

**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
CENTRO UNIVERSITARIO DE ORIENTE
CIENCIAS ECONÓMICAS
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS –PLAN SÁBADO-
SEMINARIO DE INTEGRACIÓN PROFESIONAL**

**EL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL EN LA MUNICIPALIDAD
DE CONCEPCIÓN LAS MINAS, CHIQUIMULA**

**GLADIS ROSARIO PASCUAL DÁMASO
LOIDA EUNICE SAGASTUME OSORIO
EVELIN ROCKSANA VILLAGRÁN ORELLANA**

CHIQUMULA, GUATEMALA, JUNIO 2006

**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
CENTRO UNIVERSITARIO DE ORIENTE
CIENCIAS ECONÓMICAS
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS –PLAN SÁBADO-
SEMINARIO DE INTEGRACIÓN PROFESIONAL**

**EL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL EN LA MUNICIPALIDAD
DE CONCEPCIÓN LAS MINAS, CHIQUIMULA**

INFORME

Sometido a consideración del Honorable Consejo Directivo

Por

**GLADIS ROSARIO PASCUAL DÁMASO
LOIDA EUNICE SAGASTUME OSORIO
EVELIN ROCKSANA VILLAGRÁN ORELLANA**

Al conferírseles el título de

TÉCNICA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

CHIQUMULA, GUATEMALA, JUNIO 2006

RESUMEN

La presente investigación se realizó con el propósito de analizar el comportamiento organizacional de la municipalidad de Concepción Las Minas, Chiquimula, al mes de abril del año 2006, para presentar recomendaciones tendientes a mejorar el servicio que brinda la institución. Teniendo como objetivos específicos los siguientes, identificar los elementos clave en el comportamiento organizacional de la Municipalidad de Concepción Las Minas, indicar las actitudes manifestadas por el personal en el desempeño de su trabajo e identificar las estrategias a emplear para mejorar el comportamiento organizacional.

Las limitantes que se presentaron para llevar a cabo la investigación fueron: 1) que por motivos laborales o de otra índole, personal de la Municipalidad no se presentaba a la dependencia en su horario normal, creando así un retraso en la investigación y 2) existen pocos estudios realizados a entidades similares, por lo tanto no se contaba con suficiente material disponible.

Los resultados permiten concluir que el problema actualmente en el comportamiento organizacional de la municipalidad se ubica en la oficina de la Secretaría Municipal ya que el usuario opina que el trato hacia su persona es de forma irregular en el momento de la atención.

La causa principal que el personal de la oficina de Secretaría Municipal establece, se enfoca en la necesidad de implementar equipo tecnológico para desempeñar así con rapidez y de mejor forma su función. Mientras que los usuarios establecen que la causa principal radica en la falta de amabilidad que muestra el personal.

Por lo anterior, se recomienda al personal poner en práctica el desarrollo de las relaciones humanas hacia el usuario, ya que es de vital importancia para la proyección del municipio de Concepción Las Minas y abre las expectativas de impulsar cambios y logros de impacto social y de beneficios a la población.

ÍNDICE GENERAL

CONTENIDO	PÁGINA
Resumen	vi
Índice general	vii
Índice de cuadros	ix
Índice de figuras	x
Índice de gráficas	xi
Listado de abreviaturas	xii
Introducción	1
I. MARCO METODOLÓGICO	
1.1 Planteamiento del problema	2
1.1.1 Fundamentación del problema	2
1.1.2 Formulación del problema	3
1.1.3 Sistematización del problema	3
1.1.4 Objeto de estudio	3
1.1.5 Delimitación del problema	3
1.1.5.1 Delimitación institucional y geográfica	3
1.1.5.2 Delimitación temporal	3
1.1.5.3 Delimitación personal	3
1.2 Objetivos	4
1.2.1 Objetivo general	4
1.2.2 Objetivos específicos	4
1.3 Justificación	4
1.5 Tipo de investigación	8
1.6 Método de investigación	8
1.7 Población	8
II. MARCO REFERENCIAL	
2.1 Descripción	9
2.2 Oficinas	9
III. MARCO TEÓRICO	
3.1 Diagnóstico del comportamiento organizacional	13
3.1.1 Personas	14

3.1.2	Infraestructura	14
3.1.3	Tecnología	14
3.1.4	Medio	15
3.2	Actitudes	15
3.2.1	Satisfacción laboral	16
3.2.2	Interés laboral	16
3.2.3	Compromiso con la organización	16
3.2.4	Conflictos	17
3.3	Estrategias	17
3.3.1	Procedimientos	18
3.3.2	Programas	18
3.3.3	Cursos	18
3.3.4	Presupuesto	18
3.4	Conceptos Fundamentales	18
3.4.1	Conducta motivada	18
3.4.2	Sistemas sociales	19
3.5	Desarrollo del comportamiento organizacional	19
3.6	Condiciones para el cambio organizacional	20
IV.	RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN	
4.1	Elementos clave en el comportamiento organizacional de la Municipalidad de Concepción Las Minas	23
4.2	Actitudes del personal en el desempeño de su trabajo	28
4.3	Estrategias a emplear para mejorar el comportamiento organizacional	31
	Conclusiones	33
	Recomendaciones	34
	Bibliografía	35
	Apéndice	36

ÍNDICE DE CUADROS

CUADRO	PÁGINA
1. Variables e indicadores	6
2. Cantidad promedio de personas atendidas diariamente	10
3. Personal de las oficinas de la Municipalidad de Concepción Las Minas	23
4. Mobiliario y espacio con el que cuenta el edificio de la Municipalidad de Concepción Las Minas	24
5. Equipo con el que cuenta la Municipalidad de Concepción Las Minas	25
6. Cantidad de personas atendidas por oficina	26
7. Percepción de los usuarios al solicitar un servicio	27
8. Necesidad de cambio en la atención prestada	27
9. Opinión acerca de la relación de trabajo entre el jefe inmediato y el personal	29
10. Interés por seguir laborando en la entidad	29

ÍNDICE DE FIGURAS

FIGURA		PÁGINA
1.	Organigrama de la Municipalidad de Concepción Las Minas	11
2.	Mapeo del municipio de Concepción Las Minas	12

INDICE DE GRÁFICAS

GRÁFICA	PÁGINA
1. Calidad de relaciones humanas que existen entre el personal que labora en la Municipalidad de Concepción Las Minas	24
2. Aspectos con los que cuenta el edificio municipal	25
3. Necesidades que refleja el personal para desarrollar mejor su labor	26
4. Cambios sugeridos en la atención prestada	28
5. Aspectos que toma en cuenta el personal cuando atiende al usuario	30
6. Estrategias utilizadas para la capacitación del personal de la municipalidad	32
7. Formas de motivar al personal de la municipalidad	32

LISTADO DE ABREVIATURAS

INTECAP	Instituto Técnico de Capacitación y Productividad
OMP	Oficina Municipal de Planificación
IGSS	Instituto Guatemalteco de Seguridad Social
IUSI	Impuesto Único sobre Inmuebles
CUNORI	Centro Universitario de Oriente

INTRODUCCIÓN

En la actualidad el movimiento municipalista ha adoptado como estandarte la democracia y el desarrollo, lo cual representaría el logro de una aspiración parcial sino se le nutre y fortalece de forma constante y para lograrlo es necesario evaluar el desempeño de la misma en el estudio del comportamiento humano en el trabajo, el cual también es llamado comportamiento organizacional.

El no contar con una capacitación constante sobre comportamiento en la organización, puede traer consecuencias negativas tales como ineficiencia en la realización de su trabajo, mal aprovechamiento de los recursos, el tiempo mal empleado; causando deficiencia en el desarrollo del proceso administrativo. Es por ello que se realizó una investigación sobre el comportamiento organizacional en la Municipalidad de Concepción Las Minas, municipio del departamento de Chiquimula.

La investigación se llevó a cabo mediante el nivel de conocimiento descriptivo evaluativo, que consiste en describir, registrar, analizar, interpretar y evaluar la realidad actual; con enfoque ex – post – factum, lo que significa que se partirá de hechos acontecidos.

Capítulo I Marco Metodológico: el cual contiene el planteamiento, la fundamentación, justificación, la formulación y delimitaciones del problema, objetivos, tipo de investigación, operacionalización de variables y método de investigación.

