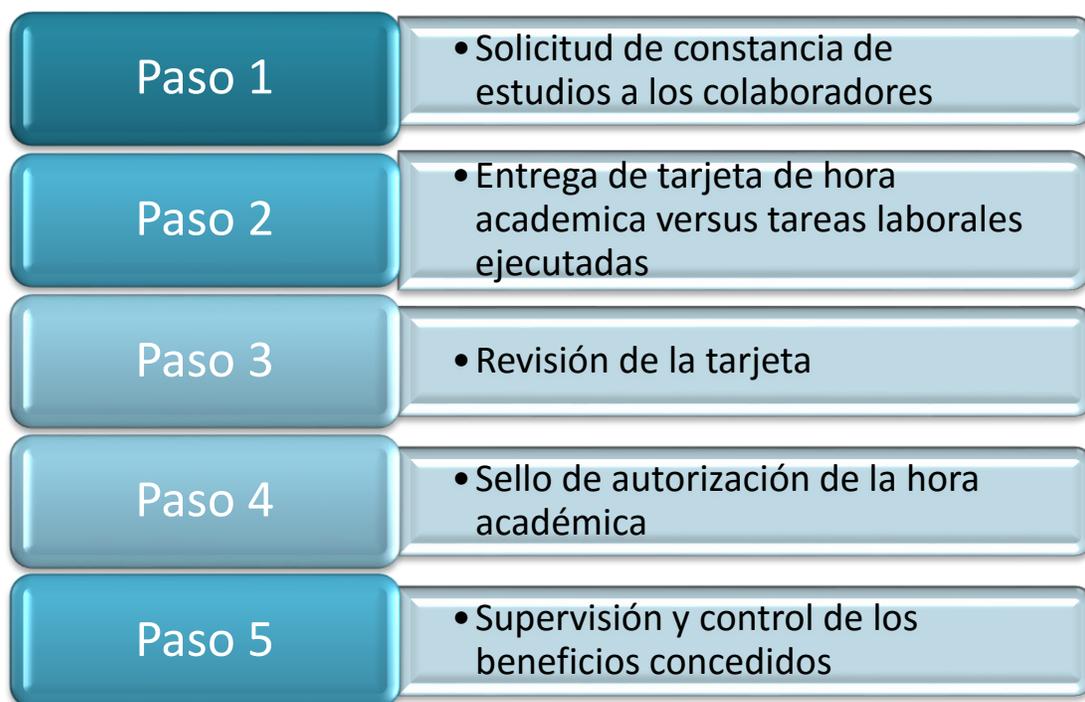
En resumen la hora académica puede ser utilizada para los siguientes propósitos:

- Estudiar en horario laboral.
- Solventar pendientes académicos.
- Retirarse una hora antes para ir a su centro de estudios.

A continuación se detalla los pasos a seguir para el desarrollo de la presente actividad.

**Figura No. 60**

**Pasos de la propuesta tareas laborales ejecutas versus hora académica**



**Fuente:** elaboración propia, basada en el trabajo de campo año 2017.

Como puede observarse en la figura anterior cada paso requiere llevar un orden específico, para que el beneficio pueda ser otorgado de forma adecuada, sin causar desventaja al cumplimiento de las atribuciones del departamento encomendadas a cada colaborador, los pasos son de fácil aplicación, sin embargo, si requiere un buen análisis para determinar y verificar la ejecución de tareas de los colaboradores, para lo cual se necesitará del apoyo y participación del facilitador y los coordinadores de área.

