

UNIVERSIDAD PANAMERICANA
Facultad de Ciencias Económicas
Licenciatura en Administración de Empresas



**“Plan de Endomarketing en el departamento Financiero de la Municipalidad
de Puerto Barrios, ubicada en la cabecera departamental de Izabal”
(Práctica Empresarial Dirigida –PED-)**

Emerson Gabriel García Mayorga

Zacapa, Septiembre 2013

**“Plan de Endomarketing en el departamento Financiero de la Municipalidad
de Puerto Barrios, ubicada en la cabecera departamental de Izabal”
(Práctica Empresarial Dirigida –PED-)**

Emerson Gabriel García Mayorga

Licda. Gabriela María Díaz Morales (Asesor)

Lic. Omar Alexander Aldana Portillo (Revisor)

Zacapa, Septiembre 2013

Autoridades de la Universidad Panamericana

M. Th. Mynor Augusto Herrera Lemus

Rector

M. Sc. Alba Aracely Rodríguez de González

Vicerrectora Académica y Secretaria General

M. A. César Augusto Custodio Cobar

Vicerrector Administrativo

Autoridades de la Facultad de Ciencias Económicas

M. A. César Augusto Custodio Cobar

Decano

Lic. César Fernando Orellana Paiz

Coordinador

**Tribunal que practicó el examen general de la
Práctica Empresarial Dirigida –PED-**

Lic. Oscar Rene Morales Calderón.

Examinador

Lic. Luis Alfredo Castañeda Sagastume.

Examinador

Licda. Jennifer Andrea Roldán Castro.

Examinadora

Licda. Gabriela María Diaz Morales.

Asesor

Lic. Omar Alexander Aldana Portillo.

Revisor

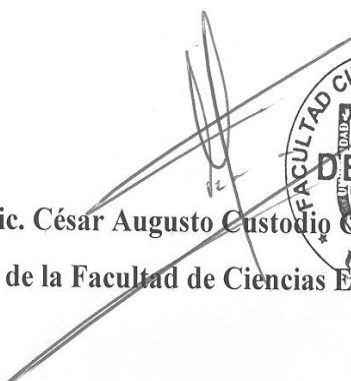

REF.:C.C.E.E.0131-2013

LA DECANATURA DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS.

GUATEMALA, 02 DE JULIO DEL 2013

SEDE ZACAPA

De acuerdo al dictamen rendido por la Licenciada Gabriela Díaz Morales, tutora y Licenciado Omar Aldana Portillo, revisor de la Práctica Empresarial Dirigida, proyecto -PED- titulada "Plan de Endomarketing en el departamento financiero de la Municipalidad de Puerto Barrios, ubicada en la cabecera departamental de Izabal.", Presentado por él (la) estudiante Emerson Gabriel García Mayorga, y la aprobación del Examen Técnico Profesional, según consta en el Acta No.608, de fecha 17 de marzo del 2013; AUTORIZA LA IMPRESIÓN, previo a conferirle el título de Administrador de Empresas, en el grado académico de Licenciado.



Lic. César Augusto Custodio Cobar
Decano de la Facultad de Ciencias Económicas.

Nombre completo del tutor: Gabriela María Díaz Morales
Título: Licenciada en administración de empresas
Colegiado No. 10,396
Dirección: 2ª. Calle 4-77, Zona 1, Zacapa, Zacapa
No. Teléfono 30026323
E-Mail gabrielamariadiaz@gmail.com

Zacapa, 19 de enero de 2013

Señores
Facultad de Ciencias Económicas
Carrera Administración de Empresas
Universidad Panamericana.
Ciudad.

Estimados señores:

En relación al trabajo de tutoría de Práctica Empresarial Dirigida (PED), del tema **"Plan de Endomarketing en el departamento Financiero de la Municipalidad de Puerto Barrios, ubicada en la cabecera departamental de Izabal"**, realizado por el estudiante: **Emerson Gabriel García Mayorga**, de la carrera de Licenciatura en Administración de Empresas; he procedido a la tutoría de la misma, observando que cumple con los requerimientos establecidos en la reglamentación de Universidad Panamericana.

De acuerdo con lo anterior, considero que la misma cumple con los requisitos para ser sometida al Examen Técnico Profesional Privado (ETPP), por lo tanto doy el dictamen de aprobado al tema desarrollado en la Práctica Empresarial Dirigida, con la nota de noventa (90) puntos de cien (100).

Al ofrecerme para cualquier aclaración adicional, me suscribo de ustedes.



Licda. Gabriela María Díaz Morales
Administradora de Empresas

c.c. archivo

Nombre completo del revisor: Omar Alexander Aldana Portillo
Título: Licenciado en administración de empresas
Colegiado No. 8085
Dirección: 4ta calle 3-57 Zona 1, Estanzuela, Zacapa
No. Teléfono Of. 57524159
No. Teléfono Cel. 56187978
E-Mail omaraldanaupana@gmail.com

Zacapa, 23 de febrero de 2013

Señores
Facultad de Ciencias Económicas
Carrera de administración de Empresas
Universidad Panamericana.
Ciudad.

Estimados señores:

En relación al trabajo de revisión de Práctica Empresarial Dirigida (PED), del tema **“Plan de Endomarketing en el departamento Financiero de la Municipalidad de Puerto Barrios, ubicada en la cabecera departamental de Izabal”** realizado por el estudiante: **Emerson Gabriel García Mayorga**, de la carrera de Licenciatura en Administración de Empresas; he procedido a la revisión de la misma, observando que cumple con los requerimientos establecidos en la reglamentación de Universidad Panamericana.

De acuerdo con lo anterior, considero que la misma cumple con los requisitos para ser sometida al Examen Técnico Profesional Privado (ETPP), por lo tanto doy el dictamen de aprobado al tema desarrollado en la Práctica Empresarial Dirigida.

Al ofrecerme para cualquier aclaración adicional, me suscribo de ustedes.


Lic. Omar Alexander Aldana Portillo.
Administrador de Empresas

c.c. archivo



UNIVERSIDAD
PANAMERICANA
"Sabiduría ante todo, adquiere sabiduría"

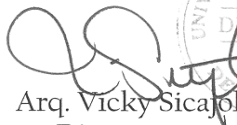
REGISTRO Y CONTROL ACADÉMICO

REF.: UPANA: RYCA: 568.2013

La infrascrita Secretaria General M.Sc. Alba Rodríguez de González y la Directora de Registro y Control Académico M.Sc Vicky Beatriz Sicajol Calderón, hacen constar que el estudiante García Mayorga Emerson Gabriel con carné 201201365 aprobó con ochenta y tres puntos (83 pts.), el Examen Técnico Profesional, del Programa de Actualización y Cierre Académico -ACA- de la Licenciatura en Administración de Empresas de la Facultad de Ciencias Económicas, el día diecisiete de marzo del año dos mil trece.

Para los usos que el interesado estime convenientes, se extiende la presente en hoja membretada a los tres días del mes de septiembre del año dos mil trece.

Atentamente,


Arq. Vicky Sicajol
Directora

Registro y Control Académico


Vo. Bo. Licda. Alba de González
Secretaria General

Acto que dedico

- A Dios:** Por ser la luz que ilumina mi camino y llenar mi vida de bendiciones, darme salud y sabiduría para ver culminada una meta más, de la vida que me ha regalado.
- A mis padres:** Berta Alicia Mayorga Luna, que nos ha inculcado la perseverancia. A mi Padre Gamaliel Garcia Aldana, quien nos ha demostrado que todo esfuerzo tiene su recompensa, gracias por todos los sacrificios al lado de mis padres para que hoy yo pudiera celebrar un triunfo más en mi vida.
- A mi esposa:** Lusbi Aracely Gallegos Mayorga, por su amor, paciencia, comprensión y por el apoyo que me brinda para alcanzar mis metas desde el día en que la conocí. Por la mujer que siempre soñé y que Dios me envió un día para hacer de mi vida algo especial gracias por apoyarme en los momentos difíciles.
- A mis hijos:** Jose Gabriel y Emerson Daniel, que son la herencia que Dios me ha dado, son mi alegría y superación. Son el motor que me hacen buscar cada día, la superación.
- A mis hermanos:** Rudy, Sulma, Evelyn, Iris, Gerson, Eli, Geovani, por sacrificar algunos de sus planes para que juntos pudiéramos alcanzar esta meta.
- A mis Amigos:** Nelson Camey, Samuel Villatoro, David Moscoso, Isabel Salguero, por sacrificar algunos de sus planes, al cubrirme en mi trabajo y con ello poder alcanzar esta meta que me trace.

Agradecimientos

- Universidad Panamericana:** Por darme la oportunidad de ver uno de mis sueños hechos realidad del cual me siento orgulloso.
- Universidad Mariano Gálvez:** Por ser mi fuente de sabiduría invaluable, que me brindó valiosos conocimientos en toda mi trayectoria como estudiante.
- Al coordinador:** Lic. César Fernando Orellana Paiz, por el apoyo brindado en cuanto a la asignación de personas para el enriquecimiento del presente informe de práctica Empresarial Dirigida.
- A mi asesor de tesis:** Licda. Gabriela María Diaz Morales, por haber enriquecido el presente informe de práctica, mediante sus conocimientos y experiencia.
- A mi revisor de tesis:** Lic. Omar Alexander Aldana Portillo, por su tiempo, dedicación y sus valiosos consejos, contribuyendo a la calidad del presente informe de práctica.
- A la empresa Pollo Campero S.A.:**
Por haberme permitido el permiso para realizar mis estudios durante varios años y a la gerencia actual por autorizarme el permiso necesario.

Contenido

Resumen	i
Introducción	ii
Capítulo 1	
Marco teórico	1
1.1 Endomarketing	1
1.2 Interacción entre personas y organizaciones	2
1.3 Motivación	3
1.4 Historia del comportamiento organizacional	4
1.5 Satisfacción con el puesto de trabajo	8
Capítulo 2	
Planteamiento del problema	9
2.1 Título de la investigación	10
2.2 Justificación	10
2.3 Objetivos	10
2.3.1 Objetivo general	10
2.3.2 Objetivos específicos	10
2.4 Alcances y límites	11
2.4.1 Alcances	11
2.4.2 Límites	11
Capítulo 3	
Metodología	12
3.1 Tipo de investigación	12
3.2 Sujetos de la investigación	12
3.2.1 Personas	12
3.2.2 Unidades de análisis	13
3.3 Instrumentos	13
3.4 Procedimiento	14
3.5 Diseño de la investigación	15

Capítulo 4	
Aporte	16
4.1 Para la empresa	16
4.2 Para la universidad	16
4.3 Para Guatemala	16
Capítulo 5	
Análisis de resultados	17
Capítulo 6	
Resultados de la investigación	21
Capítulo 7	
Conclusiones	32
Capítulo 8	
Propuesta	33
Cronograma de trabajo	37
Fuentes de consulta	38
Anexos	
Anexo 1 Evaluación integral	41
Anexo 2 Diagnóstico	56
Anexo 3 Guía de entrevista dirigida al Director de Recursos Humanos	73
Anexo 4 Guía de entrevista dirigida al Director de Finanzas	75
Anexo 5 Cuestionario dirigido a empleados del departamento de Finanzas	77
Anexo 6 Ejecución de la propuesta	79

Resumen

Es indiscutible que el recurso humano es el factor más importante en el sistema productivo de cualquier empresa, de esta cuenta se ven los esfuerzos constantes de los empresarios en fortalecer dicho recurso invirtiendo en este para que las empresas sean productivas y capaces de ser competitivas, por lo que se enfocan en crear ventajas económicas, ascensos, aumentos salariales, etc., que el recurso humano requiere y necesita para satisfacer las necesidades personales y familiares, es por ello la importancia de la técnica mercadológica interna, denominada Endomarketing, que en términos generales este concepto se implementa, al interior de las organizaciones, estrategias y acciones propias del marketing, con el propósito de seducir y cautivar el público interno. El resultado esperado de estas acciones es lograr mayor grado de lealtad y compromiso en la relación empresa/colaborador, con el cual se pretende generar un servicio de alta calidad a usuarios o pueblo de Puerto Barrios.

El objetivo a desarrollar en la presente Práctica Empresarial Dirigida –PED- es implementar un Plan de Endomarketing en el departamento Financiero de la Municipalidad de Puerto Barrios, ubicada en la cabecera departamental de Izabal.

Esta investigación es de tipo descriptivo, tomándose como sujetos de estudio a los empleados del departamento Financiero de la Municipalidad de Puerto Barrios, ubicada en la cabecera departamental de Izabal.

Como propuesta se presenta un plan de Endomarketing que permita a los trabajadores identificarse con la organización, con la finalidad de motivar a los colaboradores para que esté comprometido con la empresa, y general un servicio de alta calidad.