Capítulo II Marco Referencial: es el que nos sirve para conocer como es la estructura organizacional de la institución.

Capítulo III Marco Teórico: el que contiene toda la fundamentación teórica utilizada en la investigación y las definiciones básicas de los términos más relevantes que sirvieron de base para realizar el estudio.

Capítulo IV Resultados de la Investigación: es el que contiene los resultados obtenidos en la investigación.

Por último se encuentran conclusiones y recomendaciones.

CAPÍTULO I

MARCO METODOLÓGICO

1.1 Planteamiento del Problema

1.1.1 Fundamentación del problema

“La Municipalidad de Concepción Las Minas, municipio ubicado en el kilómetro 213, ruta a El Salvador, departamento de Chiquimula; es una entidad autónoma y su objetivo primordial es prestar sus servicios públicos a la comunidad.”¹

En las visitas realizadas a la Municipalidad de Concepción Las Minas, se entrevistó a varias personas que acudían por servicios públicos a dicha entidad, quienes mostraron inconformidad en el trato demostrado hacia ellos por el personal, ya que éstos no mostraron interés por prestar el servicio solicitado. Además, los usuarios expresaron que el personal no mostraba una conducta motivada en el desempeño de su función y aunado a esto se ve afectado el sistema social de ambos grupos. En cuanto al servicio que prestan, los usuarios indicaron que éste muchas veces por la falta de tecnología ocasiona atraso en el servicio solicitado. Según información suministrada por el alcalde, el problema que presenta el personal está enfocado en el comportamiento organizacional, esto debido a que en algunas oficinas se observa mayor asistencia de usuarios creando así un desequilibrio entre volumen de trabajo y personal asignado, razón por la cual se presenta una baja motivación en los empleados.

Se han tomado acciones como la de implementar capacitaciones de otras instituciones; en el año 2005 se impartió únicamente una capacitación por parte de INTECAP, para así motivar al personal de la municipalidad y lograr un buen servicio a la comunidad. Sin embargo, las acciones tomadas en la problemática antes mencionada, no dio el resultado esperado, el que consiste en establecer una vinculación entre el quehacer municipal y el usuario. Las causas principales identificadas son: a) miembros del personal que se han ido integrando, no muestran flexibilidad al comportamiento interno; b) desequilibrio entre volúmenes de trabajo y personal asignado; c) baja motivación de los empleados en el desempeño laboral entre otras.

¹ Entrevista con el alcalde municipal del municipio de Concepción Las Minas.

1.1.2 Formulación del problema

Para establecer, el comportamiento organizacional, se necesita de una conducta motivada, sistemas sociales y de elementos clave, con el propósito de mejorar la eficacia y eficiencia de los empleados, para ello se consideró la siguiente pregunta como parte central de la investigación.

¿Qué comportamiento organizacional existe en la Municipalidad de Concepción Las Minas actualmente?

1.1.3 Sistematización del problema

- a) ¿Cuáles son los elementos clave en el comportamiento organizacional de la Municipalidad de Concepción Las Minas?
- b) ¿Cuáles son las actitudes manifestadas por el personal en el desempeño de su trabajo?
- c) ¿Cuáles son las estrategias a emplear para mejorar el comportamiento organizacional?

1.1.4 Objeto de estudio

El comportamiento organizacional en la Municipalidad de Concepción Las Minas.

1.1.5 Delimitación del problema

1.1.5.1 Delimitación institucional y geográfica

La investigación se realizó en la Municipalidad de Concepción Las Minas, situada en Concepción Las Minas, municipio del departamento de Chiquimula.

1.1.5.2 Delimitación temporal

La investigación comprendió el estudio del comportamiento organizacional en la Municipalidad de Concepción Las Minas al mes de abril del año 2006.

1.1.5.3 Delimitación personal

La investigación se realizó entrevistando a miembros del Concejo, Alcalde, todo el personal y usuarios de la Municipalidad de Concepción Las Minas, municipio del departamento de Chiquimula.

1.2 Objetivos

Con fundamento en la información y sistematización del problema los objetivos que orientaron la investigación son:

1.2.1 Objetivo general

Conocer la situación actual del comportamiento organizacional en la Municipalidad de Concepción Las Minas, para plantear recomendaciones que ayuden a mejorar el trato del personal hacia el usuario.

1.2.2 Objetivos específicos

- a) Identificar los elementos clave en el comportamiento organizacional.
- b) Indicar las actitudes manifestadas por el personal en el desempeño de su trabajo.
- c) Identificar las estrategias a emplear para mejorar el comportamiento organizacional.

1.3 Justificación

La investigación tuvo como propósito coordinar y aplicar a una realidad concreta la teoría y conceptos básicos sobre el comportamiento organizacional, así como exponer comentarios y explicaciones, tomando en cuenta aspectos importantes dentro de la dependencia.

El objeto que sustentó la investigación fue obtener un manejo adecuado que ayude a mejorar el trato del personal hacia el usuario; a través de la identificación de los elementos clave, actitudes y estrategias a emplear en el comportamiento organizacional.

De acuerdo con los objetivos que guiaron esta investigación, los resultados proporcionan información relevante con respecto al comportamiento organizacional, el que se encarga de crear y mantener entre los individuos relaciones cordiales, vínculos amistosos, basados en ciertas reglas aceptadas por todos y, fundamentalmente, en el reconocimiento y respeto de la persona. Implica cambios actitudinales en el personal, para que responda a las necesidades de los usuarios de los servicios municipales.

Esto será de utilidad tanto para las autoridades de la Municipalidad de Concepción Las Minas, como para otras entidades similares, para que puedan integrar capacitaciones

continuas que motiven al personal de la institución y abra las expectativas de impulsar cambios y logros de impacto social y de beneficios a la población. Así mismo también puede servir para que estudiantes y profesionales interesados en el tema, puedan profundizar la investigación que se realizó.

1.4 VARIABLES E INDICADORES

Los objetivos se operacionalizaron mediante variables, indicadores y definiciones conceptuales y operativas que se presentan en el cuadro siguiente.

CUADRO 1 VARIABLES E INDICADORES

Objetivos Específicos	Variables	Indicadores	Definición conceptual	Definición operativa
Identificar los elementos clave en el comportamiento organizacional de la Municipalidad de Concepción Las Minas	Elementos clave en el comportamiento organizacional	- Personas - Infraestructura - Tecnología - Ambiente exterior	El elemento clave se propone de modo que exista una interacción de personas, estructuras y tecnologías que tienen la influencia del medio ambiente externo.	El elemento clave integra personas, estructuras, tecnologías y el ambiente con el que tienen contacto éstos.
Indicar las actitudes manifestadas por el personal en el desempeño de su trabajo	Actitudes	- Satisfacción laboral. - Interés laboral - Compromiso con la organización - Tolerancia a conflictos	Son los sentimientos y creencias que determinan en gran medida la manera en que los empleados percibirán su ambiente de trabajo.	Es la actitud laboral que permite al empleado desempeñarse de una mejor manera.

Identificar las estrategias a emplear para mejorar el comportamiento organizacional	Estrategias para mejorar el comportamiento organizacional	▪ Procedimientos ▪ Programas ▪ Cursos ▪ Presupuesto	▪ Es un proceso regulable, conjunto de las reglas que aseguran una decisión óptima en cada momento.	▪ Técnica que se emplea para dirigir un asunto.
---	---	--	---	---

FUENTE: Elaboración propia.

1.5 Tipo de investigación

La investigación se llevó a cabo mediante el nivel de conocimiento descriptivo evaluativo, que consiste en describir, registrar, analizar, interpretar y evaluar la realidad actual; con enfoque ex – post – factum, lo que significa que se partió de hechos acontecidos.

1.6 Método de investigación

En la presente investigación se utilizó principalmente el método inductivo por la siguiente razón: para alcanzar los objetivos se partió de una situación concreta con la Municipalidad de Concepción Las Minas con la opinión de las autoridades, personal y usuarios, que permitieron llegar a generalizaciones sobre el comportamiento organizacional, estableciendo medidas que se deben tomar en cuenta en beneficio de la misma.