**Tabla No. 16**

**Desarrollo de los pasos tareas laborales ejecutadas versus hora académica**

<b>Propuesta</b>
Crear un instrumento para que los colaboradores del Departamento de Comunicación Social y Relaciones Públicas puedan superarse profesionalmente.
<b>Meta</b>
Brindar apoyo a los colaboradores para su superación académica en un 90% y generar aporte laboral al departamento al contar con personal más calificado, en un lapso de 6 meses.
<b>Ejecución</b>
<p><b>1. Solicitud de constancia de estudios a los colaboradores</b> El jefe del departamento conjuntamente con el facilitador, informará de forma oficial a todos los colaboradores de la nueva herramienta, creada para apoyar el desarrollo académico, en la cual se solicitará remitir a jefatura del departamento, documentos que prueben que los colaboradores se encuentran actualmente preparándose académicamente.</p> <p><b>2. Entrega de tarjeta de hora académica versus tareas laborales ejecutadas</b> Una vez obtenidos los documentos de prueba, el facilitador otorgará a los coordinadores de área, las tarjetas para su personal, en donde estos podrán hacer su solicitud de hora académica en jornada laboral.</p> <p><b>3. Entrega y revisión de la tarjeta</b> Los colaboradores deberán entregar a sus coordinadores la tarjeta, para que sea este quien verifique el cumplimiento de las tareas designadas y remitirá en un sobre cerrado, para ser sometidas a aprobación de jefatura del departamento.</p> <p><b>4. Sello de autorización de la hora académica</b> Las tarjetas que tengan todas su tareas ejecutadas deberán ser autorizadas por medio de sello de jefatura, las que por alguna razón no hayan podido completar su tareas serán analizadas por jefatura del departamento quien de igual forma determinará la autorización o rechazo de las mismas.</p> <p><b>5. Supervisión y control de los beneficios concedidos</b> Una vez otorgado el beneficio los coordinadores del departamento deberán supervisar el cumplimiento de la hora académica otorgada para que esta sea utilizada para los fines previstos, así como observar que la distribución de tareas por parte de los inmediatos superiores sea la adecuada en apoyo al tiempo concedido.</p>
<b>Metodología</b>
Se utilizará una metodología basada en la responsabilidad y el buen desempeño mediante la participación de los colaboradores.

**Fuente:** elaboración propia, basada en el trabajo de campo año 2017.

## Formato No. 11

### Tarjeta de hora académica versus tareas laborales ejecutadas



### Tarjeta de hora académica versus tareas laborales ejecutadas

Departamento de Comunicación Social y Relaciones Públicas

Fecha:    /    /2017

Nombre del inmediato superior: \_\_\_\_\_

Nombre del colaborador: \_\_\_\_\_

Área de trabajo: \_\_\_\_\_

Centro de estudios: \_\_\_\_\_

Teléfono del centro de estudios: \_\_\_\_\_

**Planificación de atribuciones**

No.	TAREAS LABORALES	EJECUTADO	NO EJECUTADO	OBSERVACIONES O JUSTIFICACIÓN
1				
2				
3				
4				
5				
6				
7				

AUTORIZA  
HORA  
ACADEMICA

RECHAZA  
HORA  
ACADEMICA

F \_\_\_\_\_  
**Firma de la jefe del departamento**

**Fuente:** elaboración propia, basada en el trabajo de campo año 2017.

- **Recursos**

Para llevar a cabo con éxito los planes de acción propuestos para el factor de oportunidades de desarrollo, en el Departamento de Comunicación Social y Relaciones Públicas, se emplearán los siguientes recursos:

- **Humanos**

- ✓ Jefe de departamento
- ✓ Colaboradores del departamento
- ✓ Coordinadores de área

- **Institucionales**

- ✓ Departamento de Comunicación Social y Relaciones Públicas
- ✓ Subgerencia de Recursos Humanos
- ✓ Subgerencia Administrativa

- **Materiales y equipo**

- ✓ Sala de reuniones
- ✓ Útiles de oficina
- ✓ Impresora
- ✓ Computadora
- ✓ Entre otros

- **Financieros**

- ✓ El costo de la implementación del subprograma de oportunidades de desarrollo, incluye la estimación de todas las actividades a realizarse en el plan de acción, a continuación se detalla cada rubro:

### Cuadro No. 11

#### Costo del subprograma de oportunidades de desarrollo

Concepto	Costo estimado anual
Presentación de las propuestas	Q 500.00
Propuesta hora académica versus tareas laborales ejecutadas	Q1,300.00
Evaluación de las actividades realizadas	Q300.00
Imprevistos	Q1,000.00
<b>Monto estimado</b>	<b>Q 3,100.00</b>

**Fuente:** elaboración propia, basada en el trabajo de campo año 2017.

#### Evaluación

La evaluación del subprograma se realizará a los seis meses después de su implementación, con el objeto de verificar si los objetivos se alcanzan o ya se alcanzaron. El psicólogo industrial a contratar deberá presentar informes al jefe del departamento sobre los avances obtenidos en la realización del plan de carrera a implementar en el departamento.

- **Responsable**

Coordinadores de área y persona a contratar.

- **Supervisión**

Estará a cargo del jefe del Departamento de Comunicación Social y Relaciones Públicas.