Introducción

En el entorno económico actual de globalización, de cambios rápidos y competitividad, la gestión de los recursos humanos se hace mucho más compleja y de su eficacia depende en gran medida la consecución de los objetivos de las organizaciones que en él actúan. Recursos importantes como la tecnología o la estructura organizativa pueden ser imitables, pero lo que hace realmente que una organización sea diferente son las personas que en ella trabajan. La calidad, habilidades, competencias de los trabajadores, su entusiasmo, satisfacción con su trabajo y su lealtad hacia la organización influyen sobre los resultados, eficiencia, reputación y en definitiva sobre la supervivencia con éxito de la organización.

En la actualidad las empresas que han logrado superar con mayor éxito los retos de la evolución tecnológica y social son las que extienden el concepto a cada una de las personas que intervienen en el proceso productivo o de servicio iniciando con el cliente interno, sea cual sea el nivel de su intervención. Todas ellas han adoptado organizaciones y políticas de personal que tienden a aprovechar al máximo las capacidades de cada miembro de la organización.

Las personas que conforman una organización constituyen la única ventaja competitiva estable de las empresas frente a sus competidores. Estos recursos siguen siendo el objetivo y sujeto de todo lo que se hace, constituyendo el más flexible y el mejor que se adapta a cada situación.

El gran reto actual de la dirección y gestión de los recursos humanos radica en crear herramientas útiles mediante las cuales el personal pueda llegar a comprometerse con los objetivos organizacionales e integrarse a la empresa, para obtener ventajas sostenibles y duraderas en el tiempo. El compromiso organizacional puede ser uno de los mecanismos que tiene la Dirección de Recursos Humanos para analizar la identificación con los objetivos organizacionales, la lealtad y vinculación de los colaboradores con su lugar de trabajo. Las consecuencias de la falta de compromiso organizacional afectan especialmente en el servicio interno. Así, si se consigue que los colaboradores estén muy identificados e implicados con la organización en la que trabajan,

mayores serán las probabilidades de producir, lo cual permite materializar la política laboral en su integración con la gestión de las entidades y el cumplimiento de sus proyecciones estratégicas.

El marketing interno está directamente conectado al departamento de recursos humanos de la empresa. El endomarketing es una de las herramientas más utilizadas para la mejoría del clima organizacional, facilitando las relaciones entre administrativos y operarios. Un programa de endomarketing bien elaborado es capaz de hacer al obrero un ser comprometido con la nueva postura de la empresa y con la modernidad, cada uno en su área de actuación y a través de su trabajo.

Se selecciona el departamento financiero de la Municipalidad de Puerto Barrios, en el municipio de Puerto Barrios y se enmarca este trabajo en la siguiente situación problemática: Existen carencias en cuanto al compromiso de los colaboradores con la organización que se evidencian en una deficiencia de servicio al cliente interno, así también no existe un programa de motivación. Problema: ¿Cómo elevar el compromiso de los colaboradores para lograr un mayor servicio al cliente interno?

Por ello, esta Práctica Empresarial Dirigida –PED- pretende contribuir con dicha institución, fortaleciendo el departamento de finanza y la administración del recurso humano, planteándose como objetivo general, la creación de un plan de endomarketing para el departamento de Finanzas de la Municipalidad de Puerto Barrios, ubicada en la cabecera departamental de Izabal.

La presente investigación es de tipo descriptiva, se tuvo veinticinco (25) sujetos de estudio y se les aplicó tres cuestionarios y una entrevista.

La información recabada permitió concluir que la reidentificación de los colaboradores con la institución, presenta debilidades ya que no cuentan con un programa de motivación y un plan de endomarketing. Derivado de lo anterior se recomienda elaborar un plan de endomarketing acorde a las necesidades del Departamento de Finanzas de la Municipalidad de Puerto Barrios.

Capítulo 1

Marco teórico

1.1 Endomarketing:

En términos generales el concepto de Endomarketing implementa, al interior de las organizaciones, estrategias y acciones propias del marketing, con el propósito de seducir y cautivar el público interno. El resultado esperado de estas acciones es lograr mayor grado de lealtad y compromiso en la relación empresa/colaborador. Recuperado (<http://dfakto.blogspot.com/2010/01/endomarketing-definicion.html>, 8:26 pm 04 de julio 2012)

El término Endomarketing, ésta conformado por el prefijo del griego "ENDO" que significa (acción interior o movimiento para adentro). En otras palabras sería dirigir el marketing o vender la empresa primero al público interno de la organización.

"Las organizaciones disponen de dos tipos de mercado, un mercado externo basado en el binomio producto-mercado y un mercado interno basado en el binomio individuo-organización, este último es lo que llamaremos marketing interno". Levionnois (1,992)

Término relativamente nuevo en marketing, el endomarketing es ante todo una estrategia de relacionamiento y gerenciamiento, que tiene como objetivo desarrollar equipos de trabajo, una mentalidad que está en sincronía con el marketing externo que se practica, siendo por esta razón conocido como marketing interno.

Se sabe hoy que es importante "vender" a sus colaboradores la idea de atender ejemplarmente a sus clientes, como que ustedes practiquen esto con ellos. Una de las razones principales para poner esto en la práctica es lograr el objetivo de que todos hablen el mismo idioma y desarrollen la misma filosofía de trabajo que imprimen en su servicio. El cliente es el foco donde deben converger completamente todas las atenciones de manera de satisfacerlo. Por esta razón, todos los que lo atienden o que con él tengan relación deben estar preparados para actuar e interactuar de

una manera sincronizada, integrándose al proceso de conquista y mantenimiento. Se espera que desde la asistente, pasando por la secretaria, auxiliares, ayudantes y otros colaboradores, dejen claro que toda la concentración de ellos se dirige al encantamiento de los clientes. Ribeiro (2,004).

- Ética de Marketing

A menudo las empresas se les plantean dos alternativas: ir por el buen camino y tomar una decisión decente o, por el contrario, ir por el mal camino y abusar de la confianza de sus clientes. Kotler (2006).

1.2 Interacción entre personas y organizaciones.

La vieja concepción de relaciones industriales fue remplazada por la administración de recursos humanos, las personas como recursos vivos y no como factores materiales de producción. La tecnología experimentó un increíble e intenso desarrollo y comenzó con fuerza en la vida de las organizaciones y de sus participantes. Entre tanto el mundo continuaba cambiando a velocidades mucho mayores.

Era de la información (o del conocimiento) (1,990). Época en que vivimos en la actualidad. Su carácter principal son los cambios rápidos, imprevisibles e inesperados. Drucker fue el visionario que anticipó esa vigorosa transformación mundial.

La administración del recurso humano dio un paso a un nuevo enfoque: la administración de personas, puestas que estas dejaron de ser simples recursos (humanos) organizacionales y pasaron a ser vistas como seres dotados de inteligencia, conocimientos, habilidades, personalidad, aspiraciones, percepciones, etc. Chiavenato (2000).

a) Tendencia de la actual ARH (Administración Recurso Humano)

La ARH está influida profundamente por los supuestos existentes en la organización sobre la naturaleza humana. Del mismo modo, organizaciones se diseñan y administran según las teorías

que predominan, utilizando varios principios y presupuestos que configuran la manera como se administraran las organizaciones y sus recursos. Chiavenato (2000:133)

- Dentro de la concepción moderna del hombre, a partir de la teoría y, la labor de la administración se amplía mucho más. Dentro de esta concepción, administrar es proceso de crear oportunidades liberar potencialidades, retirar obstáculos, ayudar al crecimiento y proporcionar orientación; vista así, es una administración por objetivos no por controles. Chiavenato (2000:137)

b) Objetivo de la ARH

La administración del recurso humano consiste en planear, organizar, desarrollar, coordinar y controlar técnicas capaces de promover el desempeño eficiente del personal, al mismo tiempo que la organización representa el medio que permite a las personas que colaboran en ella alcanzar los objetivos individuales relacionados directa o indirectamente con el trabajo. Chiavenato (2000:165)

1.3 Motivación

La palabra motivación viene del verbo latino moveré, motum. Ha sido definida como: "el conjunto de las razones que explican los actos de un individuo", o bien " la explicación del motivo o motivos por los que se hace una cosa". Su campo lo forman los sistemas de impulsos, necesidades, interés, pensamiento, propósitos, inquietudes, aspiraciones y deseos que mueven a las personas a actuar en determinadas formas."

La motivación está constituida por todos los factores capaces de provocar, mantener y dirigir la conducta hacia un objetivo. UNAM (1985)

- Motivación y conducta

Con el objeto de explicar la relación motivación-conducta, es importante partir de algunas posiciones teóricas que presuponen la existencia de ciertas leyes o principios basados en la

acumulación de observaciones empíricas. Según Chiavenato, existen tres premisas que explican la naturaleza de la conducta humana. Estas son:

- a) El comportamiento es causado. Es decir, existe una causa interna o externa que origina el comportamiento humano, producto de la influencia de la herencia y del medio ambiente.

- b) El comportamiento es motivado. Los impulsos, deseos, necesidades o tendencias, son los motivos del comportamiento.

- c) El comportamiento está orientado hacia objetivos. Existe una finalidad en todo comportamiento humano, dado que hay una causa que lo genera. La conducta siempre está dirigida hacia algún objetivo. Chiavenato, (2003)

"La motivación es, en síntesis, lo que hace que un individuo actúe y se comporte de una determinada manera. Es una combinación de procesos intelectuales, fisiológicos y psicológicos que decide, en una situación dada, con qué vigor se actúa y en qué dirección se encauza la energía." Solana, (1993)

"Los factores que ocasionan, canalizan y sustentan la conducta humana en un sentido particular y comprometido." Stoner y Freeman, (1996)

"La motivación es un término genérico que se aplica a un amplia serie de impulsos, deseos, necesidades, anhelos, y fuerzas similares. Decir que los administradores motivan a sus subordinados, es decir, que realizan cosas con las que esperan satisfacer esos impulsos y deseos e inducir a los subordinados a actuar de determinada manera." Koontz y Weihrich,(1999:501)

1.4 Historia del comportamiento organizacional.

Robbins (1998) "El estudio y la aplicación de conocimientos relativos a la manera en que las personas actúan dentro de las organizaciones. Se trata por lo tanto de una herramienta humana

para beneficio de las personas y se aplica de modo general a la conducta de las personas en toda clase de organización.

a) Concepto de cultura organizacional

Para Chiavenato (2000) la única manera posible de cambiar las organizaciones es transformar su “cultura” esto es, cambiar los sistemas dentro de los cuales trabajan y viven las personas. La cultura organizacional expresa un modo de vida, un sistema de creencias, expectativas y valores, una forma particular de interacción y de relación de determinada organización. Cada organización es un sistema complejo y humano que tiene características, culturas y sistema de valores propios. Todo este conjunto de variables debe observarse, analizarse e interpretarse continuamente la cultura organizacional influye en el clima existente de la organización.

- Cambio organizacional

El proceso de cambio organizacional comienza cuando surgen fuerzas que crean la necesidad de establecer transformaciones en una o varias secciones de la organización. Estas fuerzas pueden ser exógenas o endógenas a la organización.

- ✓ Las fuerzas exógenas provienen del ambiente, como nueva tecnología, cambios en los valores de la sociedad o nuevas oportunidades o limitaciones del ambiente (económico, político, legal y social). Estas fuerzas externas generan la necesidad de introducir cambios en el interior de la empresa.

- ✓ Las fuerzas endógenas, que crean a necesidad de cambiar las culturas y el comportamiento provienen del interior de la organización y son producto de la interacción de sus participantes y de las tensiones provocadas por la diferencia de objetivos e intereses.

- Necesidad de adaptación y de cambios permanentes

El individuo, el grupo, la organización y la comunidad deben ser sistemas dinámicos y vivos de adaptación, ajustes y reorganización si quieren sobrevivir en el ambiente de cambios. El cambio organizacional no debe ser aleatorio sino planeado.

Existen cuatro clases de cambios organizacionales:

✓ Estructurales

Afectan la estructura organizacional, los órganos (divisiones o departamentos, que pueden funcionar, crearse eliminarse o ser subcontratados con proveedores externos, gracias a la llegada de nuevos socios), las redes de información internas y externas, los niveles jerárquicos (que pueden reducirse para horizontalizar la comunicación) y las modificaciones en el esquema de diferenciación versus integración existentes.

✓ Tecnológicos

Afectan maquinas, equipos, instalaciones, procesos empresariales, etc. La tecnología afecta la manera como la empresa ejecuta sus tareas, fabrica sus productos y presenta sus servicios.

✓ De productos o servicios

Afectan los resultados o las salidas de la organización.

✓ Culturales

Cambios en las personas, en sus comportamientos, actitudes, expectativas, aspiraciones y necesidades.

• Interacción individuo-organización

Toda organización es un sistema social. El desarrollo organizacional parte de una filosofía acerca del hombre: el ser humano tiene aptitudes para producir, las cuales pueden permanecer inactivas si el ambiente en que vive y trabaja es restrictivo y hostil, y impide el crecimiento y la expansión de sus potencialidades. Los científicos sociales en especial Maslow (1,955) y Herzberg (1,959) afirman que si la organización brindase un ambiente capaz de satisfacer las exigencias de los individuos, estos podrían crecer, desarrollarse y encontrar su satisfacción y autorrealización al promover los objetivos de la organización.