1.7 Población

La investigación se realizó en la Municipalidad de Concepción Las Minas.

Se procedió a encuestar a los nueve miembros que integran el Concejo Municipal, personal en general que la integran, siendo veinte personas y usuarios de la misma existentes en la zona y para lo cual se acudió al muestreo probabilístico, específicamente el aleatorio simple, este procedimiento le dio, idealmente, igual oportunidad a todos los miembros de la población usuaria de servicios municipales de ser seleccionados.

CAPÍTULO II

MARCO REFERENCIAL

2.1 Descripción

La Municipalidad de Concepción Las Minas, cuya finalidad en el ejercicio de la autonomía que la Constitución Política de la República garantiza; “ejerce el gobierno y administración de los intereses del municipio así como la obtención y disposición de los recursos patrimoniales, atendiendo los recursos públicos locales, el ordenamiento territorial de su jurisdicción, su fortalecimiento económico y la emisión de sus ordenanzas y reglamentos.”²

Actualmente, el edificio de la Municipalidad de Concepción Las Minas está siendo reconstruido, para así brindar un mejor servicio a la comunidad.

2.2 Oficinas

En la Municipalidad de Concepción Las Minas prestan servicios a los usuarios del municipio las siguientes oficinas:

- a) Despacho Municipal: labora dentro de esta oficina únicamente el Alcalde Municipal que es el encargado de ejecutar y dar seguimiento a las políticas, planes, programas y proyectos autorizados por el Concejo Municipal.
- b) Secretaría Municipal: se divide en dos oficinas, Registro Civil y Oficialías. Laboran cinco personas, cuatro con cargo de oficial y el secretario municipal. Se realiza lo siguiente: recepción de proyectos, citar y reunir a los miembros del Concejo Municipal, recepción de supervivencias del IGSS y del Estado, extiende certificación de terrenos para talar árboles, autorización de rosas para siembras y la redacción de actas varias, elaboración de partidas de nacimiento, cédulas de vecindad, actas de matrimonio, inscripciones de nacimiento, certificaciones de defunciones, guía para llevar ganado, cartas de venta, actas de reconocimiento a hijos, matrícula de hierros, entre otros
- c) Tesorería Municipal: en esta oficina laboran tres personas. Sus funciones son recaudar impuestos, se encarga también de las finanzas municipales, entre otras.
- d) Oficina Municipal de Planificación (OMP): gestionan programas y proyectos, elaboran perfiles, realizan la planificación de los mismos aunados con los

² Art. 3, Código Municipal, Decreto No. 12-2002 del Congreso de la República de Guatemala

Consejos Comunitarios de Desarrollo. Las labores anteriores son desarrolladas por tres personas.

- e) Servicios públicos: dentro de los cuales se puede mencionar: fontanero, electricista y tren de aseo.
- f) Oficina del IUSI: cobro del impuesto único sobre inmuebles. Actualmente sólo trabaja una persona.
- g) Medio Ambiente: capacitación a guardabosques, concientización y educación sobre la protección del medio ambiente. Los cargos se distribuyen en tres guarda recursos.

CUADRO 2 CANTIDAD PROMEDIO DE PERSONAS ATENDIDAS DIARIAMENTE

Oficina	Cantidad promedio de personas atendidas
Despacho Municipal	15
Secretaría Municipal	50
Tesorería Municipal	40
Oficina Municipal de Planificación (OMP)	No existe cantidad específica
IUSI	5

FUENTE: Municipalidad de Concepción Las Minas.

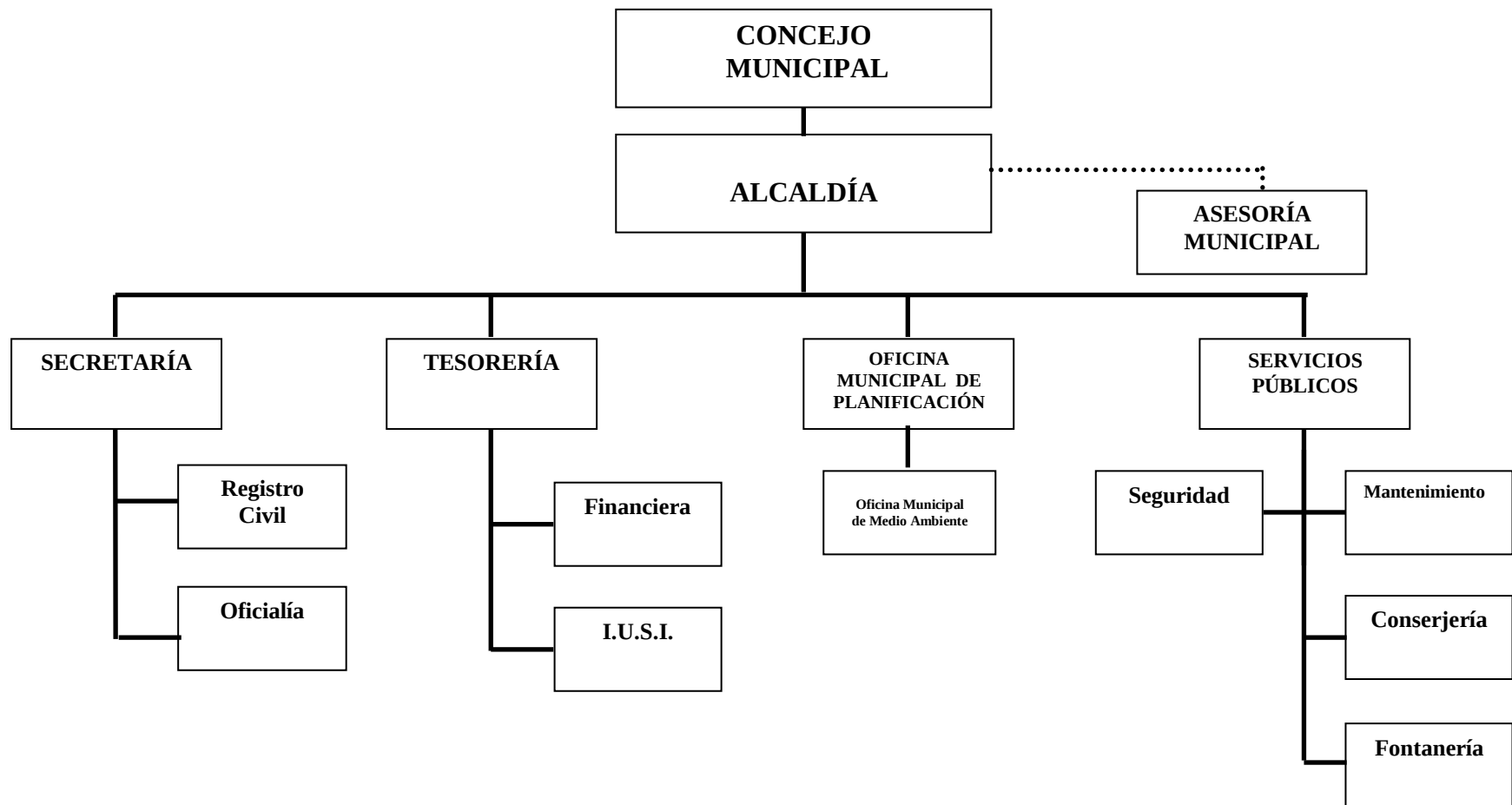


FIGURA 1 ORGANIGRAMA DE LA MUNICIPALIDAD DE CONCEPCIÓN LAS MINAS

FUENTE: Municipalidad de Concepción Las Minas.



2.3 Mapeo



FIGURA 2 MUNICIPIO DE CONCEPCIÓN LAS MINAS

FUENTE: Sistema de Información Geográfica CUNORI

CAPÍTULO III

MARCO TEÓRICO

“Las relaciones humanas dentro de las organizaciones es impredecible debido a que se origina en necesidades y sistemas de valores muy arraigadas en las personas”³. En las décadas de 1920 y 1930, Elton Mayo se dedicó al estudio de las Relaciones Humanas, lo que más tarde se denominó comportamiento organizacional, según estudios de investigación del libro *Comportamiento Humano en el Trabajo*, escrito por Keith Davis y John W. Newstrom.