**Cuadro No. 12**

**Escenario dos, programa de satisfacción laboral basado en los planes de acción de la propuesta de satisfacción laboral**

Subprograma	Actividades a Realizar	Costo estimado en el tiempo previsto en el plan de acción de cada programa	Presupuesto	Beneficios del escenario
<b>COMUNICACIÓN</b>	Presentación de las propuestas	Impresiones Q 150.00 Útiles de oficina Q 50.00 Equipo informático y audiovisual Q 300.00	Q 500.00	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Inversión menos costosa, permite preservar una mayor cantidad del recurso presupuestario asignado al departamento.</li> <li>• El personal podrá adquirir un mejor conocimiento sobre comunicación efectiva del departamento, sin que tenga que afectar sus actividades laborales o cotidianas.</li> <li>• Mayor oportunidad de mejorar la comunicación interna y entre niveles jerárquicos a través del aprendizaje en tiempo real con apoyo de la capacitación en línea.</li> </ul>
	Capacitación externa Instituto de Administración Pública –INAP-	El curso es gratuito, en línea, se puede llevar a cabo desde el trabajo en tiempo libre, únicamente se contemplaría los siguientes gastos: Útiles de oficina Q100.00 Impresiones Q50.00	Q 150.00	
	Reuniones semanales y emergentes	Impresiones Q875.00 Útiles de oficina Q 600.00 Equipo informático y audiovisual Q 300.00	Q 1,775.00	
	Correo electrónico como medio de comunicación	Útiles de Oficina Q600.00	Q 600.00	
	Cuadernillo de bienvenida	Impresión de 50 cuadernillos Q 2,250 anual Útiles de oficina Q600.00 Equipo informático y audiovisual Q 300.00	Q 3,150.00	
	Buzón de sugerencias	Costo del buzón en material acrílico Q 600.00 Útiles de oficina Q 200.00	Q 800.00	
	Cartelera informativa	Costo de la cartelera informativa Q 2,000.00 Útiles de oficina Q 200.00	Q 2,200.00	
	Evaluación de lo realizado en las actividades	Útiles de oficina Q 300.00 Equipo informático Q 200.00	Q 500.00	
	Imprevistos		Q 1,000.00	
	<b>COSTO DEL PROGRAMA</b>			

	Presentación de la propuesta	Impresiones Q 150.00 Útiles de oficina Q50.00 Equipo informático y audiovisual Q 300.00	Q 500.00	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Inversión menos costosa, permite preservar una mayor cantidad del recurso presupuestario asignado al departamento.</li> <li>• Crear equipos de trabajo más comprometidos con los objetivos del departamento y la institución.</li> <li>• Mayor oportunidad de realizar más talleres de cuerda de forma actual, para fortalecer el trabajo en equipo del departamento.</li> </ul>
	Retos de integración laboral , realización del mural del departamento	Cuadro con lienzo blanco de medidas 1.5* 2 metros Q1,800.00 Materiales a emplear, pinceles, brochas, paleta para pintar gabacha, etc. Q 1,700.00	Q 3,500.00	
	Retos de integración laboral , rompecabezas de integración laboral	Rompecabezas de 1500 piezas Q600.00 Útiles de oficina Q200.000	Q 800.00	
<b>TRABAJO EN EQUIPO</b>	Retos de integración laboral , Fotografía semanal que represente un logro realizado como equipo de trabajo	Impresiones Q 400.00 Útiles de oficina Q 150.00	Q 550.00	
	Rally de resolución de conflictos	Útiles de oficina Q 300.00 Lana de diferentes colores para seis equipos Q 80.00	Q 380.00	
	Rally de integración efectiva	Útiles de oficina Q100.00 Impresiones Q100.00 Periódico Q50.00	Q 250.00	
	Retiro de integración laboral Instituto Técnico de Capacitación y Productividad - INTECAP-	Costo del taller de cuerdas Q2,250.00 Útiles de oficina Q 300.00 Alquiler de salón Q 3,000.00 Servicio de alimentación Q 750.00 Equipo informático y audiovisual Q 300.00	Q 6,600.00	
	Evaluación de lo realizado en las actividades	Útiles de oficina Q 300.00	Q 300.00	
	Imprevistos		Q 1,000.00	
<b>COSTO DEL PROGRAMA</b>			<b>Q 13,880.00</b>	