El desarrollo organizacional –DO- hace énfasis en la interacción más estrecha y democrática entre las personas y la organización para alcanzar la administración participativa. Chiavenato (2000:592)

- Gestión del conocimiento

La gestión del conocimiento (del inglés *Knowledge Management*) es un concepto aplicado en las organizaciones. Tiene el fin de transferir el conocimiento desde el lugar dónde se genera hasta el lugar en dónde se va a emplear, e implica el desarrollo de las competencias necesarias al interior de las organizaciones para compartirlo y utilizarlo entre sus miembros, así como para valorarlo y asimilarlo si se encuentra en el exterior de estas. El concepto de gestión del conocimiento no tiene definición única, sino que ha sido explicado de diversas formas:

- La gestión del conocimiento es el área dedicada a la dirección de las tácticas y estrategias requeridas para la administración de los recursos humanos intangibles en una organización (Brooking, 1996).
- La gestión del conocimiento tiene perspectivas tácticas y operativas, es más detallado que la gestión del capital intelectual y se centra en la forma de dar a conocer y administrar las actividades relacionadas con el conocimiento como su creación, captura, transformación y uso. Su función es planificar, implementar y controlar todas las actividades relacionadas con el conocimiento y los programas requeridos para la administración efectiva del capital intelectual (Wiig, 1997).
- La gestión del conocimiento es el proceso que continuamente asegura el desarrollo y la aplicación de todo tipo de conocimientos pertinentes de una empresa con objeto de mejorar su capacidad de resolución de problemas y así contribuir a la sostenibilidad de sus ventajas competitivas (Andreu & Sieber 1999).
- La gestión del conocimiento es la función que planifica, coordina y controla los flujos de conocimiento que se producen en la empresa en relación con sus actividades y su entorno con el fin de crear unas competencias esenciales (Bueno, 1999). Recuperado: http://es.wikipedia.org/wiki/Gesti%C3%B3n_del_conocimiento

No existe comparación entre endomarketing y Gestión del Conocimiento, porque el primero se encarga de la motivación del individuo para que éste como ente único se sienta motivado a aprender nuevos conocimientos, habilidades, aptitudes y actitudes en el desempeño de puesto, generando satisfacción a los usuarios. En tanto que la Gestión del conocimiento es generar nuevas formas de hacer procesos que agilicen y mejoren la capacidad productiva, donde el individuo es parte del engranaje y debe actuar conforme a los nuevos preceptos, debiendo aprender según estrategias y tácticas de aprendizaje.

1.5 Satisfacción con el puesto de trabajo

La satisfacción laboral ha sido estudiada por parte de investigadores con el objeto de mejorar los resultados laborales, debido que mediante la misma facilitaría la consecución y los objetivos de los trabajadores, lo cual produce satisfacción y cuando no se produce el logro previsto se presenta la insatisfacción. Según Fleisman y Bass (1979). conceptúan la satisfacción laboral en los siguientes términos: Es una respuesta afectiva que da el trabajador a su puesto como resultado o consecuencia de la experiencia del mismo en su cargo, en relación a sus valores, es decir con lo que desea o espera de este. Consideran los mismos que la satisfacción tiene el mismo sentido que el placer. En definitiva la satisfacción es una actitud general, como resultado de varias actitudes más específicas. La satisfacción laboral es el resultado de diversas actitudes que tienen los colaboradores en relación al salario, la supervisión, el reconocimiento, oportunidades de ascenso (entre otros) ligados a otros factores como la edad, la salud, relaciones familiares, posición social, recreación y demás actividades en organizaciones laborales, políticas y sociales. (Blum y Naylor, 1982).

El mencionado concepto está centrado en la satisfacción de las necesidades dependiendo de ciertos y determinados factores laborales, pero siempre enunciando que la satisfacción se logra a través de los diversos factores motivacionales, de ahí se desprende que el bienestar laboral se descompone en dos columnas básicas: la satisfacción de las necesidades y las aspiraciones de los individuos, ambos en relación con el trabajo. Recuperado, <http://www.eumed.net/tesis/2010/prc/Conceptos%20de%20Satisfaccion%20Laboral.htm>.(10.07.2012).

Capítulo 2

Planteamiento del problema

La administración de recursos humanos es aquella que tiene que ver con el aprovechamiento y mejoramiento de las capacidades y habilidades de las personas y en general con los factores que le rodean dentro de la organización con el objeto de lograr el beneficio individual, de la organización.

En toda empresa el recurso humano es indispensable debido a sus conocimientos, capacidades, habilidades y aptitudes que generan acciones dirigidas a lograr los objetivos y metas de toda organización. El endomarketing es el conjunto de técnicas que permiten vender la idea de empresa a un mercado constituido por los colaboradores (clientes internos) que desarrollan su actividad en ella, con el objetivo último de aumentar su motivación y como consecuencia directa su productividad.

En la municipalidad de Puerto Barrios del departamento de Izabal, se ha evidenciado debilidades en aspectos relacionados con la administración del recurso humano, tal es el caso que los colaboradores desconocen algunas de sus actividades en cuanto a la atención al cliente interno.

Así también, no se tienen establecidos programas de capacitación en cuanto a motivación de equipos de colaboradores; excluyendo un factor importante de la administración de los recursos humanos como lo es, optimar las contribuciones productivas de los colaboradores a la organización, de manera que sean responsables con su trabajo.

La escasa motivación de los colaboradores de la municipalidad afecta el correcto desempeño e indirectamente afectando a los usuarios de los servicios municipales en Puerto Barrios, Izabal, poniendo en riesgo el alcance de logros, objetivos y metas institucionales.

Para solucionar este problema es necesario elaborar un plan de endomarketing en el departamento de finanzas para que los colaboradores valoren lo importante que estar identificados con la empresa y de estar satisfechos con su trabajo.

2.1 Título o nombre de la investigación

“Plan de Endomarketing en el departamento financiero de la municipalidad de Puerto Barrios, ubicada en la cabecera departamental de Izabal”

2.2 Justificación

La eficiencia de servicio al cliente interno de recursos humanos es indispensable en toda empresa ya que constituye parte de la administración de recursos humanos y tiene que ver con las filosofías, políticas, programas, valores, prácticas y decisiones relacionados con las personas que trabajan en una compañía. Con la correcta aplicación de un plan de Endomarketing se logra el aumento de la motivación y satisfacción de los colaboradores. Considera a los colaboradores como clientes internos, ver los puestos de trabajo como productos internos que satisfacen las necesidades y deseos de esos clientes internos al mismo tiempo que se consiguen los objetivos de la organización para ofrecer un servicio excepcional, la empresa en mención podrá mejorar sus actividades de brindar un servicio excelente.

2.3 Objetivos

2.3.1 Objetivo general

Determinar la existencia de un plan de endomarketing en el departamento de finanzas para mejoramiento de servicio al cliente interno de la municipalidad de Puerto Barrios, ubicada en la cabecera departamental de Izabal.

2.3.2 Objetivos específicos

- ✓ Conocer si la empresa objeto de estudio tiene programas de motivación para los colaboradores del departamento de finanzas.

- ✓ Establecer si desarrollan programas de capacitación de servicio al cliente para el recurso humano de la empresa en mención.
- ✓ Establecer la importancia de estar bien identificados con la empresa en mención a través de un plan de endomarketing a los colaboradores del departamento de finanzas.
- ✓ Determinar si los colaboradores del departamento de finanzas están satisfechos con su trabajo.

2.4 Alcances y límites

2.4.1 Alcances

✓ Espacial

La presente investigación se llevó a cabo en una institución dedicada a la prestación de servicios públicos “Municipalidad de Puerto Barrios.” ubicada en la 7ª. Calle 5ª. Y 6ª. Avenida, Puerto Barrios Izabal.

✓ Temporal

El proyecto de estudio se realizó del 12 de mayo de 2012 al 23 de febrero de 2013.

✓ Teórica

Se ha recopilado información para el plan de endomarketing de libros como: El marketing mirando para adentro. 15 min. "Secretos para el Éxito" Antonio Inácio RIBEIRO (*)... www.universodontologico.com.ar/marketing/endo.htm, “Dirección de Marketing” Philip Kotler. Administración de Recurso Humano Idalberto Chiavenato 5ta Edición, Administración de Recursos Humanos Idalberto Chiavenato 9na Edición, Google, Hotmail,

2.4.2 Límites

Para la presente investigación se presentó la siguiente limitante 9 de los encuestados se limitaron a responder el cuestionario, teniendo la participación únicamente de 16 colaboradores.

Capítulo 3

Metodología

3.1 Tipo de investigación

La presente investigación es del tipo descriptiva, la que Deobold; Dalen y Meyer (1971), la define así “llegar a conocer las situaciones, costumbres y actitudes predominantes a través de la descripción exacta de las actividades, objetos, procesos y personas. Su meta no se limita a la recolección de datos, sino a la predicción e identificación de las relaciones que existen entre dos o más variables”.

3.2 Sujetos de la investigación

Los sujetos de estudio para el desarrollo de la presente investigación, fueron 25 personas, pero al momento de efectuarse el correspondiente llenado de boletas de encuesta solo 16 participaron, siendo 2 colaboradores de confianza, como son el Director de Recursos Humanos y el Director Financiero, y 14 colaboradores del área financiera, en tanto 09 colaboradores se abstuvieron de participar en responder las encuestas, los colaboradores ocupan los siguientes puestos de trabajo:

3.2.1 Personas

- ✓ Director de recursos humanos 01
- ✓ Director financiero 01
- ✓ Oficiales de tesorería 04
- ✓ Oficina de caja 03
- ✓ Talonario e inventarios 03
- ✓ Cobradores de garita 02
- ✓ Kardex municipal 05
- ✓ Departamento de iusi 05
- ✓ Jefatura de compras 01

3.2.2 Unidades de análisis

Para la presente investigación se utilizó información obtenida de otras entidades que cuentan con departamento de financieros, en los cuales se emplean estrategias motivacionales para que el personal rinda eficientemente en sus cargos, así mismo se consultó a jefes de recursos humanos de distintas empresas para obtener información directa de los medios usados para incrementar la motivación y satisfacción laboral, con lo cual se permitió guiar y orientar el pensamiento sobre cómo lograr que los colaboradores se sientan comprometidos e identificados con el cargo que desempeñan como con la municipalidad a la cual se deben, garantizando de esta cuenta una atención idónea a los usuarios.

3.3 Instrumentos

Para el desarrollo del presente trabajo de Práctica Empresarial Dirigida –PED- y obtener información de los sujetos de estudio se utilizó los siguientes instrumentos de investigación:

- ✓ Guía de entrevista dirigida al director de recurso humanos de la municipalidad de Puerto Barrios.

Entrevista con una serie de once (11) preguntas abiertas y cerradas; que persigue conocer información relacionada al proceso de cliente interno de recursos humanos: Análisis y descripción de puestos, planeación del recurso humano y de los procesos de reclutamiento, selección y contratación de personal. (Ver anexo No. 3).

- ✓ Guía de entrevista dirigida al director del departamento de finanzas de la municipalidad de Puerto Barrios.

Entrevista con una serie de once (11) preguntas abiertas y cerradas; que persigue conocer información relacionada al proceso de cliente interno de recursos humanos: Análisis y descripción de puestos, planeación del recurso humano y de los procesos de reclutamiento, selección y contratación de personal. (Ver anexo No. 4).

- ✓ Cuestionario dirigido a colaboradores del Departamento de Administración Integrada Municipal.

Cuestionario con una serie de diez (10) preguntas abiertas y cerradas, para recabar información de los colaboradores y con ello conocer como están identificados con la municipalidad de puerto Barrios. (Ver anexo No. 5)

3.4 Procedimiento

Para la realización de la presente Práctica Empresarial Dirigida fue necesario desarrollar los siguientes pasos:

- ✓ Visitas a la municipalidad de Puerto Barrios para recabar información general de la empresa para el contacto inicial.
- ✓ Entrevistas personales con el director de recursos humanos y personal del departamento financiero de la municipalidad objeto de estudio
- ✓ Investigación preliminar para detectar la problemática
- ✓ Aplicación de instrumentación
- ✓ Recopilación y análisis de información
- ✓ Estructuración del FODA
- ✓ Se seleccionó el tema de investigación
- ✓ Se planteó el problema, metodología y aporte de la investigación
- ✓ Se definió la introducción de la Práctica Empresarial Dirigida –PED-
- ✓ Se estructuraron los instrumentos de investigación
- ✓ Se validaron los instrumentos
- ✓ Se aplicó la prueba piloto a los sujetos de estudio
- ✓ Se realizaron las correcciones a los instrumentos de investigación según la prueba piloto
- ✓ Se aplicaron los instrumentos a los sujetos de estudio
- ✓ Se realizó el análisis a los resultados
- ✓ Se presentaron los resultados obtenidos
- ✓ Se elaboraron las conclusiones y la propuesta
- ✓ Se presentó el informe final de la Práctica Empresarial Dirigida –PED-

3.5 Diseño de la investigación

El diseño de esta Práctica Empresarial Dirigida se considera mixto, o sea una integración entre documental y de campo, ya que se consultaron libros de textos, redes sociales y visitas a la empresa a través de la aplicación de entrevistas, cuestionarios y método de observación.