Una de las grandes ventajas del comportamiento, es su naturaleza interdisciplinaria, ya que forma parte de las ciencias de la conducta y otras ciencias sociales que la enriquecen con sus aportaciones. De estas disciplinas aplica las ideas que mejoran las relaciones entre las personas y la organización.

3.1 Diagnóstico del comportamiento organizacional

“El comportamiento organizacional es el estudio y la aplicación de conocimientos relativos a la manera en que las personas actúan dentro de las organizaciones. Se trata de una herramienta humana para beneficio de las personas y se aplica de modo general a la conducta de personas en toda clase de organizaciones, como por ejemplo empresas comerciales, gobierno, escuelas y agencias de servicios. En donde quiera que exista una organización se tendrá la necesidad de comprender el comportamiento organizacional.”⁴

La eficiencia de una empresa o institución, la que se precisa en cuanto al logro de los objetivos para los cuales se ha estructurado, depende fundamentalmente de los equipos humanos que la conformen.

Se constituye entonces en un primer requisito de eficiencia el estructurar equipos que accionen como tales y conformar toda la organización para ello.

Un aspecto esencial en el comportamiento organizacional está en el grado en que los individuos que estén comprometidos en ellas hayan logrado o estén en condiciones de alcanzar satisfacciones y requerimientos dados por su condición humana.

³ “Academy of Management”, Review p. 90-98

⁴ Keith Davis y John W. Newstrom, Comportamiento Humano en el trabajo Comportamiento Organizacional (México, D. F.: Mc Graw-Hill, 1994), p. 8

Los elementos clave en el comportamiento organizacional son las personas, la estructura, la tecnología y el ambiente exterior en el que funciona. Las personas utilizan también la tecnología para realizar el trabajo que se proponen de modo que existe una interacción de personas, estructuras y tecnología. Además, estos elementos tienen la influencia del medio ambiente externo y, a su vez, influyen en él.

3.1.1 Personas

“Las personas constituyen el sistema social interno de la organización, que está compuesto por individuos y grupos, tanto grandes como pequeños. Existen grupos que no son formales ni oficiales. Los grupos son dinámicos, se constituyen, cambian, y se dispersan. La organización actual de seres humanos no es la misma que la anterior.

Las personas son los seres vivos, pensantes y con sentimientos que crearon la organización, y ésta existe para alcanzar sus objetivos. Las organizaciones existen para servir a las personas y no éstas para servir a las organizaciones.”⁵

3.1.2 Infraestructura

“La infraestructura define el conjunto de procedimientos llevados a cabo para levantar diversos tipos de construcción, tomando en cuenta la iluminación, la ventilación y amplitud adecuada, así mismo es necesario tomar en cuenta los aspectos ergonómicos que deben imperar en las instalaciones tales como los diferentes ambientes del edificio”⁶

3.1.3 Tecnología

“La tecnología proporciona los recursos con los que trabajan las personas e influye en la tarea que desempeñan. Éstas no pueden lograr grandes cosas trabajando tan sólo con las manos, por lo tanto construyen edificios, diseñan máquinas, crean procesos de trabajo y combinan trabajos. La tecnología resultante posee una influencia significativa en las relaciones de trabajo. El gran beneficio de la tecnología es que permite que las personas realicen mayor cantidad de trabajo y más calificado; pero también restringen al personal en diferentes formas. Tiene al mismo tiempo costos y beneficios.”⁷

⁵ Davis y Newstrom, Op. Cit., p. 5

⁶ Sergio Antonio Torres, Ingeniería de Plantas, Facultad de Ingeniería (Guatemala, C. A., 1997), p. 66

⁷ Davis y Newstrom Op. Cit., p. 5

3.1.4 Medio

“Todas las organizaciones operan en un determinado entorno externo. Una organización no existe por sí misma, sino que forma parte de un sistema mayor que comprende otros múltiples elementos, como son el gobierno, la familia y otras organizaciones, las cuales influyen entre sí e integran un sistema complejo que se convierte en el “estilo de vida” de un grupo humano. Organizaciones particulares, tales como una fábrica o una escuela, no pueden sustraerse de las influencias de su entorno externo, ya que éste afecta las actividades individuales y las condiciones laborales, además de proveer la competencia por recursos y poder. El medio debe ser tomado en consideración al estudiar el comportamiento humano en las organizaciones.”⁸

3.2 Actitudes

“Las actitudes son los sentimientos y creencias que determinan en gran medida la manera en que los empleados percibirán su ambiente de trabajo. Las actitudes son un conjunto mental que afecta la forma en que una persona verá lo que le rodea.”⁹

“Las actitudes no son las mismas que los valores pero las dos están interrelacionadas, como se puede ver al analizar los tres componentes de una actitud: el conocimiento, el afecto y la conducta.

- a) Comportamiento cognoscitivo: la parte de la opinión o la creencia en una actitud.
- b) Comportamiento afectivo: parte afectiva o sentimental de una actitud.
- c) Comportamiento conductual: la intención de actuar de una manera dada ante algo o alguien.”¹⁰

Las actitudes, al igual que los valores, se adquieren de los padres, profesores y compañeros. Son afirmaciones de valor (favorables o desfavorables), relativas a objetos, personas o acontecimientos. Reflejan los sentimientos de un individuo hacia algo.

⁸ Idem. p. 7

⁹ Idem. p. 202

¹⁰ Stephen E. Robbins, Comportamiento Organizacional, Conceptos, Controversias y Aplicaciones (Mexico, D.F.: Editorial Prentice-Hall Hispanoamericana S.A; 1994), p. 179

3.2.1 Satisfacción laboral

“El término satisfacción laboral se refiere a la actitud laboral que adopta la persona con respecto a su trabajo. Una persona muy satisfecha, en términos laborales, adopta actitudes positivas respecto al trabajo, mientras que una persona insatisfecha con su trabajo adopta actitudes negativas respecto a éste. Cuando se habla de las actitudes de los empleados, la mayoría de las veces se habla de satisfacción laboral. De hecho, con frecuencia, estas dos se usan indistintamente. Dada la importancia que los investigadores del comportamiento organizacional han dado a la satisfacción laboral.”¹¹

“La satisfacción en el trabajo es un conjunto de sentimientos favorables o desfavorables con los que los empleados perciben su trabajo.

...La satisfacción en el trabajo se refiere a las actitudes de un solo empleado...La satisfacción en el trabajo, como cualquier actitud, se adquiere generalmente con el transcurso del tiempo, en la medida en que el empleado obtiene mayor información acerca del lugar de trabajo. No obstante, la satisfacción en el trabajo es dinámica, ya que puede declinar aún más rápido de lo que tardó en desarrollarse.”¹²

3.2.2 El interés laboral

“El cual mide el grado en que la persona se identifica, en términos psicológicos, con su empleo y considera que el grado de rendimiento que percibe es importante para la autoestima.”¹³

“El interés laboral es el grado en que los trabajadores se involucran con sus puestos, invierten tiempo y energía en ellos y ven al trabajo como una parte central de sus vidas en general.”¹⁴

3.2.3 Compromiso con la organización

“Ésta se define como la situación donde el empleado se identifica como una organización particular y sus metas, y quiere seguir perteneciendo a ella. Posición personal ante la organización en términos de lealtad, identificación y participación.”¹⁵

¹¹ Idem p. 180

¹² Davis y Newstrom. Op. Cit., p. 203

¹³ Robbins, Op. Cit., p. 180

¹⁴ Davis y Newstrom. Op. Cit., p. 206

¹⁵ Robbins, Op. Cit., p. 180

“Compromiso con la organización es el nivel en que un empleado se identifica con la organización y desea seguir participando activamente en ella. Como una gran fuerza magnética que atrae un objeto metálico hacia otro, es un indicador de la disposición del empleado a quedarse con una organización en el futuro. Con frecuencia refleja la creencia que tiene el trabajador en la misión y metas de la compañía, la disposición para dedicar esfuerzo para lograrlas y las intenciones para seguir trabajando allí.”¹⁶

3.2.4 Conflictos

“Son diferencias incompatibles percibidas, que dan lugar a algún tipo de interferencia u oposición... Los gerentes pueden seleccionar entre cinco opciones para la resolución de conflictos: evasión, acomodamiento, forzamiento, compromiso y colaboración. Cada una de esas opciones tiene fortalezas y debilidades específicas y ninguna es la ideal para todas las situaciones.