<b>RECONOCIMIENTO</b>	Presentación de las propuestas	Impresiones Q150.00 Útiles de oficina Q50.00 Equipo informático y audiovisual Q 300.00	Q 500.00	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Inversión menos costosa, permite preservar una mayor cantidad del recurso presupuestario asignado al departamento.</li> <li>• Permite una mayor dignificación de los trabajadores en el reconocimiento de su esfuerzo.</li> <li>• Oportunidad de generar desarrollo institucional, al contar con personal más motivado, entregando un servicio de calidad al cliente interno y externo.</li> </ul>
	Reconocimiento por medio de redes sociales	Medallas Q 600.00 Diplomas de reconocimiento cultural y deportivo Q 450.00 Equipo informático Q 300.00	Q 1, 350.00	
	Reconocimiento a la participación destacada en la realización de eventos del departamento	Sello Q 100.00 Tarjetas de reconocimiento Q 540.00 Reconocimientos en vidrio Q 2,700.00	Q 3, 340.00	
	Reconocimiento al equipo de trabajo extraordinario por resultados	Diplomas de reconocimiento Q 600.00	Q 600.00	
	Evaluación de lo realizado en las actividades	Útiles de oficina Q 300.00	Q 300.00	
	<b>COSTO DEL PROGRAMA</b>	Imprevistos		
			<b>Q 7, 090.00</b>	

<b>OPORTUNIDADES DE DESARROLLO</b>	Presentar las propuestas	Impresiones Q 150.00 Útiles de oficina Q 50.00 Equipo informático y audiovisual Q 300.00	Q 500.00	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Oportunidad de contar con personal más preparado y especializado.</li> <li>• Contar con recurso humano preparado para optar a puestos vacantes de mayor jerarquía.</li> </ul>
	Tarjeta de apoyo académico	Impresión de tarjetas Q 1,000.00 Útiles de oficina Q 300.00	Q 1,300.00	
	Evaluación de lo realizado en las actividades	Útiles de oficina Q 300.00	Q 300.00	
	Imprevistos		Q 1,000.00	
	<b>COSTO DEL PROGRAMA</b>		<b>Q 3,100.00</b>	
<b>INVERSIÓN TOTAL DE LAS PROPUESTAS, ESCENARIO DOS</b>		<b>Q 34,745.00</b>		

**Fuente:** elaboración propia, basada en el trabajo de campo año 2017.

### **3.6.5 Fase 5: evaluación y retroalimentación de la propuesta**

La evaluación de la ejecución de los diferentes subprogramas de satisfacción laboral permite medir resultados y bajo estos determinar su viabilidad, es decir, saber si estos son efectivos o si deben implementarse nuevas actividades que ayuden a retroalimentar los subprogramas de forma anual, para que el departamento pueda obtener los beneficios esperados.

Esta fase será delegada al facilitador quien conjuntamente con el jefe del departamento de Comunicación Social y Relaciones Públicas, evaluarán los avances obtenidos de cada subprograma, para ello harán uso de una boleta que contendrá todas las actividades a realizarse, al llevar un control de las actividades realizadas y las pendientes por realizar.

Esta herramienta de evaluación ayuda tener un control de ejecución de las actividades, sin embargo, para poder evaluar esos resultados, el facilitador deberá entregar un informe al jefe del departamento, de las observaciones realizadas en cada actividad y de las evaluaciones aplicadas a cada uno de estas, los cambios positivos que se han obtenido y como se han visto reflejados en el alcance de los objetivos del departamento, para poder brindar un buen análisis de la aplicación de la presente propuesta.

La presentación del informe permitirá dar la pauta a crear retroalimentación sobre el programa, poder proponer nuevas actividades y adaptadas a las necesidades que vayan surgiendo dentro del departamento.

## Formato No. 12

### Evaluación del programa de satisfacción laboral propuesto

#### Boleta de evaluación del programa de satisfacción laboral 2017

#### Departamento de Comunicación Social y Relaciones Públicas



Instrucciones: Deberá llenar cada una de las casillas descritas a continuación, para llevar un control detallado de cada una de las actividades y programas propuestos, no olvidar colocar las observaciones en caso de querer exponer una situación en específico