Capítulo 4

Aporte

4.1 Para la empresa

El aporte de la investigación es de beneficio directo para el departamento de finanzas de la Municipalidad de Puerto Barrios, para aplicar el plan de endomarketing o marketing interno.

4.2 Para la universidad

El documento que se desarrolló se espera que sea de gran utilidad para estudiantes de la Universidad Panamericana para realización de futuras investigaciones.

4.3 Para Guatemala

El documento investigado tiene por objeto ser fuente de información para futuros profesionales así como a las personas interesadas en el tema que no sean profesionales, para contribuir al desarrollo organizacional de las empresas guatemaltecas.

Capítulo 5

Análisis de resultados

Para realizar el trabajo de campo de la presente Práctica Empresarial Dirigida –PED- se utilizaron tres instrumentos los cuales se analizan a continuación:

Con las entrevistas dirigidas al director de recursos humanos y al director del departamento de finanzas de la municipalidad de Puerto Barrios detalladas en los anexos No. 3 y 4, se efectuó con el objetivo de:

- ✓ Conocer si la empresa objeto de estudio tiene programas de motivación para los colaboradores del departamento de finanzas.
- ✓ Establecer si desarrollan programas de capacitación de servicio al cliente para el recurso humano de la empresa en mención.
- ✓ Establecer la importancia de estar bien identificados con la empresa en mención a través de un plan de endomarketing a los colaboradores del departamento de finanzas.
- ✓ Determinar si los colaboradores del departamento de finanzas están satisfechos con su trabajo.

El cuestionario dirigido a los colaboradores del departamento de finanzas de la municipalidad de Puerto Barrios, detallada en el anexo No. 5 se aplicó para:

- ✓ Conocer si los colaboradores conocen el objetivo del puesto, como las funciones de este, para lograr dicho objetivo.
- ✓ Identificar la existencia de incentivos del tipo económico, con el cual se motive al trabajador.
- ✓ Determinar si los colaboradores conocen la filosofía de la empresa, como también el medio de comunicación utilizado para la transmisión de la filosofía empresarial.
- ✓ Identificar si los colaboradores se sienten identificados con la empresa.

Enseguida se presentan los hallazgos encontrados con dichos instrumentos y se comparan con el marco teórico.

El tema a tratar en la presente Práctica Empresarial Dirigida, está contenida dentro de la administración de recursos humanos. Para Mondy y Noe (2005) manifiestan que “administración de recursos humanos es la utilización de los recursos humanos de una empresa para lograr objetivos organizacionales”.

La vieja concepción de relaciones industriales fue remplazada por la administración de recursos humanos, las personas como recursos vivos y no como factores materiales de producción. La tecnología experimentó un increíble e intenso desarrollo y comenzó con fuerza en la vida de las organizaciones y de sus participantes. Entre tanto el mundo continuaba cambiando a velocidades mayores.

Era de la información (o del conocimiento) (1,990). Época en que vivimos en la actualidad. Su carácter principal son los cambios rápidos, imprevisibles e inesperados. Drucker fue el visionario que anticipó esa vigorosa transformación mundial.

La administración del recurso humano dio un paso a un nuevo enfoque: la administración de personas, puestas que estas dejaron de ser simples recursos (humanos) organizacionales y pasaron a ser vistas como seres dotados de inteligencia, conocimientos, habilidades, personalidad, aspiraciones, percepciones, etc. Chiavenato (2000).

En cuanto a la identificación que tiene los colaboradores con la organización se evidencio según el cuestionario que no tienen sentido de pertenencia con la empresa y no están bien identificados, provocando esto insatisfacción del personal y reflejado en la calidad del trabajo como en la atención a personas propias y ajenas a dicho departamento, para Chiavenato (2000) la única manera posible de cambiar las organizaciones es transformar su “cultura” esto es, cambiar los sistemas dentro de los cuales trabajan y viven las personas. La cultura organizacional expresa un modo de vida, un sistema de creencias, expectativas y valores, una forma particular de

interacción y de relación de determinada organización. Cada organización es un sistema complejo y humano que tiene características, culturas y sistema de valores propios. Todo este conjunto de variables debe observarse, analizarse e interpretarse continuamente la cultura organizacional influye en el clima existente de la organización.

Los colaboradores de la municipalidad no tienen una verdadera cultura organizacional, pues están sujetos a los cambios políticos, en muchos casos no existe estabilidad laboral, por lo que debería existir como política y considerar a largo plazo una estrategia, de que los mandos medios de la municipalidad de Puerto Barrios refiérase los directores de los departamentos de recursos humano y finanzas, no deberían de ser removidos de sus cargos a menos que exista causa justificada para que se pueda crear y desarrollar el sentido de pertenencia de los colaboradores, para que así se pueda implementar técnicas de motivación a largo plazo.

"Las organizaciones disponen de dos tipos de mercado, un mercado externo basado en el binomio producto-mercado y un mercado interno basado en el binomio individuo-organización, este último es lo que llamaremos marketing interno" también conocido como endomarketing".
Levionnois (1,992)

Es conveniente que en el departamento de finanzas de la municipalidad de Puerto Barrios, exista un plan de endomarketing que enfocado al empleado para que este se identifique con la organización municipal, entre lo que se puede mencionar son talleres en el cual los colaboradores adquieran conocimientos sobre la filosofía de la empresa y porque es importante el trabajo que ejecutan.

Por ello es importante que el director del departamento de recursos humanos y el director del departamento de finanzas de la municipalidad de Puerto Barrios trasmitan la importancia a los colaboradores de estar bien identificados con la organización. La administración del recurso humano consiste en planear, organizar, desarrollar, coordinar y controlar técnicas capaces de promover el desempeño eficiente del personal, al mismo tiempo que la organización representa el

medio que permite a las personas que colaboran en ella alcanzar los objetivos individuales relacionados directa o indirectamente con el trabajo. Chiavenato (2000)

En cuanto a la motivación de los colaboradores del departamento de Finanzas es importante según." Koontz y Weihrich (1999) "La motivación es un término genérico que se aplica a una amplia serie de impulsos, deseos, necesidades, anhelos, y fuerzas similares. Decir que los administradores motivan a sus subordinados, es decir, que realizan cosas con las que esperan satisfacer esos impulsos y deseos e inducir a los subordinados a actuar de determinada manera.

Mientras que en las encuestas realizadas tanto como a los directores como a los colaboradores del departamento de finanzas evidenciaron que no existe documento alguno que establezca algún tipo de incentivo dirigido a sus colaboradores.

Por lo antes expuesto y sabiendo que el marketing busca la satisfacción del individuo, es necesario también aplicar un plan de endomarketing, diseñado para el cliente interno, el cual está denominado como colaborador, el cual debe sentirse satisfecho, motivado, leal a su empresa, servicial, honesto, etc. esto se puede lograr con la aplicación eficiente y oportuna de las estrategias propuestas en un plan de marketing interno, el cual debería ser implementado por el departamento de recursos humanos y ejecutado en el departamento financiero de la municipalidad de Puerto Barrios.

Capítulo 6

Resultados de la investigación

- Resultados de la guía de entrevista dirigida al director de recursos humanos de la municipalidad de Puerto Barrios Izabal.

Los resultados obtenidos de la entrevista dirigida al director de recursos humanos de la municipalidad de Puerto Barrios se consolidan en la tabla siguiente.

Tabla No. 1

Consolidado de la guía de entrevista al director de recursos humanos de la municipalidad de Puerto Barrios.

Pregunta	Respuesta
1. ¿Existe el plan de endomarketing en la empresa?	No existe ¿Por qué? Es un término desconocido para el director de recursos humanos.
2. Si su respuesta fue positiva ¿Lo aplica a los colaboradores de la municipalidad?	No aplica, pues la respuesta a la pregunta uno fue negativa.
3. ¿Los colaboradores están identificados con la organización?	Los colaboradores están conscientes de la relevancia de sus funciones y de lo importante que es este empleo para ellos ¿Por qué? Se manifiesta su sentido de pertenencia, y lo indispensable que es para ellos dar una buena atención.
4. Si su respuesta fue positiva. ¿Qué acciones realiza?	Se motiva al personal del departamento celebrándoles el cumpleaños, poniendo de manifiesto las felicitaciones, así mismo se les atiende cordialmente.
5. ¿Incentivan a los colaboradores cuando	Efectivamente es importante para nosotros

sobrepasan sus resultados?	incentivar a los empleados, por ello se buscan los mecanismos no económicos para hacerlos ¿Por qué? Como sabrá un empleado incentivado y motivado rinde más y de mejor manera, y como no existe un plan de incentivos económicos, se incentiva de otras formas.
6. ¿La empresa que usted dirige, realiza la entrega de incentivos a los colaboradores y lo transmite a los demás para evidenciar el cumplimiento del mismo?	Lamentablemente no se dan incentivos del tipo monetario a los trabajadores, ¿Por qué? No está establecido como medio de motivación interna y tampoco se encuentra contemplado en el pacto colectivo de condiciones de trabajo.
7. Si su respuesta fue positiva, ¿Indique que fuentes de comunicación utiliza?	No aplica respuesta, por ser negativa la respuesta a la pregunta No. 6.
8. ¿Utiliza programas para capacitar e informar al personal sobre la filosofía de la organización?	No se utilizan este tipo de instrumentos en nuestra empresa, pues las políticas, valores, etc. Cambia con cada partido político que dirige la alcaldía municipal. Lo cual hace difícil que el empleado conozca y se identifique con la filosofía de la organización.
9. Si su respuesta fue positiva, ¿Podría indicar cuales utiliza?	No aplica respuesta, por ser negativa la respuesta a la pregunta No. 08.
10. ¿Cuenta con un control que le permita identificar que los colaboradores están satisfechos con su trabajo?	No se cuenta con este tipo de instrumento actualmente en la institución ¿Por qué? No se ha implementado a un, pues se está analizando lo importancia de esto para poder implementarlo.
11. Si su respuesta fue positiva, ¿Podría describir el método utilizado para evidenciar que los colaboradores están satisfechos con sus puestos de trabajo?	No aplica respuesta, por ser negativa la respuesta a la pregunta No. 10.

Base de datos: director del departamento de recursos humanos

La información recopilada anteriormente detecta que la municipalidad de Puerto Barrios, no utilizan el endomarketing, en donde el departamento de recursos humanos está desaprovechando con ella la oportunidad de formar una cultura de servicio, no solo a los usuario externos, sino también a los clientes internos, es decir a cada uno de los miembros que trabajan dentro de la institución, con el firme propósito de agilizar los procesos, crear un ambiente en donde las relaciones interpersonales sean propicias para transmitir al cliente externo la sensación de compromiso organizacional, por lo que la institución se vería beneficiada al contar con colaboradores motivados, con una atención cordial para con sus usuarios, prestando un servicio eficiente y eficaz. Es evidente que los cambios constantes desde el parte política, no permite general la sensación de pertenencia, pues los colaboradores no sienten estabilidad laboral, por lo que muchos de ellos no sienten la necesidad de desempeñarse eficientemente, pues consideran que en cualquier momento su situación laboral cambiara de manera negativa.

- Resultados de la guía de entrevista dirigida al director de finanzas de la municipalidad de Puerto Barrios, Izabal.

Los resultados obtenidos de la entrevista dirigida al director de finanzas de la municipalidad de Puerto Barrios se consolidan en la tabla siguiente.