- a) Evasión: el simple hecho de retirarse del conflicto o suprimirlo es la mejor solución.
- b) Acomodamiento: consiste en mantener relaciones armoniosas al anteponer a las necesidades e intereses propios a los de otras personas.
- c) Forzamiento: usted trata de satisfacer sus propias necesidades a expensas de la otra parte.
- d) Compromiso: requiere que cada una de las partes ceda algo en términos de valor. El compromiso puede ser la estrategia óptima cuando las partes en conflicto tienen más o menos el mismo poder.
- e) Colaboración: ofrece la solución definitiva ganar-ganar. En ella todas las partes involucradas en el conflicto intentan satisfacer sus intereses.”¹⁷

3.3 Estrategias

Las estrategias son las tácticas empleadas para el despliegue y manejo de fuerzas para alcanzar un objetivo limitado o un fin inmediato. La estrategia implica la utilización y profunda integración de los procedimientos, programas, cursos y presupuesto para su implementación.

¹⁶ Davis y Newstrom. Op. Cit., p. 206

¹⁷ Robbins y Coulter. Op. Cit., p. 554 – 565

3.3.1 Procedimiento

Acción de seguir una serie de pasos que no tienen fin. Conjunto de las fases sucesivas de un fenómeno o de una serie de fenómenos.

3.3.2 Programa

Son un conjunto de metas, políticas, procedimientos, reglas, asignación de tareas, pasos a seguir, recursos a emplear y otros elementos necesarios para llevar a cabo un curso de acción.

3.3.3 Cursos

Tratado sobre una materia explicada o destinada a ser explicada durante cierto tiempo.

3.3.4 Presupuesto

Es un estado de los resultados esperados, expresados en términos numéricos. Los presupuestos varían en exactitud, detalle y propósito. Algunos varían de acuerdo a la organización.

3.4 Conceptos fundamentales

“Cada campo de las ciencias sociales tienen una base filosófica de conceptos fundamentales que guía su desarrollo. El comportamiento organizacional se relaciona con un conjunto de conceptos fundamentales que giran en torno a la naturaleza de las personas y las organizaciones.”¹⁸

3.4.1 Conducta motivada

“La psicología ha demostrado que la conducta normal obedece a ciertas causas que se relacionan con las necesidades de una persona y/o las consecuencias que resultan de sus actos. En el caso de las necesidades, las personas se ven motivadas no por lo que piensan que deben hacer o tener, sino por lo que desean. Ante los ojos de un observador externo, las necesidades de una persona pueden ser ilusorias o poco realistas, a pesar de lo cual ejercen un control decisivo. Este hecho deja a la gerencia con dos formas básicas de motivar a las personas. Les puede demostrar cómo ciertas acciones aumentarán la satisfacción de sus necesidades o las que pueden amenazar con una satisfacción reducida a menos que sigan un curso de acción requerido.

¹⁸ Davis y Newstrom. Op. Cit., p. 10

La motivación es esencial para el funcionamiento de las organizaciones. Sea cual sea la cantidad de maquinaria y equipo con que cuenta una organización, éstos elementos no se pueden utilizar sino hasta que se pongan en marcha y sean manejados por personas que se sientan motivadas.”¹⁹

3.4.2 Sistemas sociales

“La sociología enseña que las organizaciones son sistemas sociales, por lo cual las actividades de éstas comprenden estar gobernadas por leyes sociales y psicológicas. Al igual que las personas, tienen necesidades psicológicas, desempeñan papeles sociales y guardan una posición particular. Su conducta se ve influenciada por su grupo al igual que por sus impulsos individuales. De hecho dos tipos de sistemas sociales coexisten dentro de las organizaciones. Uno de ellos es el sistema social formal (oficial) y el otro es el sistema social informal.

La existencia de un sistema social implica que el ambiente organizacional es cambiante y dinámico, y no un conjunto estático de relaciones, como se presenta en un organigrama. Todas las partes de un sistema son interdependientes y están sujetas a influencias de una y otra parte. Todos los elementos se relacionan con todo lo demás.”²⁰

3.5 Desarrollo del comportamiento organizacional

“El desarrollo del comportamiento organizacional es una respuesta al cambio, una compleja estrategia educativa cuya finalidad es cambiar las creencias, actitudes, valores y estructura de las organizaciones, en tal forma que éstas puedan adaptarse mejor a nuevas tecnologías, mercados y retos, así como al ritmo vertiginoso del cambio mismo.

Es así como el desarrollo organizacional busca el lograr un cambio planeado de la organización conforme en primer término a las necesidades, exigencias o demandas de la organización misma. De esta forma, la atención se puede concentrar en las modalidades de acción de determinados grupos (y su eficiencia), en mejorar las relaciones humanas, en los factores económicos y de costos (balance costos-beneficios), en las relaciones entre grupos, en el desarrollo de los equipos humanos, en la conducción (liderazgo). Es decir, casi siempre sobre los valores, actitudes, relaciones y clima organizacional. En suma, sobre las personas más que sobre los objetivos, estructura y técnicas de la organización: el desarrollo organizacional se concentra esencialmente sobre el lado humano de la empresa.

¹⁹ Idem. p. 12

²⁰ Idem. p. 13

Su área de acción fundamental es, por lo tanto, aquella que tiene relación con los recursos humanos de la institución. La importancia que se le da al desarrollo organizacional deriva de que el recurso humano es decisivo para el éxito o fracaso de cualquier organización. En consecuencia su manejo es clave para el éxito empresarial y organizacional en general, comenzando por adecuar la estructura de la organización (organigrama), siguiendo por una eficiente conducción de los grupos de trabajo (equipos y liderazgo) y desarrollando relaciones humanas que permitan prevenir los conflictos y resolverlos rápida y oportunamente cuando se tenga indicios de su manifestación.

Específicamente el desarrollo organizacional abordará, entre otros muchos, problemas de comunicación, conflictos entre grupos, cuestiones de dirección y jefatura, cuestiones de identificación y destino de la empresa o institución, el como satisfacer los requerimientos del personal o cuestiones de eficiencia organizacional.”²¹

3.6 Condiciones para el cambio organizacional

“En primer término es necesario precisar que el "agente de cambio" debe ser externo, especialmente al comienzo de la intervención debido a que de esta forma hay mayores posibilidades de influir sobre la autoridad, crear un ambiente adecuado para el cambio, etc. El desarrollo organizacional implica una relación cooperativa entre el agente externo y los miembros internos de la organización.

Por otra parte estos "agentes de cambio" comparten normalmente una filosofía social, un conjunto de valores referentes a las organizaciones humanas que se constituyen en parámetros básicos de su acción. Se trata de conformar un sistema más eficiente, más humano y democrático. Lo que se constituye en la base para combatir las relaciones recelosas, disminuir la competencia entre personas y los conflictos entre grupos, la rigidez que interfiere con el desarrollo y la adecuación a las condiciones cambiantes del entorno, y así sucesivamente.

Precisemos además algunas "metas normativas" que comparten en su mayoría los agentes de cambio:

- a) Mejoramiento de la competencia interpersonal.
- b) Una transferencia de valores que haga que los factores y sentimientos humanos lleguen a ser considerados legítimos.
- c) Desarrollo de una creciente comprensión entre los grupos de trabajo y entre los miembros de cada uno de éstos, a fin de reducir las tensiones.

²¹ www.relaciones-humanas.net/desarrolloorganizacional

- d) Desarrollo de una "administración por equipos" más eficaz ya que los grupos funcionales trabajan con más competencia.
- e) Desarrollo de mejores métodos de "solución de conflictos".
- f) Desarrollo de sistemas orgánicos en vez de sistemas mecánicos.

De todas formas el desarrollo organizacional no es sólo relaciones humanas. Se trata además de obtener conocimientos que se genere dentro de la organización. Tampoco se trata de un liderazgo tolerante puesto que se busca una dirección o liderazgo "abierto" y que acepte el diálogo. Tampoco, busca la unanimidad en el grupo para tomar decisiones.