Programa	Actividades a Realizar	Responsable	Indicadores de ejecución de las actividades propuestas						
			Fecha de realización de la actividad	Tareas realizadas	Tareas por ejecutar	Herramientas utilizadas en evaluación de la actividad	Objetivos alcanzados	Participación de todos los colaboradores SI/NO	Observaciones
COMUNICACIÓN	Capacitación en comunicación efectiva	Facilitador							
	Reuniones semanales y emergentes para verificar resultados de áreas de trabajo	Jefe del departamento y coordinadores							
	Comunicación por medio de correo electrónico	Facilitador y coordinadores							
	Presentación del cuadernillo de bienvenida	Jefe del departamento y facilitador							
	Uso de buzón de sugerencias	Jefe del departamento y facilitador							
	Uso de cartelera informativa	Facilitador y coordinadores							
TRABAJO EN EQUIPO	Retos de integración laboral	Facilitador y coordinadores							
	Rallys de integración laboral	Facilitador y coordinadores							
	Retiros de integración laboral	Facilitador							
RECONOCIMIENTO	Reconocimiento al esfuerzo académico, cultural y deportivo	Facilitador y coordinadores							
	Reconocimiento al empleado del mes más popular	Jefe del departamento y facilitador							
	Reconocimiento a la participación destacada en la realización de eventos institucionales	Jefe del departamento y coordinadores							
	Reconocimiento al equipo de trabajo extraordinario por resultados	Jefe del departamento y facilitador							
OPORTUNIDADES DE DESARROLLO	Apoyo académico	Jefe del departamento y coordinadores							

Fuente: elaboración propia, basada en el trabajo de campo año 2017.

### 3.7 Costo para implementar el programa de satisfacción laboral

Para llevar a cabo la propuesta de satisfacción laboral, es necesario tomar en cuenta el recurso financiero y material, a continuación se presentan cifras estimadas del costo de la implementación del mismo:

**Cuadro No. 13**  
**Costos para implementar propuesta de satisfacción laboral**

Concepto	Costo estimado escenario uno	Costo estimado escenario dos
Subprograma de Comunicación	Q.12,775.00	Q.10,675.00
Subprograma Trabajo en Equipo	Q.26,330.00	Q.13,880.00
Subprograma Reconocimiento	Q.14,390.00	Q.7,090.00
Subprograma Oportunidades de Desarrollo	Q.3,100.00	Q.3,100.00
<b>Monto estimado</b>	<b>Q.56,595.00</b>	<b>Q.34,745.00</b>
<b>Economía generada con escenario dos</b>		<b>Q 21,850.00</b>

**Fuente:** elaboración propia, basada en el trabajo de campo año 2017.

La empresa objeto de investigación se encuentra interesada en la implementación del programa de satisfacción laboral para el personal del Departamento de Comunicación Social y Relaciones Públicas. El jefe del departamento prevé invertir un porcentaje del presupuesto anual asignado al departamento, para la implementación del programa, así como solicitar apoyo a las dependencias respectivas, para que esta pueda incluir los gastos de la presente propuesta, dentro de su Plan Operativo Anual del ejercicio que compete, todos los procesos serán sujetos de exposición pública a través del sistema de GUATECOMPRAS, para la transparencia de los mismos, sin embargo, debido a que la información financiera del departamento es confidencial no se pudo determinar el porcentaje que invertirán para el programa propuesto.

### **3.8 Impacto de la implementación del programa**

El entorno laboral actualmente demanda para poder desarrollar las actividades laborales y hacer posible el funcionamiento de una institución, del recurso humano, por lo cual es indispensable que cada uno de los colaboradores se sienta satisfecho al realizar sus tareas y que el departamento provea de un ambiente agradable y de herramientas que le faciliten el trabajo a sus colaboradores, se valore el desempeño de cada uno, pues de acuerdo a la percepción que asimilen con respecto a su trabajo se determinará el grado de satisfacción que tendrán y el clima organizacional que existirá dentro del departamento, con estas dos situaciones será más factible el alcanzar los objetivos y por ende el desarrollo organizacional.

El Departamento de Comunicación Social y Relaciones Públicas, para lograr esos objetivos organizaciones, tiene como función primordial la divulgación de información de seguro social y mantener una imagen positiva de la institución, hacia la población afiliada y derechohabiente guatemalteca.

Para que las funciones del departamento puedan tener un impacto positivo al grupo objetivo al cual se dirige y presta sus servicios, se propone crear un programa de satisfacción laboral, para el personal del departamento de la institución de seguro social, ubicada en la zona 1, de la ciudad capital, que sea capaz de beneficiar a los diferentes factores de satisfacción laboral que presentaron debilidad en el departamento.

Cada factor de insatisfacción laboral (comunicación, trabajo en equipo, reconocimiento y oportunidades de desarrollo) encontrado en el departamento, le fue propuesto diversas actividades, con el propósito de general los siguientes impactos.