Tabla No. 2

Consolidado de la guía de entrevista al director de finanzas de la municipalidad de Puerto Barrios, Izabal

Pregunta	Respuesta
1. ¿Existe un plan de endomarketing en la empresa?	No, ¿Por qué? No somos una empresa con fines de lucro, sino una institución gubernamental, que se debe al pueblo.
2. Si su respuesta fue positiva ¿Los aplica a los colaboradores de la Municipalidad?	No. ¿Por qué? Somos una Institución Gubernamental
3. ¿Cuenta con controles que le permitan garantizar que los colaboradores están identificados con la organización?	No existen. ¿Por qué? No se considera necesario su implementación, pues somos una entidad gubernamental.
4. Si su respuesta fue positiva ¿Qué acciones realiza?	No aplica, por ser negativa la respuesta a la pregunta No. 03.
5. ¿Cuenta con un banco de datos que le permita incentivar a los colaboradores cuando sobrepasan sus resultados?	No se lleva este tipo control ¿Por qué? No se realiza un trabajo en base a metas, si no el cumplimiento de funciones.
6. ¿La empresa que usted dirige, realiza la entrega de incentivos a los colaboradores y lo transmite a los demás para evidenciar el cumplimiento	No se hace este tipo de incentivos a los empleados, pues la municipalidad realiza servicios no lucrativos, por lo cual no se puede presupuestar para ello.

del mismo?	
7. Si su respuesta fue positiva. ¿Indique que fuentes de comunicación utiliza?	No aplica, por ser negativa la respuesta a la pregunta No. 06.
8. ¿Utiliza programas para capacitar e informar al personal sobre la filosofía de la organización?	No se aplica estas cuestiones, pues el personal está capacitado sobre sus funciones y la filosofía cambia con los nuevos gobiernos.
9. Si su respuesta fue positiva ¿podría indicar cuál utiliza?	No aplica, por ser negativa la respuesta a la pregunta No. 08.
10. ¿Usted realiza un método que le permita medir si los colaboradores están satisfechos con su trabajo?	No se ha implementado este tipo de recurso para medir la satisfacción del empleado. ¿Por qué? Aun se evalúa la posibilidad de implementarlo.
11. Si su respuesta fue positiva, ¿Podría describir el método que utiliza para evidenciar que los colaboradores están satisfechos con sus puestos de trabajo?	No aplica, por ser negativa la respuesta a la pregunta No. 10.

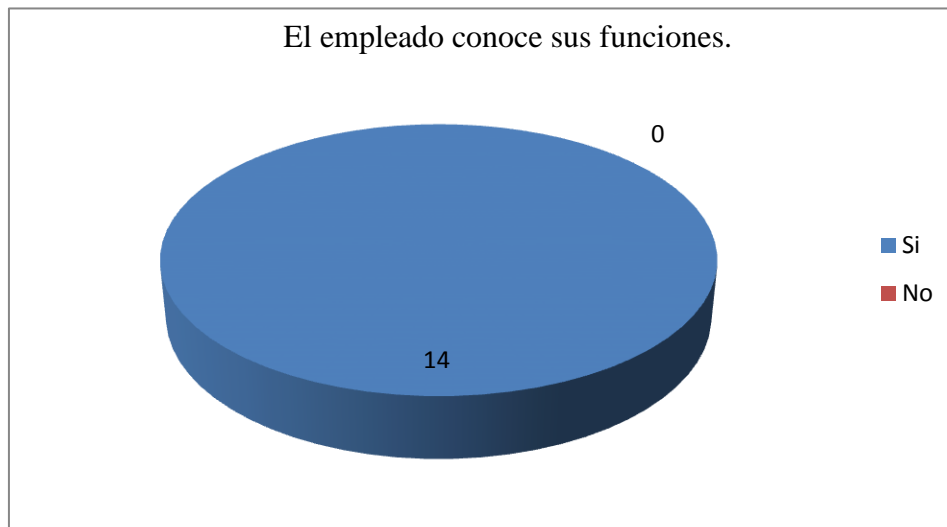
Base de datos: director del departamento de finanzas

Es evidente que en municipalidad de Puerto Barrios, no se ha considerado la importancia del recurso humano, el cual puede llegar a hacer que una institución ya sea esta pública o privada sea competitiva, en donde las personas que trabajan dentro de ella se sientan motivadas, satisfechas, y lo manifiesten comprometiéndose con la institución, de tal manera que los usuarios de la misma sientan que son atendidos por un equipo de trabajo, que cuenta con los conocimientos, que agiliza los procesos, y resuelve los problemas, por lo que la implementación de un plan de endomarketing, podría permitir que su personal se concentre en las políticas, filosofías y estrategias que se tengan para ofrecer un servicio de calidad, así también el plan de endomarketing haga conciencia en el trabajador que los cambios políticos no tienen efecto sobre ellos y que su estabilidad laboral es el reflejo de la calidad de su trabajo y de esta cuenta estar motivados e identificados con su institución.

- Resultados del cuestionario dirigido a los colaboradores del departamento de finanzas de la municipalidad de Puerto Barrios, Izabal

A continuación se presentan los resultados obtenidos del cuestionario, dirigido a los colaboradores del departamento de finanzas de la municipalidad de Puerto Barrios, Izabal

Gráfica No. 01



Fuente: Elaboración propia.

Los 14 colaboradores correspondiente a un 100% de los encuestados, respondió afirmativamente al hecho de conocer los objetivos y actividades del puesto de trabajo, mostrando que existe interés en el colaborador en el desarrollo de sus actividades cotidianas.

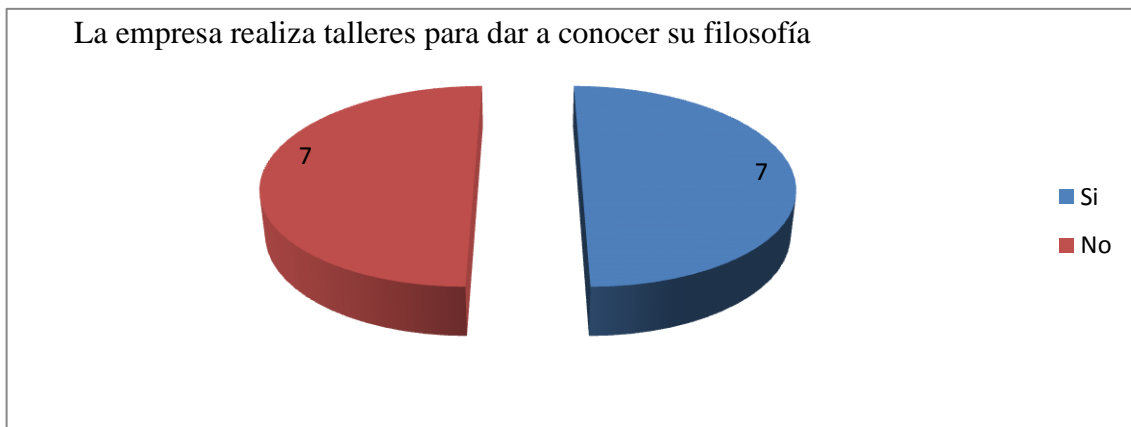
Gráfica No. 02



Fuente: Elaboración propia.

05 de los colaboradores correspondiente al 36% de los encuestados, dieron como respuesta que se les da inducción por medio de memorandos y otros 05 encuestados equivalentes al 36% manifestaron que por medio de manual de puestos, en tanto que 3 de los sujetos encuestados equivalentes al 21% respondieron que era de forma verbal, y 1 encuestado correspondiente al 7% no definió su respuesta.

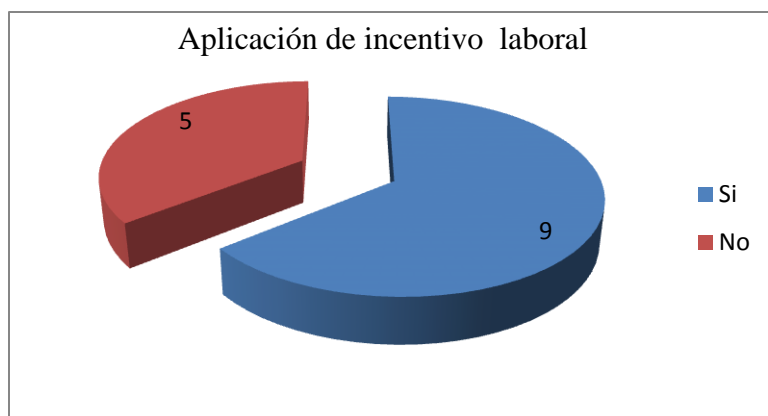
Gráfica No.03



Fuente: Elaboración propia.

07 de los encuestados, correspondiente al 50% manifestaron conocer los medios para comunicar la filosofía de la empresa, en tanto que los otro 07 correspondiente al otro 50% dijeron desconocer si la empresa daba a conocer su filosofía.

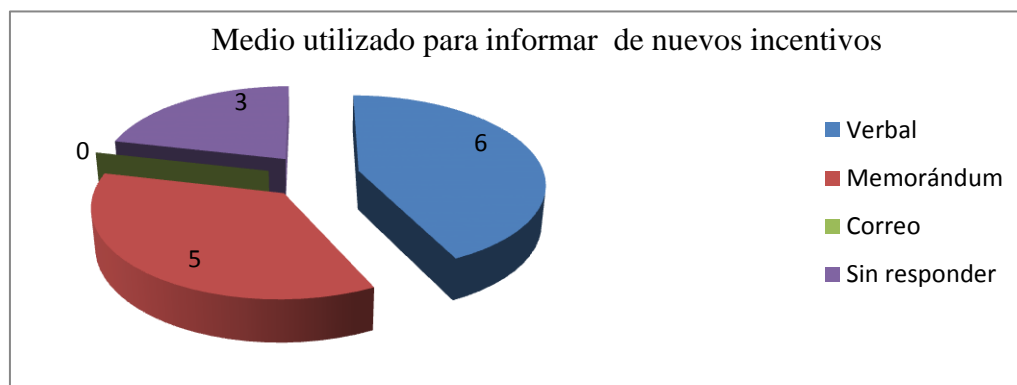
Gráfica No. 04



Fuente: Elaboración propia.

De los colaboradores 09 respondieron que son incentivados cuando las metas son sobrepasadas, pero no de manera económica- financiera, estos sujetos equivalen a un 64% pues no existe asignación presupuestaria para este tipo de incentivo, en tanto que 05 encuestados correspondiente al 36% manifestaron no ser incentivados laboralmente.

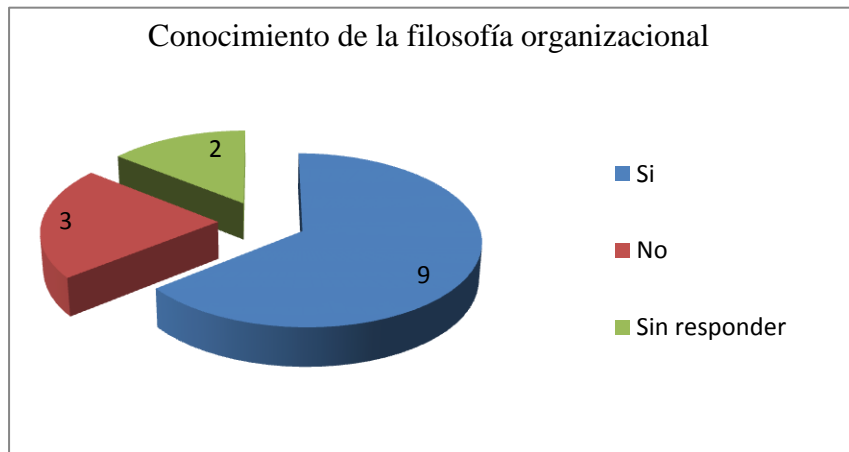
Gráfica No. 05



Fuente: Elaboración propia.

06 de los encuestados correspondiente al 43% manifestaron que al momento de implementar algún tipo de incentivo laboral se utiliza preferentemente la vía verbal, luego 05 de los colaboradores correspondiente al 36% respondieron que es por medio de memorándum el otro mecanismo más usado es el memorando, en tanto que 3 correspondiente al 21% se abstuvieron de dar respuesta a la pregunta.

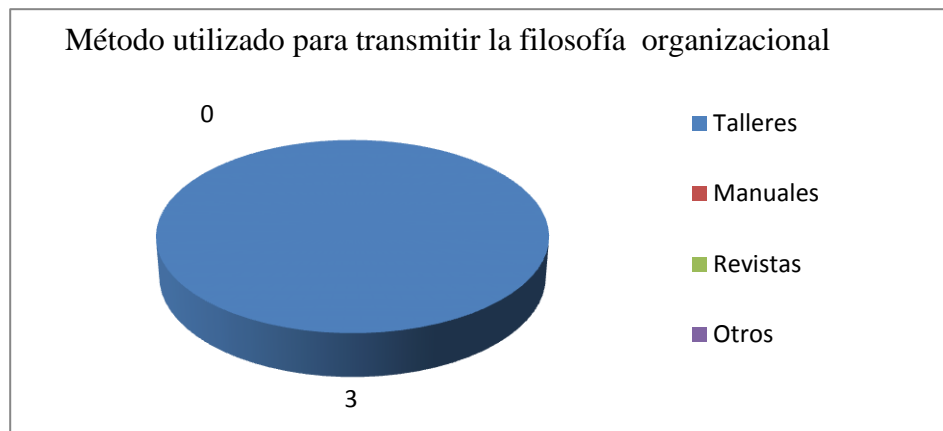
Gráfica No. 06



Fuente: Elaboración propia.

De los encuestados 09 de ellos correspondiente al 64% dicen conocer la filosofía de su institución, en tanto que 03 personas siendo el 21% respondió que no conoce la filosofía de su institución, y otros 02 colaboradores correspondientes al 15% se abstuvieron de responder.