Otros objetivos específicos del desarrollo organizacional son:

- a) Integrar los intereses de los individuos con los objetivos de la organización. Esta preocupación por el individuo corresponde, según los especialistas, a valores más humanos y democráticos.
- b) Combatir los conflictos internos y el recelo y desconfianza entre subgrupos.
- c) Precisión y claridad de objetivos y un efectivo compromiso con ellos. Porque los cambios acelerados de estos tiempos los alteran, y también las diferencias y no-acuerdos, y es indispensable adecuar las tareas y funciones en relación a ellos.
- d) Lograr la revitalización de la organización (lo que se entiende como el aprender de la experiencia y modificar en consecuencia).
- e) Aprender a aprender, es decir, se trata de promover y desarrollar la educación continua.
- f) Desarrollar la capacidad de auto análisis (uso de la retroinformación, la que nos hace saber de "el efecto de lo que hemos hecho").
- g) Lograr la capacidad para dirigir su propio destino.

Para el desarrollo organizacional el progreso y el cambio están en contradicción con tradiciones y sistemas y procedimientos tradicionales o anticuados. Es indispensable entonces cambiar la cultura de la organización. Lo que significa buscar otros modos y usos dentro del personal y de la organización en general que la adecúen a su situación actual, naturalmente distinta de la del pasado.

Es así como el desarrollo organizacional es una técnica destinada a ayudar a las organizaciones a enfrentar con un mejor éxito los distintos desafíos que se les presentan. Puede requerirlo también una empresa que está en riesgo de crisis debido a un crecimiento demasiado rápido y en general debido a los desajustes posibles entre lo que

es la propia organización y las diferencias de cualquier orden que se produzcan respecto al medio en que se desarrolle.”²²

CAPÍTULO IV

RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

Se analizaron cada una de las variables así como indicadores que fueron objeto de nuestra investigación, logrando con ello la determinación de la situación del comportamiento organizacional dentro de la Municipalidad de Concepción Las Minas.

4.1 Elementos clave en el comportamiento organizacional en la Municipalidad de Concepción Las Minas

Dentro de los elementos clave se tomaron en cuenta los siguientes: personas, estructura, tecnología y ambiente exterior.

4.1.1 Personas

Este elemento clave se tomó en cuenta para conocer la forma en que están distribuidas las personas dentro de cada oficina en la Municipalidad de Concepción Las Minas.

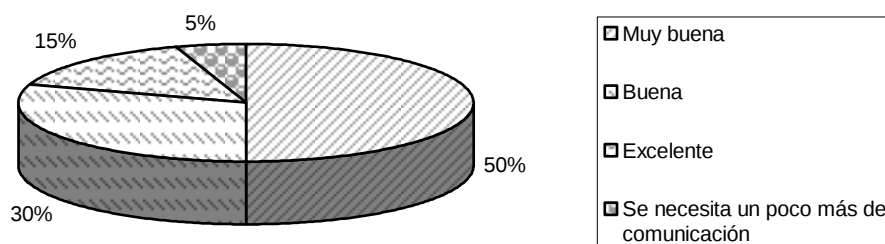
CUADRO 3 PERSONAL DE LAS OFICINAS DE LA MUNICIPALIDAD DE CONCEPCIÓN LAS MINAS

Oficinas	Personal asignado	%
Tesorería	3	15
Medio Ambiente	3	15
IUSI	1	5
OMP	3	15
Secretaría Municipal	5	25
Servicios Públicos	4	20
Bodega	1	5
Total	20	100

FUENTE: Elaboración propia

La Municipalidad de Concepción Las Minas cuenta con personal con preparación académica acorde al puesto que desempeñan. El 57% de las oficinas están constituidas por ambos géneros y la Secretaría Municipal es la que cuenta con mayor número de personal ya que tiene mayor afluencia de usuarios.

Con el propósito de determinar la calidad de relaciones humanas que existe entre compañeros que laboran en la Municipalidad de Concepción Las Minas, se presenta a continuación los resultados obtenidos:



GRÁFICA 1 CALIDAD DE RELACIONES HUMANAS QUE EXISTE ENTRE EL PERSONAL QUE LABORA EN LA MUNICIPALIDAD DE CONCEPCIÓN LAS MINAS.

FUENTE: Elaboración propia

El 80% considera que el grado de relación humana existente entre el personal, es buena y muy buena.

4.1.2 Infraestructura

En la presente investigación se definió como infraestructura a la distribución y orden de las partes importantes de un edificio. Para definir la infraestructura, mobiliario y equipo con el que cuenta el personal, se obtuvo lo siguiente:

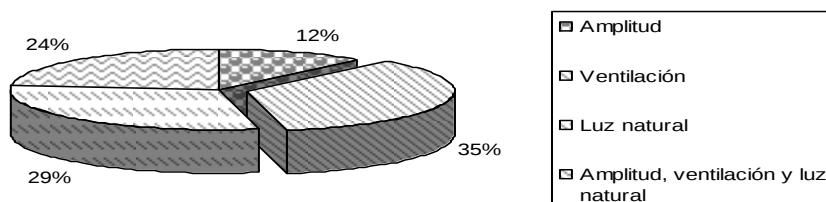
CUADRO 4 MOBILIARIO Y ESPACIO CON EL QUE CUENTA EL EDIFICIO DE LA MUNICIPALIDAD DE CONCEPCIÓN LAS MINAS

Aspectos	Personas	%
Mobiliario	9	44
Espacio adecuado para la atención al usuario	10	50
Mobiliario y se necesita más espacio	1	6
Total	20	100

FUENTE: Elaboración propia

El 50% del personal indica que el espacio es adecuado para la atención al usuario.

Siguiendo con la infraestructura de la Municipalidad de Concepción Las Minas se toma en cuenta la siguiente información:



GRÁFICA 2 ASPECTOS CON LOS QUE CUENTA EL EDIFICIO MUNICIPAL

FUENTE: Elaboración propia

El personal dice que el aspecto que tiene mayor énfasis es la ventilación, seguido por el de luz natural.

4.1.3 Tecnología

Para conocer el equipo tecnológico con el que cuenta la Municipalidad se procedió a realizar inventario sobre la misma.

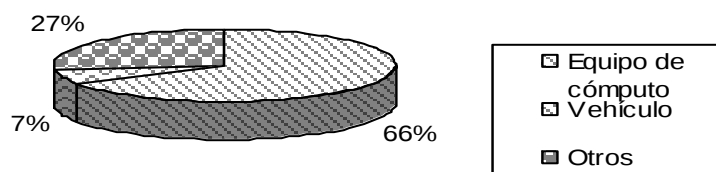
CUADRO 5 EQUIPO CON EL QUE CUENTA LA MUNICIPALIDAD DE CONCEPCIÓN LAS MINAS

Equipo	Cantidad existente
Máquina de escribir	11
Teléfono	5
Fax	3
Computadora	7
Impresora	6

FUENTE: Elaboración propia

Lo anterior refleja que la mayoría del personal de la municipalidad cuenta actualmente con máquina de escribir que se encuentran defectuosas.

Para mejorar el desempeño del personal es necesario que éstos posean equipo tecnológico. A continuación se refleja las necesidades presentadas por el personal.



GRÁFICA 3 NECESIDADES QUE REFLEJA EL PERSONAL PARA DESARROLLAR MEJOR SU LABOR

FUENTE: Elaboración propia

La Secretaría Municipal, la Tesorería, IUSI y OMP manifiestan que necesitan equipo de cómputo para desarrollar mejor su labor. El encargado de fontanería expresa que le sería de mucha utilidad un vehículo que le permita transportarse a los lugares donde sea necesario realizar un servicio público.

4.1.4 Ambiente exterior

Uno de los aspectos que se enfoca en el ambiente exterior es el número de personas que son atendidas en las oficinas de la Municipalidad de Concepción Las Minas.

CUADRO 6 CANTIDAD DE PERSONAS ATENDIDAS POR OFICINA

Oficinas	Personas	%
Tesorería	21	22.84
Secretaría Municipal	61	68.3
Otras	10	2.17
Total	92	93.31

FUENTE: Elaboración propia

La oficina que cuenta con mayor afluencia de usuarios es la de Secretaría Municipal.