El primer factor que se propone mejorar es la comunicación, esto debido a que el personal demostró deficiencias en la comunicación efectiva practicada dentro del departamento y en la prestación de servicios tanto internos como externos, los colaboradores no cuentan con un medio para comunicar sus opiniones o sugerencias, confusión en las líneas de autoridad por desconocer información sobre su posición en la estructura organizacional del departamento, entre otras deficiencias, por esa razón se trabajó en acciones que permitieran mejorar estas debilidades, como primer instancia se propuso una capacitación para que los colaboradores comprendan qué es la comunicación efectiva y bajo estos conocimientos tenga las bases para poderla aplicar de forma eficiente dentro del departamento.

En este mismo factor se propuso hacer reuniones semanales y emergentes, esto permite el logro de la medición de resultados y objetivos, al crear retroalimentación de los puntos tratados en cada reunión, se propuso también la elaboración de un buzón de sugerencias, este permitirá un acercamiento directo con los colaboradores, obteniendo información de primera mano, referente a sugerencias para mejorar el departamento, aclarar dudas, solucionar inconformidades, es decir la oportunidad de contar con una personal más satisfecho laboralmente al externar sus diferentes puntos de vista.

Así mismo, se propuso la creación de una cartela informativa cuyo impacto es crear estandarización en la información que reciba y brinde el departamento, así mismo, se propuso el uso de un mecanismo de comunicación vía electrónica, mediante correo institucional, se estima un impacto significativo al gestionar solicitudes que las diferentes dependencias de la institución hacen al departamento, se brindará un servicio más oportuno al descentralizar la información y delegar responsabilidad a los encargados de área.

El segundo factor que se propuso y se espera tener un gran impacto positivo dentro del departamento, es el trabajo en equipo, tal y como se evidenció en el diagnóstico del nivel de satisfacción laboral, este factor se hace carente dentro del departamento, no solo a nivel interno si con las demás dependencias involucradas en la realización de eventos de carácter institucional, sin embargo, para poder trabajar en equipo a nivel de institución es imperante aprender a trabajar como equipo a nivel de departamento, para ello se propusieron diversas mejoras, entre las cuales se encuentra retos de integración laboral, cuyo impacto es despertar la creatividad de los colaboradores para crear un mejor desarrollo organizacional y lograr una unión basada en objetivos en común, se planteó así mismo la realización de competencias de integración laboral, se pretende que el impacto de estos ayuden crear un compromiso personal de los colaboradores hacia la institución, al realizar actividades de competencia que los ayude a comprender que solo juntos podrán alcanzar los objetivos organizacionales del departamento, por último se propuso la realización de retiros de integración laboral basados en un taller de cuerdas, el impacto a lograr con esta propuesta radica en crear un ambiente laboral basado en la confianza, el respeto y el apoyo mutuo.

La tercera propuesta de mejora es el reconocimiento laboral, donde se busca estimular a los colaboradores que no se han sentido motivados, para hacer bien su trabajo, el subprograma consiste en reconocer el trabajo extraordinario en la realización de eventos del departamento, logros académicos, reconocimiento de trabajo en equipo y empleado del mes más popular. El beneficio que se obtendrá al realizar cada uno de los reconocimientos, es brindar un valor agregado a los logros laborales y personales de los colaboradores con el objetivo que se sientan parte importante del departamento, es decir, mostrar que los resultados del departamento provienen de lo que cada uno ha logrado mediante el esfuerzo propio.

Por otro lado este tipo de propuesta causa un impacto significativo a la productividad de trabajo entregado y por ende a la calidad con la que presta sus servicios el departamento, la satisfacción de estas necesidades conduce a sentimientos de confianza en sí mismo, valor, fuerza, prestigio, poder, capacidad y utilidad, esto logra de alguna manera garantizar un recurso humano más leal al departamento.

El último factor que se propuso fue las oportunidades de desarrollo laboral, acá se plantearon bajo dos actividades, la primera apoyar el esfuerzo académico y la segunda crear un plan de carrera que permita a los colaboradores la posibilidad de optar a puestos de mejor jerarquía y mayor remuneración. El impacto de esta propuesta es crucial, puesto que contribuye al desarrollo del departamento, al contar con personal más calificado y garantizar la entrega de servicios de calidad al grupo objetivo al cual se dirige.

Podemos deducir que su impacto supera en beneficios los costos, es decir colaboradores más satisfechos laboralmente entregarán un mejor servicio dentro del departamento.