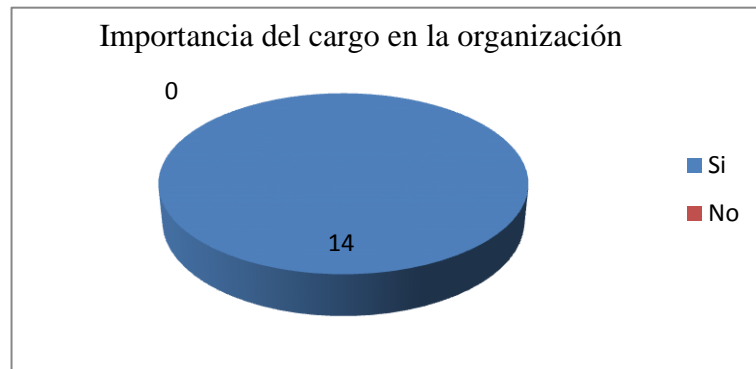
Gráfica No. 07



Fuente: Elaboración propia.

De los colaboradores encuestados solamente 3 de ellos correspondiente al 21% respondieron a la pregunta, y manifestaron que conocen la filosofía de la empresa, pues han participado en talleres, donde se da a conocer la filosofía, en tanto que 11 de los encuestados se abstuvo de dar respuesta a la pregunta, esto permite identificar que no existe un vínculo organización-empleado, por lo mismo no existe identificación real de empleado hacia la empresa.

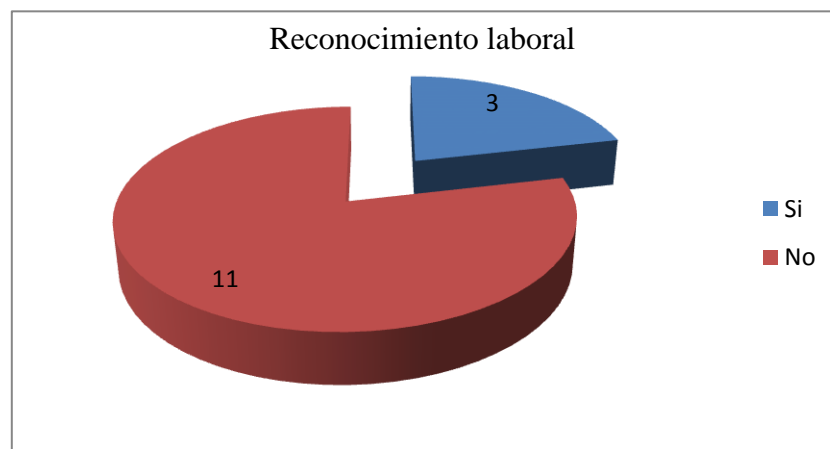
Gráfica No. 08



Fuente: Elaboración propia.

Los 14 encuestados correspondiente al 100% consideran importante el trabajo que desempeñan dentro de la empresa, por lo que consideran que cada puesto es fundamental para el correcto desarrollo y desempeño del departamento financiero, puesto que hacer las cosas debidamente ayuda generar un ambiente agradable y estable, y consecuentemente se brinda un mejor servicio a los usuarios.

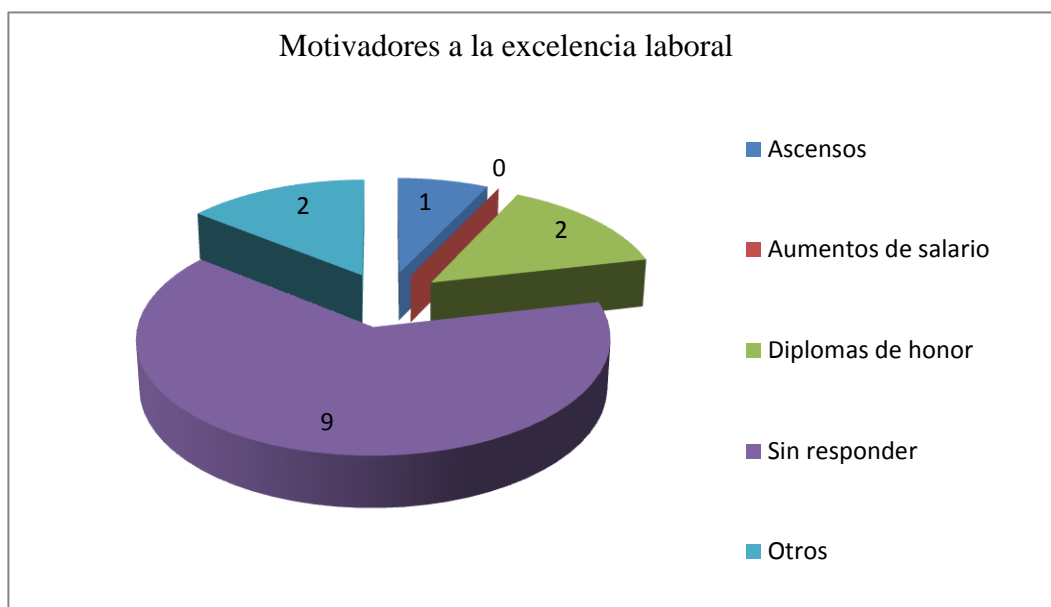
Gráfica No. 09



Fuente: Elaboración propia.

11 de los colaboradores sujetos a la presente investigación correspondiente al 79% respondió que no se les reconoce el buen desempeño de sus funciones, en tanto que 3 de los sujetos a la presente investigación siendo un 21% respondieron que si se les reconoce su desempeño laboral pues se les ha considerado como excelentes en sus actividades.

Gráfica No. 10



Fuente: Elaboración propia.

01 de los encuestados correspondiente al 7% manifestó, que la forma por la cual han sido motivados se encuentra el ascenso, luego 02 correspondiente al 14% respondieron que por medio de diplomas de honor al mérito, y otros, los cuales no definieron el mecanismo utilizado para ser motivado laboralmente, en tanto que 09 de los colaboradores constituyendo un 65% sujetos a la investigación se abstuvo de responder, por lo que se asume que nunca han sido tomados en cuenta para ser premiados por su buen desempeño laboral.

Según los resultados obtenidos de los 14 colaboradores del departamento de finanzas de la municipalidad de Puerto Barrios, refleja que al carecer la institución de estrategias o planes que permitan capacitar y estimular al personal para que lleven a mejor cabalidad sus funciones dentro de la misma, en donde se le proporcione toda la información acerca de su compromiso con la empresa, creando una cultura organizacional que permita contar con procesos que mejoren las actitudes, expectativas, aspiraciones y satisfacción de los empleados, esto se verá reflejado en las relaciones interpersonal dentro del equipo de trabajo y posteriormente hacia los clientes externos.

Capítulo 7

Conclusiones

Se presenta a continuación las conclusiones, resultado de la presente investigación dirigida a la Municipalidad de Puerto Barrios:

- El endomarketing, no es un tema conocido por el director de recursos humanos de la municipalidad de igual forma sucede con el director del departamento de finanzas.
- Los colaboradores no están debidamente identificados con la organización y se evidencia la falta de motivación por parte de las autoridades Municipales, aunado a esto no existe un plan o acciones enfocados al aspecto humano de la motivación.
- No existe un documento técnico que contenga información precisa y necesaria que ayude al colaborador a identificarse con su institución, como sería el caso de la filosofía, visión y objetivos que guían el andar de la municipalidad.
- Existe interés en la actual administración municipal de iniciar con mecanismos que permitan desarrollar en el colaborador el sentido de pertenencia.
- Los colaboradores manifiestan poco interés en conocer e identificarse con sus funciones, como con su empresa, esto es causa de la poca o nula motivación que reciben de sus jefes inmediatos.

Capítulo 8

Propuesta

El mundo actual en el cual vivimos, está cambiando segundo a segundo, minuto a minuto, hora con hora, día a día y cada vez se vuelve complejo, por ello se vuelve demandante y exigente. La década de los noventa plantea grandes promesas e incertidumbres, con grandes oportunidades alrededor. El final de la guerra fría ha liberado fuerzas para reconstruir equipos e infraestructura.

La Europa del oeste se está convirtiendo en el mayor mercado del mundo con 324 millones de consumidores. La Europa del este está surgiendo como un mercado prometedor para los países occidentales, Las economías asiáticas continúan expandiendo sus mercados internos y su participación en los mercados internacionales. A esto se añade la aparición de las nuevas tecnologías de los noventa: televisión de alta definición, nuevos medicamentos, superconductividad, ingeniería genética y otros milagros de la ciencia.

Estos cambios en el entorno exigen a las organizaciones a modificar sus estrategias de producción y de igual forma su manera de dirigir el personal, de modo tal que se vuelven cada vez exigentes con sus colaboradores en su manera de dirigirlos buscando maximizar el recurso humano.

Es por estas razones que las empresas no quieren equivocarse a la hora de gestionar a su personal, y adoptan la gestión del talento humano, que en últimas busca desarrollar en los colaboradores los comportamientos de alto desempeño que garanticen el éxito en la realización de sus tareas. ¿En un mercado tan competitivo que se puede hacer para tener los colaboradores más audaces? La primera decisión a tomar es la elaboración de un plan de endomarketing, funciones, planes de personal que nos ayuden a rectificar como está el personal identificado con la institución.

Las expectativas de los administradores o gerentes de las empresas, la creciente competencia a nivel internacional y el incremento de la diversidad en la fuerza de trabajo constituyen un

desafío para el gerente de recursos humanos de una organización el cual debe de contratar al personal idóneo para la organización.

Los departamentos de recursos humanos hoy en día son más dinámicos, además de aportar al objetivo de aumentar la ventaja competitiva de la organización, además debe cubrir objetivos de carácter social, funcional y personal dentro de lo que podemos mencionar la identificación con la organización por parte de sus colaboradores.

✓ Producto a entregar

En seguida de ejecutadas las investigaciones, tanto documentales como de campo, se propone a la empresa en estudio, la elaboración de un “Plan de Endomarketing en el departamento de Finanzas”.

Objetivo general

Crear un plan de Endomarketing en el departamento de finanzas para mejoramiento de servicio al cliente interno de la municipalidad de Puerto Barrios, ubicada en la cabecera departamental de Izabal.

Objetivos específicos

- ✓ Realizar un estudio del marco teórico referencial.
- ✓ Diagnosticar el tipo de compromiso que poseen los colaboradores para con la empresa.
- ✓ Diseñar un plan de endomarketing de acuerdo a las características y el objeto de estudio.

8.1 Viabilidad del proyecto

✓ Recursos Humanos

El director del departamento de Recursos humanos de la institución en mención es el responsable de la ejecución de la presente guía con el apoyo del resto de personal que conforma el departamento de trabajo de finanzas.

✓ **Materiales**

Para realizar ésta propuesta son necesarios los siguientes útiles de oficina: Hojas de papel bond, fólderes, fastenes, cartuchos para impresora, equipo de cómputo y encuadernar dicho documento.

✓ **Físico**

Para la presentación de cada una de las funciones y perfil del puesto que ocupan los colaboradores del departamento de finanzas el director de recursos humanos, lo puede efectuar en las instalaciones de la municipalidad de Puerto Barrios.

✓ **Financieros**

El presupuesto para la elaboración de la presente propuesta, incluye los siguientes gastos a incurrir:

Costo beneficio de la propuesta

Descripción	Justificación del gasto	Cant idad	Precio unitario en Quetzales	Total en Quetzales
Cartuchos de tinta a color y negro	Para impresión del detalle del resultado del trabajo a realizar.	2	180.00	360.00
Resma de papel bond tamaño carta	Para impresión del detalle del resultado del trabajo a realizar.	1	40.00	40.00
Encuadernado	Encuadernación de las hojas que resulten para el manual	1	45.00	45.00
Fotocopias	Fotocopias de los documentos que soportarán el plan de endomarketing	40*	0.15	6.00
Fólderes y fastenes	Para agregar cada descripción del puesto de trabajo	9	1.75	15.75
	Costo de ejecución de propuesta			14,950.00
Total				Q.15,416.75

Nota: Los costos presentados en la presente tabla, se obtuvieron según cotizaciones.

Fuente: Elaboración propia

* Cantidad de fotocopias estimadas para facilitar la identificación con la institución de los colaboradores.

Firmas de aceptación

En aceptación de ambas partes a los puntos arriba indicados, se firma la presente propuesta de aceptación, en el municipio de Puerto Barrios, a los 23 días del mes de febrero del año 2013.

(f) _____

Emerson Gabriel García Mayorga

Consultor

Universidad Panamericana de Guatemala /

Extensión Zacapa

(f) _____

Lic. DAVID MEJIA GARCIA

Director de Recursos Humanos

De la Municipalidad de Puerto Barrios.