Otro aspecto que muestra el ambiente exterior, es el trato que el usuario percibe por parte del personal de la municipalidad en el momento de solicitar un servicio.

CUADRO 7 PERCEPCIÓN DE LOS USUARIOS AL SOLICITAR UN SERVICIO

Oficinas Percepción	Tesorería		Secretaría Municipal		Medio Ambiente		IUSI		OMP		Despacho Municipal	
	Pers.	%	Pers.	%	Pers.	%	Pers.	%	Pers.	%	Pers.	%
Con prontitud y con amabilidad	12	57.14	11	18.03	2	100	2	100	1	100	1	20
Con amabilidad	3	14.29	6	9.84	0	0	0	0	0	0	4	80
Con prontitud, con amabilidad y con interés en el servicio solicitado	4	19.05	9	14.75	0	0	0	0	0	0	0	0
Con prontitud	1	4.76	7	11.48	0	0	0	0	0	0	0	0
Espera	1	4.76	8	13.11	0	0	0	0	0	0	0	0
Otros	0	0	20	32.79	0	0	0	0	0	0	0	0
Total	21	100	61	100	2	100	2	100	1	100	5	100

FUENTE: Elaboración propia

La atención que el mayor número de usuarios percibió por parte del personal al momento de requerir un servicio, fue la prontitud y amabilidad por parte de éstos, en las diferentes oficinas.

Como consecuencia de la información anterior, los usuarios manifiestan lo siguiente sobre un posible cambio en la atención prestada.

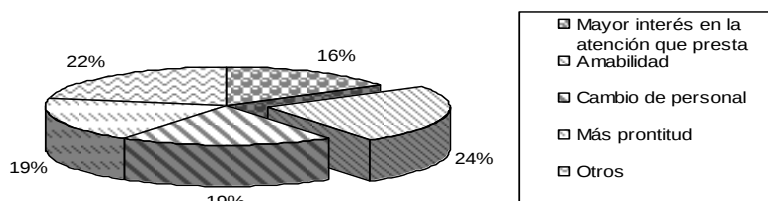
CUADRO 8 NECESIDAD DE CAMBIO EN LA ATENCIÓN PRESTADA

Oficinas Respuesta	Tesorería		Secretaría Municipal		Medio Ambiente		IUSI		OMP		Despacho Municipal	
	Pers.	%	Pers.	%	Pers.	%	Pers.	%	Pers.	%	Pers.	%
Sí	3	14.29	33	54.10	1	50		0	0	0	1	20
No	18	85.71	28	45.90	1	50	2	100	1	100	4	80
Total	21	100	61	100	2	100	2	100	1	100	5	100

FUENTE: Elaboración propia

En la oficina donde los usuarios creen conveniente un cambio en la atención prestada, es en la Secretaría Municipal.

En la siguiente gráfica se muestran las sugerencias establecidas por los usuarios con relación a los cambios en la atención que presta el personal de la municipalidad.



GRÁFICA 4 CAMBIOS SUGERIDOS EN LA ATENCIÓN PRESTADA

FUENTE: Elaboración propia

Entre los cambios sugeridos por los usuarios, se hace mayor énfasis en la amabilidad que el personal muestra, y entre otros cambios sugeridos se pueden mencionar el ser cordial con el usuario, que no haya rotación de personal, que el personal sea eficaz y que hayan cambio de personal.

4.2 Actitudes del personal en el desempeño de su trabajo

Las actitudes manifestadas por el personal que labora en la municipalidad que tomaremos en cuenta son: satisfacción laboral, interés laboral, compromiso con la organización y tolerancia a conflictos.

4.2.1 Satisfacción laboral

Para conocer la calidad de relación que existe entre el jefe inmediato y el personal, inquiremos en ello sobre cómo ve el personal su relación de trabajo.

**CUADRO 9 OPINIÓN ACERCA DE LA
RELACIÓN DE TRABAJO ENTRE EL JEFE
INMEDIATO Y EL PERSONAL**

Características	%
Comunicativa, cordial y delega funciones	45
Comunicativa	35
Delega funciones	10
Comunicativa y cordial	5
Comunicativa y delega funciones	5
Total	100

FUENTE: Elaboración propia

La mayoría expresa que la relación entre jefe inmediato y personal es comunicativa, cordial y se delegan funciones, siendo éstas las primordiales y necesarias para el desempeño de las actividades en la organización.

4.2.2 Interés laboral

Con el propósito de determinar si el personal que labora en la municipalidad, se siente satisfecho con la dependencia y la función que desarrollan dentro de ella, se presenta información sobre si desean seguir laborando en la municipalidad el próximo año.

CUADRO 10 INTERÉS POR SEGUIR LABORANDO EN LA ENTIDAD

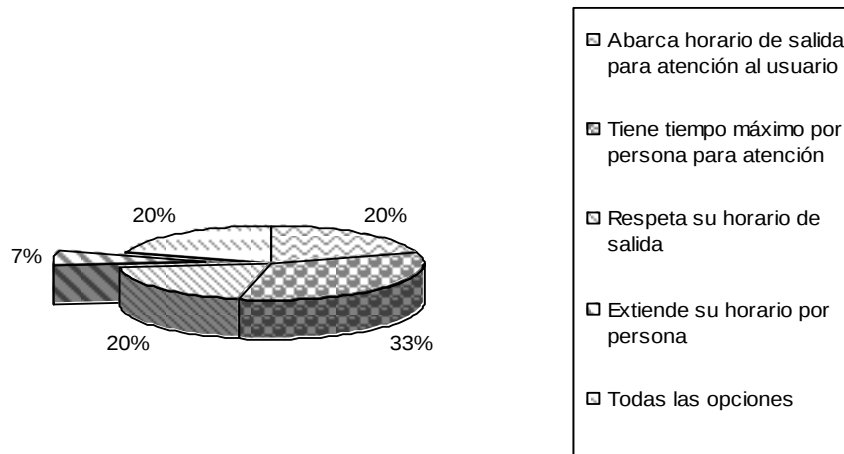
Opciones	%	Respuesta
Sí	95	
No	5	
¿Por qué no?		Porque quiere formar su propia empresa de arquitectura
Total	100	

FUENTE: Elaboración propia

El 95% del personal desea continuar laborando y únicamente un 5% no lo desea debido a propósitos personales que se llevarán a cabo a partir del próximo año.

4.2.3 Compromiso con la organización

Para conocer el grado de compromiso que el personal de la municipalidad muestra a los usuarios, se obtuvo la siguiente información:



GRÁFICA 5 ASPECTOS QUE TOMA EN CUENTA EL PERSONAL CUANDO ATIENDE AL USUARIO

FUENTE: Elaboración propia

Entre los aspectos que toma en cuenta el personal, está el tiempo de atención al usuario, en donde únicamente el 7% indica que extiende su horario por persona.

4.2.4 Tolerancia a conflictos

Los conflictos pueden manejarse de diferentes maneras, pero dentro de la Municipalidad de Concepción Las Minas éstos se basan en cambios laborales. El conflicto forma parte de la vida de las organizaciones y puede incurrir entre un individuo y su grupo de trabajo.

El 68% del personal asume que sí existen conflictos dentro de la municipalidad.

Existen muchas fuentes potenciales de conflictos. Las organizaciones de hoy se caracterizan por relaciones complejas y un alto grado de interdependencia de las tareas, lo cual puede provocar fricciones. Pero el conflicto también puede proceder de otras fuentes. Pueden surgir conflictos entre personas, por el estilo autocrático de liderazgo de un superior o quizás la causa más común sea la falta de comunicación.

En la Municipalidad de Concepción Las Minas el tipo de conflicto más frecuente es de índole laboral.

Las formas de solución de conflictos que se aplican a las instituciones son: dialogando y buscando una solución para ambas partes.

La solución que el personal de la Municipalidad de Concepción Las Minas aplica es el de buscar una solución para ambas partes. Esta forma de resolución de conflictos se puede clasificar como de colaboración, lo cual, ofrece una solución definitiva ganar – ganar.

4.3 Estrategias a emplear para mejorar el comportamiento organizacional

Las estrategias que se tomaron en cuenta en ésta investigación son: procedimientos, programas, cursos y presupuesto.