## **CONCLUSIONES**

Una vez finalizado el estudio y luego de haber realizado el análisis e interpretación de los resultados obtenidos en la evaluación del clima organizacional en el Departamento de Comunicación Social y Relaciones Públicas, se concluye lo siguiente:

1. Se determinó que el Departamento de Comunicación Social y Relaciones Públicas carece de una cultura organizacional que permita que los colaboradores sientan un compromiso personal por el cumplimiento de los objetivos y metas del departamento e institución.
2. Un colaborador por muy satisfecho que se encuentre laboralmente, si no se brinda las oportunidades de desarrollo para optar a puestos de mayor responsabilidad y remuneración, en algún punto de su carrera laboral, tendrá sentimientos de frustración y renuncia que ocasionarán la pérdida de recurso humano valioso.
3. Existen deficiencias en la comunicación efectiva del departamento hacia otras dependencias y unidades médicas, lo que provoca que la información a los afiliados y derechohabientes llegue de forma equivocada o ambigua y en algunas ocasiones esto repercute grandemente a la imagen de la institución.
4. Se estableció que la falta de una evaluación correcta de los perfiles de los puestos que poseen actualmente los colaboradores del departamento y la carencia de suficiente personal que labora dentro de este en las diferentes áreas de trabajo, causa desmotivación en algunos de los colaboradores por brindar mejores oportunidades de crecimiento a personal que no cuenta con la preparación académica, experiencia laboral o ambas, para ocupar el puesto, lo que crea cargas no equitativas de trabajo.

5. Todas las propuestas atienden las diferentes necesidades que posee el departamento en cuanto a insatisfacción laboral, sin embargo, a medida que se solventa una necesidad surge otra, por lo que se estableció que el programa propuesto debe someterse a constante evaluación y retroalimentación.

## RECOMENDACIONES

Con el objeto de reducir los niveles de insatisfacción detectados en el estudio realizado a los colaboradores del departamento de la institución de seguro social, se realizan las siguientes recomendaciones:

1. Se sugiere que el departamento trabaje en construir una cultura organizacional hacia los colaboradores, para que estos puedan sentirse parte integral del departamento e institución, basada en valores, principios y todos aquellos factores que generen identidad laboral.
2. El Departamento de Comunicación Social y Relaciones Públicas, debe crear un plan de carrera en donde sea posible medir el nivel académico, experiencia y habilidades de los colaboradores para crear un sentido de motivación en la superación laboral de estos, lo que crea clientes internos más satisfechos y leales a la institución de seguro social.
3. Se propone que el departamento cree enlaces directos con personal calificado en cada una de las dependencias y unidades médicas y trabaje por contar con un sistema de comunicación viable que permita llevar la información de forma eficaz y eficiente.
4. Trabajar en un manual de perfil de puestos del Departamento de Comunicación Social y Relaciones Públicas, y con base a este realizar una evaluación interna para determinar qué cambios es necesario realizar, para brindar los beneficios laborales con equidad a todos los colaboradores, se sugiere elaborar un proyecto de plazas para contar con más personal.

5. Es necesario realizar evaluaciones de satisfacción y desempeño laboral en los colaboradores del departamento de forma constante, para determinar si las propuestas establecidas permiten brindar los resultados esperados o si debe implementarse nuevas actividades que ayuden a fortalecer las mismas, además se sugiere medir el impacto de la propuesta a través de la realización de una evaluación un año después de su implementación.

## **BIBLIOGRAFÍA**

1. Chiavenato, Idalberto. 2009. Gestión del Talento Humano, tercera edición, México, Mc Graw-Hill, 577 páginas.
2. Chiavenato, Idalberto. 2011. Administración de Recursos Humanos, octava edición, México, Mc Graw-Hill, 409 páginas.
3. Kootz, Harold. 2007. Elementos de Administración, séptima edición, México, Mc Graw-Hill, 457 páginas.
4. Newstrom, John. 2011. Comportamiento Humano en el trabajo, décima tercera edición, México, Mc Graw-Hill, 535 páginas.
5. Robbins, Estephen y Judge, Timothy. 2009. Comportamiento Organizacional, décima tercera edición, México, Pearson educación, 752 páginas.
6. Koontz, H. y Wiehric, H. Administración una perspectiva global. Décima Edición. México D.F. Mc Graw Hill, 2002. 386 páginas