Cronograma de trabajo

#	Actividades/ Fechas	2012															2013				
		MAYO			JUNIO					JULIO				AGO	OC	NO	ENE.		FEB.		
		12	19	26	2	9	16	23	30	7	14	21	28	4	11	13	17	12	19	16	23
1	Solicitud a la empresa para realización de la PED.	■																			
2	Respuesta de la empresa de la autorización	■																			
3	Acercamiento con la cantidad	■	■																		
4	Entrevista con el gerente administrativo			■																	
5	Recopilación de información para el diagnóstico			■	■	■															
6	Entrega de diagnóstico						■														
7	Entrega de diagnóstico asesores							■													
8	Entrega y revisión de anteproyecto								■												
9	Reunión de asesores									■											
10	Preparación del borrador de proyecto									■											
11	Análisis de investigación									■	■										
12	Reunión de asesores										■										
13	Entrega del segundo informe a revisión										■										
14	Correcciones sugeridas por asesor										■										
15	Reunión de asesores											■									
16	Entrega del tercer informe para revisión											■									
17	Corrección de sugerencias por el tutor											■									
18	Entrega de la práctica												■	■							
19	Trabajo de campo y presentación de resultados														■						
20	Análisis de resultados conclusiones y propuesta															■					
21	Ejecución de la propuesta																■				
22	Asignación de revisor																	■			
23	Revisor entrega debilidades encontradas a estudiante																		■		
24	Entrega de PED aprobada por tutor y revisor al coordinador																				■

Fuente: Elaboración propia

Fuentes de consulta

- ✓ Chiavenato I. (2000). *Administración de recursos humanos*. (5ª.ed).Santafé Bogotá, Colombia: McGraw-Hill Interamericana, S.A.
- ✓ Chiavenato I. (2003). *Administración de Recursos Humanos* Mc. Graw Hill.
- ✓ Chiavenato I. (2006). *Administración de recursos humanos*. (9ª. Ed).Santafé Bogotá, Colombia: McGraw-Hill Interamericana, S.A.
- ✓ Kotler (2006) *los 80 conceptos Esenciales de Marketing de la A a la Z*,
- ✓ Kotler (2000). *Dirección de Marketing* (5ª. ed)
- ✓ Koontz, y Weihrich, (1999). *Administración, una perspectiva global* 11ª. Edición. Editorial Mc Graw Hill. México.
- ✓ Levionnois, (1,992). *Marketing. Interno y Gestión de Recursos Humanos*. Ed. Díaz de Santos S.A. Madrid
- ✓ Mondy, y Noé, (2005). *Administración de recursos humanos*. (9ª. ed). México: Prentice - Hall Hispano Americana S.A.
- ✓ Ribeiro, (2,004). *El marketing mirando para adentro*.
- ✓ Solana, (1993). *Administración de Organizaciones*. Ediciones Interoceánicas S.A. Buenos Aires.
- ✓ Stoner, Freeman, (1996). *Administración* 6a. Edición. Editorial Pearson. México.

- ✓ UNAM, (1985). *Motivación y Conducta*, Biblioteca

- ✓ <http://es.wikipedia.org/wiki/Herramienta>. 22.06.2012

- ✓ <http://es.wikipedia.org/wiki/Industria>. 04.07.2012

- ✓ <http://www.monografias.com/trabajos86/propuesta-plan-elevar-compromiso/propuesta-plan-elevar-compromiso.shtml>. 12.12.2012

- ✓ www.universodontologico.com.ar/marketing/endo.htm, 10.07.2012

- ✓ www.Google.com

- ✓ www.Hotmail.com

ANEXOS

Anexo No. 1

Evaluación integral

a) Contacto inicial:

- Antecedentes

El municipio de Puerto Barrios, se encuentra ubicado a 300km. De la ciudad de Guatemala, al nororiente de la República, en los recodos de la bahía de amatique en el océano atlántico es el municipio más pequeño del departamento de Izabal, con una extensión territorial de 1,292 km² representa para el país y para El Salvador, la principal ciudad portuaria hacia el atlántico a



través de la cual se transporta la producción de Guatemala y El Salvador. Este municipio es la cabecera departamental de Izabal. Para el departamento, Puerto Barrios representa el 14% del territorio. Colinda al Norte con el mar Caribe, al Sur y Este con la República de Honduras y al oeste con Morales y Livingston. Está constituida por 5 aldeas estas son: Puerto Barrios, Santo Tomás de Castilla, Entre Ríos, Chachagualilla y El Cinchado, 41 barrios, 23 fincas y 13 parajes. El 17 de mayo de 1,920 se iniciaron las primeras labores de su municipalidad, en el edificio de BANDEGUA a la par de correos, la cual se encontraba ubicada en la 7^a. Calle entre 3^a. Y 4^a. Su primer alcalde fue Margarito Castro.

El edificio actual de la municipalidad fue construido en el período de 1,971 a 1,974 ubicado en la 7^a. Calle entre 5^a. y 6^a. Avenida de Puerto Barrios, Izabal, fue inaugurada durante la administración del Sr. Víctor Manuel Coronado Aldana.

Puerto Barrios surge como municipio, debido a la continuación de la política comercial y económica del gobierno de Justo Rufino Barrios, a través de su sobrino José María Reina Barrios.

La reseña histórica narra que el General Justo Rufino Barrios tuvo la iniciativa, de unir la capital de la Repùlica con el atlàntico por medio de un ferrocarril como lo habìa unido con el Pacífico y con tal motivo “El 04 de agosto de 1883 era emitido un decreto exaltando el patrimonio de los guatemaltecos a efecto de que con sus propios recursos fuese construido el Ferrocarril del Norte, como una Empresa Nacional”.

La municipalidad de Puerto Barrios, fue creada, según decreto No. 513 de fecha 19 de julio de 1,895 se ordenó la fundación de Puerto Barrios, en honor al general Justo Rufino Barrios, creando la ciudad de Puerto Barrios. Así nació la “CIUDAD DE PUERTO BARRIOS”. El domicilio Fiscal 7 calle 5ª. y 6ª avenida, siendo su actividad económica la prestación de servicios públicos a la población en general del municipio. La primera feria titular de Puerto Barrios, se celebraron las fechas comprendidas del 18, 19 y 20 de julio de 1,932. En la actualidad la fiesta del municipio (feria) regresa a su fecha original prolongándose ésta de 23 a 8 días. El licenciado Alfonso Portillo Cabrera el 14 de noviembre de 2000 decretó celebrar el 05 de diciembre de cada año la función de la ciudad de Puerto Barrios, otorgando un asueto a colaboradores públicos y privados.

Actualmente la municipalidad de Puerto Barrios, está constituida por el concejo municipal y alcalde. Asimismo está integrada por cinco direcciones siendo: director financiero, director de recursos humanos, director de obras públicas, director de planificación y director policía municipal de tránsito y orden. Contando con un recurso humano eficiente y eficaz de 285 empleados, brindándole un servicio personalizado al público en genera

- **Misión**

La municipalidad de Puerto Barrios se ha enfocado en alcanzarla siguiente misión:

Somos una entidad autónoma, eficiente y moderna, que presta, abastece, gestiona, facilita y administra servicios que promueve el desarrollo del municipio a través de actividades

económicas sociales, culturales y ambientales lo que contribuye a mejorar la calidad de vida y satisfacer las necesidades y aspiraciones de la población.

- **Visión**

Siendo una institución que vela por el bienestar de la población porteña tiene como visión lo siguiente:

Ser una institución líder en la prestación de servicios públicos de calidad en beneficio a la población, empeñados en el fortalecimiento del desarrollo integral y sostenible del municipio; comprometida en brindar servicios de alta calidad con transparencia, equidad, credibilidad y confianza.

- **Objetivos**

La institución como entidad autónoma se ha planteado los siguientes objetivos, tanto generales como específicos.

- **Objetivo general:**

Prever, planificar, organizar, integrar, controlar y dirigir la ejecución de la administración pública en la institución, para garantizar un eficiente servicio personalizado, así como también asegurar las mejores condiciones de atención al usuario.

- **Objetivos específicos:**

- ✓ Fortalecer la dirección de recursos humanos, para la administración adecuada del personal, aplicando el proceso de reclutamiento, selección, contratación, inducción y capacitación.
- ✓ Tener personal profesionalizado y capacitado en todas las direcciones de la institución.
- ✓ Incremento en la recaudación de tasas y arbitrios municipales.
- ✓ Transparentar el gasto público.

- ✓ Cumplimiento de las líneas de autoridad de la estructura organizacional.
- ✓ Lograr el adecuado cumplimiento a lo establecido en la Constitución Política de la República y código municipal relativo al que hacer municipal.
- ✓ Contar con la mejor tecnología para el cobro de los impuestos, tasas y arbitrios municipales.
- ✓ Diseñar e implementar la capacitación para el personal de acuerdo al programa de adquisición de tecnología y administración.
- ✓ Ampliar la red de Mini-Municipalidad en Santo Tomás de Castilla y Entre Ríos.
- ✓ Implementar un sistema de cobro ágil y eficiente.

- Estrategias

Con el propósito de que la población perciba la calidad de los servicios prestados, se pretende desarrollar las siguientes estrategias.

- ✓ En maximizar el recurso humano de que labora para la municipalidad.
- ✓ La restructuración de la sede municipal, la que está actualmente deteriorada.
- ✓ Compra de maquinaria propia, para evitar arrendamientos y costos elevados.
- ✓ Reducción de costos elaborando planes de trabajo presupuestados.
- ✓ Estrategia de Servicio: ofreciendo un servicio excepcional, en el cual las personas no tengan que esperar para pagar los servicios brindados por la municipalidad.
- ✓ Estrategia de servicio: Se estipulo que el horario de atención en la municipalidad para la población de Puerto Barrios será de 08:00am a 16:00pm con el fin de poder atender a los porteños que trabajan y no pueden realizar pagos más que en la hora de receso.
- ✓ Interesar al público de los servicios que promueve la municipalidad para captar usuarios en el área urbana y rural.
- ✓ Empoderar al recurso humano sobre la importancia de los servicios que se brindan para que el publico quede cautivado con la calidad de servicio.
- ✓ Contar con personal calificado y capacitado para la implementación de tecnología dentro de la institución.

- ✓ Implementar un software que facilite el enlace de información para eficientizar los servicios que brinda la institución.

- Valores:
 - ✓ Capacidad: Nos sentimos orgullosos de nuestro trabajo, de nuestro servicio al público y de nuestra capacidad para satisfacer las necesidades del pueblo.
 - ✓ Honradez: Cumplimos con nuestras responsabilidades con la comunidad, siendo transparentes, brindando confianza; tasas y arbitrios municipales justas a través de procesos claramente definidos.
 - ✓ Transparencia: Cumplimiento de taras delegadas por el pueblo, siendo honestos, brindando confianza y servicio de calidad.
 - ✓ Servicio personalizado: La actitud de los colaboradores está dirigido a satisfacer al público y ofrecer una atención personalizada.
 - ✓ Confianza: Garantizara la población en general que los impuestos, tasas y arbitrios que se recaudan, serán administrados adecuadamente.
 - ✓ Eficiencia: Contar con un talento humano altamente eficiente brindado un servicio de excelencia.
 - ✓ Relaciones interpersonales: Crear un clima laboral agradable.

- Políticas:
 - ✓ Mejoramiento de las estructuras internas que le dan coherencia en la actuación municipal.
 - ✓ Impulso de la credibilidad social y el compromiso institucional en la gestión municipal de calidad y en observancia del bien ciudadano.
 - ✓ Fomento del equipamiento municipal de calidad y adecuado a las diversas necesidades de la población local, potenciando el acceso a la tecnología.
 - ✓ Impulsar la conciencia ambiental de la institución y de los pobladores del municipio por medio de acciones que visualicen el interés municipal por el uso sostenible de los recursos.

- ✓ Reforma de las estructuras internas necesarias a favor de la creación y/o fortalecimiento de las áreas y departamentos que influyen en el ordenamiento territorial y el ambiente locales.
- ✓ Impulsar el desarrollo de un nuevo ordenamiento territorial que refleje la realidad del municipio.
- ✓ Desarrollo planificado del territorio del municipio con el cual se pueda garantizar un adecuado ordenamiento territorial de la mano con el ambiente.
- ✓ Creación de fuentes de financiamiento de apoyo locales en la promoción social.
- ✓ Fortalecimiento de condiciones para el desarrollo integral de las potencialidades ciudadanas.
- ✓ Garantizar diversidad de oportunidades para el desarrollo económico local.
- ✓ Eficiencia en la prestación de los servicios públicos.
- ✓ Mejoramiento del recurso humano brinda a los usuarios de los servicios.
- ✓ Mejoramiento de las condiciones viales del municipio.
- ✓ Potenciación de la infraestructura como soporte para fomentar el desarrollo humano local.

- Planes de Desarrollo:

El plan de desarrollo y crecimiento es llegar a crecer de manera constantes hasta lograr tener una municipalidad que cuente un servicio excepcional, siguiendo con la satisfacción de los colaboradores municipales. Esto significa que el plan de desarrollo es llegar a poseer una municipalidad ejemplar. En la cual se pueda beneficiar la población del municipio de Puerto Barrios.