4.3.1 Procedimiento

Para obtener información acerca de los procedimientos empleados en la Municipalidad de Concepción Las Minas, se investigó en la selección del personal que labora en dicha entidad, dándose a conocer que el Alcalde es el encargado de la selección del personal.

4.3.2 Programas y cursos

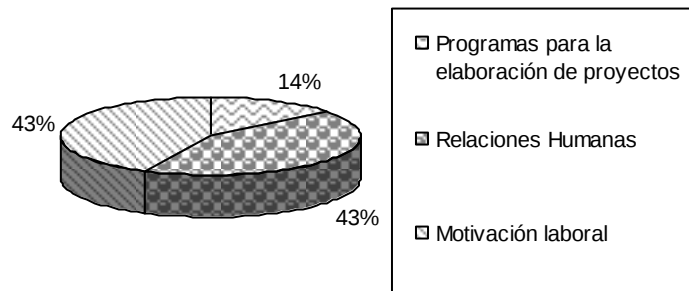
Dentro de la municipalidad se desarrollan estrategias para mejorar la relación entre usuario y personal; aunque la frecuencia con que se ejecutan no es de forma continua. Sin embargo, el Alcalde cree que sería conveniente implementar cursos en forma semestral.

4.3.3 Presupuesto

Para poder implementar programas y cursos en la Municipalidad de Concepción Las Minas, es necesario conocer si cuentan con un presupuesto para desarrollar dicha implementación.

Los integrantes del Concejo Municipal informan que la Municipalidad sí cuenta con un presupuesto asignado para el desarrollo de estrategias para mejorar el comportamiento organizacional.

Ya que la municipalidad si cuenta con un presupuesto asignado al desarrollo de estrategias para mejorar el comportamiento organizacional, el Concejo indicó qué estrategias se han utilizado. En la siguiente información se muestran los programas llevados a cabo.

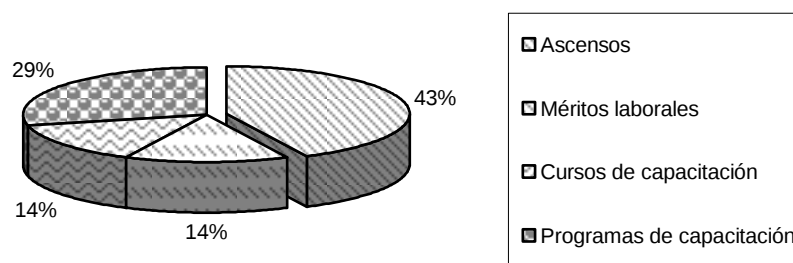


GRÁFICA 6 **ESTRATEGIAS UTILIZADAS PARA LA CAPACITACIÓN DEL PERSONAL DE LA MUNICIPALIDAD**

FUENTE: Elaboración propia

Tomando como base la información proporcionada por el Concejo Municipal las estrategias implementadas son los cursos de relaciones humanas y de motivación laboral.

Entre los incentivos que se brindan en la Municipalidad de Concepción Las Minas están:



GRÁFICA 7 **FORMAS DE MOTIVAR AL PERSONAL DE LA MUNICIPALIDAD**

FUENTE: Elaboración propia

El Alcalde informa que la municipalidad motiva al personal mediante ascensos, aunque también lo hacen por medio de programas de capacitación.

CONCLUSIONES

- 1) El comportamiento organizacional manifestado por el personal de la Municipalidad de Concepción Las Minas indica que al momento de brindar el servicio no extiende el horario para atención al usuario y éstos a su vez creen conveniente un cambio en la atención prestada.
- 2) En la identificación de los elementos clave dentro de la Municipalidad de Concepción Las Minas se observa que básicamente existe deficiencia en dos de ellos, los cuales son: ambiente exterior y tecnología en la oficina de Secretaría Municipal. En el primero el usuario alude que el trato no es el más adecuado hacia su persona y en la tecnología el personal hace referencia sobre la insuficiencia de equipo tecnológico.
- 3) Las actitudes manifestadas por el personal de la Municipalidad de Concepción Las Minas en el desempeño de su trabajo son las siguientes:
 - a) El personal manifiesta satisfacción laboral en el desempeño de su trabajo.
 - b) En cuanto al interés laboral, consideran seguir laborando en dicha dependencia.
 - c) Resuelven sus conflictos a través de la colaboración, encontrándose que los mismos son en su mayoría de índole laboral.
- 4) Las estrategias empleadas por la Municipalidad de Concepción Las Minas, han sido capacitaciones que no se han realizado en forma constante.

RECOMENDACIONES

- 1) Conociendo que en los elementos clave los más deficientes dentro de la Municipalidad de Concepción Las Minas, en la oficina de la Secretaría Municipal son los de ambiente exterior y tecnología, sugerimos implementar un programa de cambio actitudinal para mejorar las relaciones humanas. Y en cuanto a la tecnología sería conveniente destinar parte del presupuesto para la compra de equipo de cómputo ya que en la oficina antes mencionada laboran cinco personas y existen solo dos computadoras.
- 2) Actualmente se está construyendo el nuevo edificio que ocupará la Municipalidad de Concepción Las Minas, se sugiere que dentro del mismo se prevea un espacio amplio para la atención del usuario en cada una de las oficinas y así brindar un mejor servicio.
- 3) Se propone invertir en programas y cursos que brinde capacitación sobre el comportamiento organizacional el cual preferiblemente debe ser desarrollado por una institución o persona ajena a la dependencia tales como INTECAP, con una frecuencia mínima de cada mes para obtener resultados positivos.

BIBLIOGRAFÍA

Chávez Zepeda, Juan José. Cómo se elabora un proyecto de investigación. Tercera edición, Guatemala, 2002.

Chiavenato, Adalberto. Administración de Recursos Humanos. Quinta Edición, Santa Fe de Bogotá, Colombia, Editorial Normas S.A. 2001.

Davis, Keith. El comportamiento Humano en el Trabajo; Comportamiento Organizacional. tr. por Rosa María Rosas Sánchez. México, D.F. McGraw-Hill, 1991.

Palma, Danilo A. Investigación Social I. Primera Edición, Garanti S.A., Guatemala, 1992.

Stephen Robbins. Coulter Mary. Administración. Sexta Edición, México. D.F., Prentice – Hall, 2000.

-----Comportamiento Organizacional. Conceptos, controversias y aplicaciones. México, D.F., Editorial Prentice-Hall Hispanoamericana S.A., 1994.

[http// www.relaciones-humanas.net/ desarrolloorganizacional](http://www.relaciones-humanas.net/desarrolloorganizacional)

[http// www.gestiopolis.com/recursos/documentos/filldocs/rrhh/relacioneshumanas1](http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/filldocs/rrhh/relacioneshumanas1)

APÉNDICE

MUNICIPALIDAD DE CONCEPCIÓN LAS MINAS CHIQUIMULA		
LÍNEA DE ACCIÓN: Cambio actitudinal		
OBJETIVO: Promover actitudes que permitan a los empleados de la Municipalidad de Concepción Las Minas un cambio en el servicio que prestan.		
ESTRATEGIA: Elaboración de boletines informativos de la dependencia y de un buzón de opiniones.		
ACTIVIDAD	PERÍODO DE EJECUCIÓN	RESPONSABLES
1. Dar a conocer al personal las metas de la dependencia para que los mismos se identifiquen con ellas.	■ Semestral	■ Alcalde Municipal ■ Secretario Municipal
2. Brindar incentivos no económicos, tales como: un día libre por la eficiencia desempeñada en un mes de trabajo.	■ Mensual	■ Alcalde Municipal
3. Crear un buzón de opiniones para que los empleados expongan acciones que vayan en beneficio y mejora de la dependencia.	■ Mensual	■ Personal ■ Alcalde Municipal
4. Crear un equipo de trabajo para que analicen los problemas de la dependencia y propongan soluciones.	■ Mensual	■ Alcalde Municipal ■ Jefe inmediato de cada oficina ■ Personal
5. Elaborar un boletín informativo, con datos relevantes de todas las oficinas.	■ Mensual	■ Jefe inmediato de cada oficina ■ Personal