## **E-GRAFÍA**

7. Acuerdos IGSS: Manual de Organización, Departamento de Comunicación Social y Relaciones Públicas, (en línea). Guatemala. Consultado el 21 de julio de 2016. Disponible en: [http://www.igssgt.org/ley\\_acceso\\_info/pdf/pdf2014/inciso6/resoluc\\_1420\\_sga\\_2014.pdf](http://www.igssgt.org/ley_acceso_info/pdf/pdf2014/inciso6/resoluc_1420_sga_2014.pdf).
8. Acuerdos IGSS: Manual General de Organización del Instituto Guatemalteco de Seguridad Social, (en línea). Guatemala. Consultado el 21 de julio de

2016. Disponible en: [http://www.igssgt.org/ley\\_acceso\\_info/pdf/pdf2012/inciso6/acdo40\\_2012ger.pdf](http://www.igssgt.org/ley_acceso_info/pdf/pdf2012/inciso6/acdo40_2012ger.pdf).
9. Almundia, Salvador. 2009. Administración y Desarrollo Organizacional: los principios de dirección, (en línea). México. Consultado el 2 de diciembre de 2015. Disponible en: <http://admonorganizacional.blogspot.com/2009/07/los-principios-de-la-direccion.html>.
  10. Amundarain, Armando. 2006. Supervisión: concepto de supervisión, (en línea). Venezuela. Consultado el 02 de diciembre de 2015. Disponible en: <http://www.monografias.com/trabajos17/supervision/supervision.shtml#ixzz3tBOXHrsa>.
  11. Baeza Botía, Esther. 2009. Procesos de la Comunicación: concepto, (en línea). España. Consultado el 07 de marzo de 2016. Disponible en: <http://www.tiemposmodernos.eu/ret-concepto-proceso-de-comunicacion/>.
  12. Castaño Duque, German Albeiro. 2003. Seminario de Teoría Administrativa: principios del proceso de planeación, (en línea). Colombia. Consultada el 26 de noviembre de 2016. Disponible en: [http://www.virtual.unal.edu.co/cursos/sedes/manizales/4010014/Contenidos/Capitulo1/Pages/1.3/133Principios\\_planeacion.htm](http://www.virtual.unal.edu.co/cursos/sedes/manizales/4010014/Contenidos/Capitulo1/Pages/1.3/133Principios_planeacion.htm).
  13. Fernández, Juan Carlos. 2009. Administración Koontz & Odonell: enfoque sistémico, (en línea). México. Consultado el 02 de marzo de 2016. Disponible en: <http://es.slideshare.net/jcfdezmx2/administracin-koontz-odonnell-presentation>.
  14. Flores España, Joaquín. 2006. Normas Generales de Control Interno Gubernamental: normas de aplicación general, separación de funciones y

- separación de funciones incompatibles, (en línea). Guatemala. Consultado el 24 de noviembre de 2015. Disponible en: [http://www.contraloria.gob.gt/magenes/i\\_docs/i\\_ngcig.pdf](http://www.contraloria.gob.gt/magenes/i_docs/i_ngcig.pdf).
15. Historia del IGSS: sobre nosotros, (en línea). Guatemala. Consultado el 24 de noviembre de 2015. Disponible en: <http://www.igssgt.org/mision.php>.
  16. Instituto Nacional de Administración Pública, (en línea). Guatemala. Consultado el 25 de enero de 2017. Disponible en: <http://www.inap.gob.gt>.
  17. Intecap: cursos, (en línea). Guatemala. Consultado el 16 de junio de 2017. Disponible: <http://www.intecap.edu.gt/index.php/informacion-de-cursos1.html>.
  18. Intecap: quienes somos, (en línea). Guatemala. Consultado el 16 de junio de 2017. Disponible en: <http://www.intecap.edu.gt/index.php/acerca-del-intecap/acerca-del-intecap.htm>.
  19. Panamerican Business School: trabajo en equipos, (en línea). Guatemala. Consultado el 16 de junio de 2017. Disponible en: <http://pbs.com.gt/incompany-2/>
  20. Tacuri, Rafael. 2008. Gestión Educativa: clima organizacional, (en línea). Ecuador. Consultado el 08 de marzo de 2016. Disponible en: <http://www.monografias.com/trabajos93/gestion-educativa-y-evaluacion-educativa/gestion-educativa-y-evaluacion-educativa2.shtml>.
  21. Trabajo en Equipo Guatemala, (en línea). Guatemala. Consultado el 03 de febrero de 2017. Disponible en: <http://teambuildingguatemala.com/>.