- Base legal

Base legal que rige el accionar de la institución: Artículos: 253, 254, 255, 257, 269 de la Constitución Política de la República de Guatemala; 1,3, 6, 9, 33,35 inciso c) y e), 99, 100, 103, 107,142 incisos a) y d), del Decreto 12-2002 del Congreso de la República, Código Municipal.

El código municipal por su parte en el artículo 3 señala su autonomía que la constitución política de la república garantiza que el municipio, elige a sus autoridades y ejerce por medio de ellas, el

gobierno y la administración de sus intereses, obtiene y dispone de sus recursos patrimoniales, atiende los servicios públicos locales, el ordenamiento territorial de su jurisdicción, su fortalecimiento económico y la emisión de sus ordenanzas y reglamentos. Para el cumplimiento de los fines que le son inherentes coordinará sus políticas con las políticas generales del estado y en su caso, con la política especial del ramo al que corresponda. Ninguna Ley o disposición Legal podrá contrariar, disminuir o tergiversar la autonomía municipal establecida en la constitución política de la república. El manual de organización y funciones es congruente con la normativa descrita, para facilitar la delegación de función, la división del trabajo y la coordinación y armonía que debe existir en el ambiente laboral municipal.

Concejo municipal

Comisiones

Alcalde municipal

Asesoría jurídica

Asesoría administrativa

Auditor interno

Relaciones públicas

Secretario municipal

Oficiales de secretaria

Oficina libre acceso a la información pública.

Dirección de administración financiera integrada municipal (AFIM)

Dirección de recursos humanos

Dirección de obras públicas.

Dirección de planificación

Dirección policía municipal de tránsito y orden

Juzgado de asuntos municipales.

Secretaria de obras sociales de la esposa de el alcalde (SOSEA)

Tabla No. 01
Organigrama municipal de Puerto Barrios, Izabal.

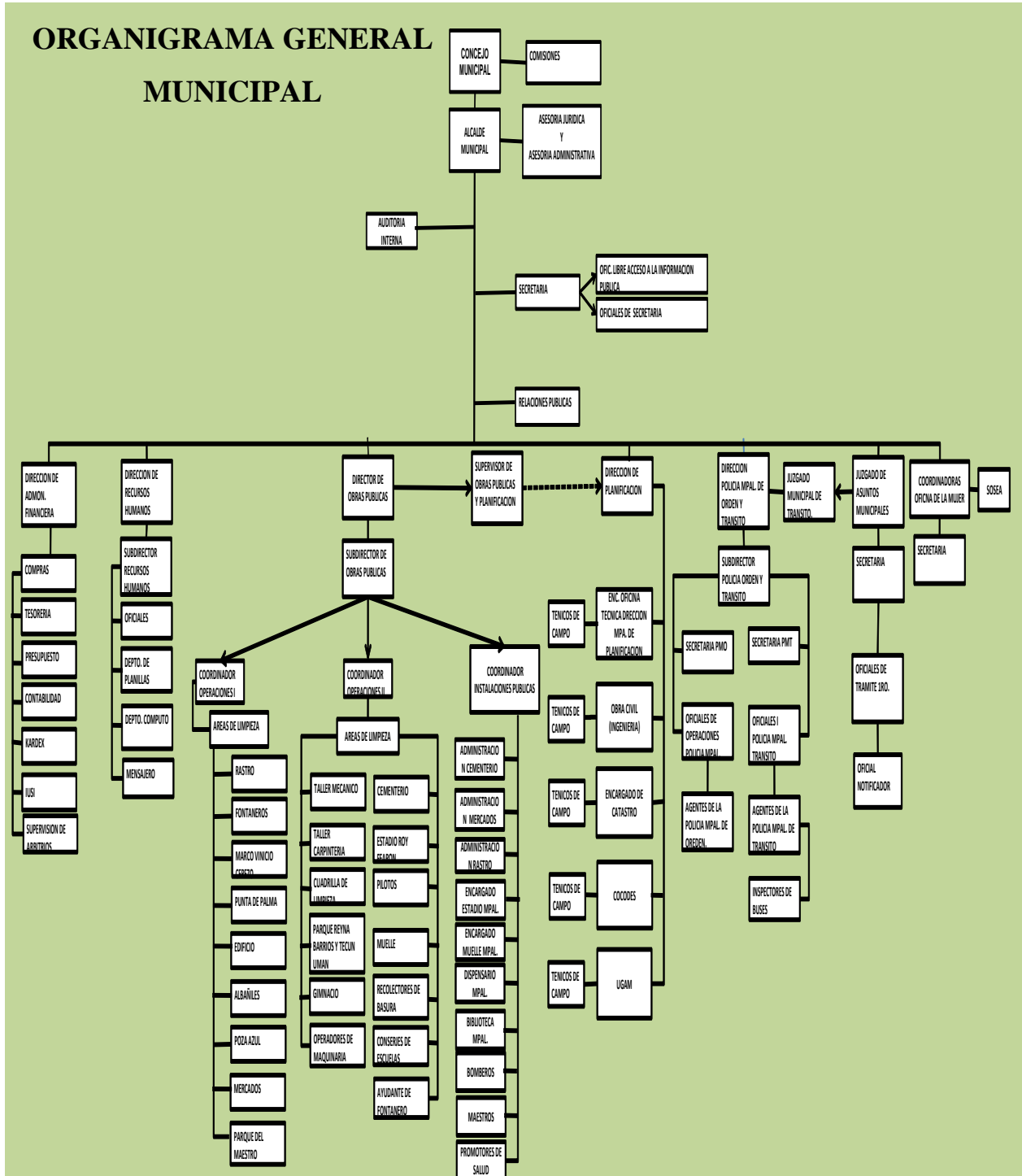
Unidad administrativa	Números de puestos administrativos y de campo
Alcaldía	017
Dirección de administración financiera integrada municipal (AFIM)	024
Dirección de recursos humanos	006
Dirección de obras públicas.	152
Dirección de planificación	015
Dirección policía municipal de tránsito y orden	067
Juzgado de asuntos municipales y de tránsito	004
Coordinadora oficina de la mujer	<u>002</u>
<i>Total puestos administrativos y operativos</i>	285

Fuente: información proporcionada por el departamento de recursos humanos.

Lo descrito en el recuadro anterior representa la cantidad de colaboradores clasificado por unidades administrativas.

También se presenta en la figura No.01 la representación gráfica (organigrama general) de la municipalidad de Puerto Barrios, Izabal.

Figura No. 01



Fuente: información proporcionada por el departamento de recursos humanos.



Puerto Barrios, Izabal
Mayo 22 del 2012

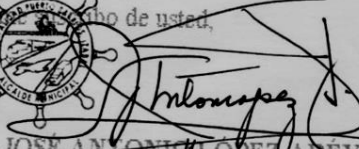
Licenciado:
César Fernando Orellana
Coordinador de la Facultad de Ciencias Económicas
Universidad Panamericana, Sede Zacapa
Presente

De manera atenta y cordial me dirijo a usted, augurándole bienestar y éxitos en el desempeño de sus labores.

Aprovecho para referirme a su oficio de fecha 12 de mayo del presente año, manifestándole que no hay ningún inconveniente para que el alumno **EMERSON GABRIEL GARCÍA MAYORGA**, de la Carrera de Licenciatura de Administración de Empresas, pueda realizar su Práctica Profesional en esta municipalidad, durante el periodo de nueve meses, asignándole para el efecto la Oficina de Recursos Humanos, la cual está bajo la dirección del Lic. David Mejía.

Sin otro particular, quedo a su orden y a su disposición de usted,
Atentamente,




LIC. JOSÉ ANTONIO LÓPEZ AREVALO
ALCALDE MUNICIPAL

b) Instrumentación



Universidad Panamericana de Guatemala
Facultad de Ciencias Económicas
Programa ACA Zacapa
Licenciatura en Administración de Empresas

Instrumento para recopilación de información para el contacto inicial

Datos generales
Nombre de la institución : _____ _____
Tipo de empresa: _____
Fecha de constitución: _____
Actividad económica: _____
Dirección: _____
Teléfono (s): _____
E-mail: _____
Representante Legal: _____
Captura de información
Fecha: del: _____ al: _____
A cargo de: _____ _____



Universidad Panamericana de Guatemala
Facultad de Ciencias Económicas
Práctica Empresarial Dirigida –PED–
Licenciatura en Administración de Empresas

Guía de entrevista inicial dirigida al Director del departamento de recursos humanos

Presentación: buen día licenciado, soy estudiante de la Universidad Panamericana de Guatemala, y solicito a Usted de su colaboración para realizar mi Práctica Empresarial Dirigida-PED; en el departamento el cual dirige su persona. Por lo que necesito que pueda ayudarme respondiendo las siguientes preguntas que debo realizar para dar paso a mi investigación estudiantil.

I. Información empresarial

1. ¿Cuál es la actividad o función principal del departamento de recursos humanos?

2. ¿Considera usted qué cuenta con todo el personal que el departamento necesita para su buen funcionamiento?

Sí No

3. ¿En qué porcentaje considera usted que se cumplen procesos dentro del departamento el cual dirige?

25% 50% 75% 100%

4. ¿Cada cuanto tiempo se capacita al personal el cual está a su cargo, sobre las funciones que desempeña?

Mensual Trimestral Semestral Anual casi Nunca

5. ¿Cuenta con el presupuesto adecuado para llevar a cabo todos los procesos que dependen de su personal a cargo?

Sí No

6. ¿Qué área de las que esta su cargo desea que sea evaluada?

Gracias por su la colaboración brindada a la entrevista

c) Recopilación de la Información



Universidad Panamericana de Guatemala
Facultad de Ciencias Económicas
Programa ACA Zacapa
Licenciatura en Administración de Empresas

Instrumento para recopilación de información para el contacto inicial

Datos generales
Nombre de la institución: Municipalidad de Puerto Barrios Departamento de Izabal _____
Tipo de empresa: Autónoma _____
Fecha de constitución: 19 de Julio de 1895 _____
Actividad económica: Servicios publico _____:
Dirección: 7ª. Calle entre 5ª. Y 6ª. Avenida _____
Teléfono (s): 79480785 _____
E-mail: _____
Representante Legal: Lic. Con M.A. en ciencias Políticas José Antonio López Arévalo
Captura de información
Fecha: del: 12 /05/2012 al: 11/08/2012 _____
A cargo de: Emerson Gabriel García Mayorga _____



Universidad Panamericana de Guatemala
Facultad de Ciencias Económicas
Práctica Empresarial Dirigida –PED–
Licenciatura en Administración de Empresas

Guía de entrevista inicial dirigida al Director del departamento de recursos humanos

Presentación: buen día licenciada, soy estudiante de la Universidad Panamericana de Guatemala, y solicito a Usted de su colaboración para realizar mi Práctica Empresarial Dirigida-PED; en el departamento el cual dirige su persona. Por lo que necesito que pueda ayudarme respondiendo las siguientes preguntas que debo realizar para dar paso a mi investigación estudiantil.

I. Información empresarial

1. ¿Cuál es la actividad o función principal del departamento de Recursos Humanos?

La Administración del Recursos humano, la planificación, organización, desarrollo y coordinación eficiente del personal para brindar un servicio excepcional.

2. ¿Considera usted qué cuenta con todo el personal que el departamento necesita para su buen funcionamiento?

Sí

No

3. ¿En qué porcentaje considera usted que se cumplen procesos dentro del departamento el cual dirige?

25%

50%

80%

100%

4. ¿Cada cuanto tiempo se capacita al personal el cual está a su cargo, sobre las funciones que desempeña?

Mensual

Trimestral

Semestral

Anual

casi Nunca

5. ¿Cuenta con el presupuesto adecuado para llevar a cabo todos los procesos que dependen de su personal a cargo?

Sí

No

6. ¿Qué área de las que esta su cargo desea que sea evaluada?

El área de servicio al cliente

Gracias por su la colaboración brindada a la entrevista

d) Análisis de la información

Tabla 1

Respuestas generales de la entrevista dirigida al director del departamento de recursos humanos

Preguntas	Respuestas consolidadas
¿Cuál es la actividad o función principal del departamento recursos humanos?	El director del departamento de recurso humano nos indica que la actividad principal es administrar el recurso humano, la planificación, organización, desarrollo y coordinación eficiente del departamento.
¿Considera usted qué cuenta con todo el personal que el departamento necesita para su buen funcionamiento?	Según la repuesta de director, existe carencia del recurso humano para un mejor funcionamiento del departamento que él dirige.
¿En qué porcentaje considera usted que se cumplen procesos dentro del departamento el cual dirige?	Se considera según el coordinador de recursos humanos que en un 80% se cumple los procesos en las secciones que forman parte del departamento.
¿Cada cuanto tiempo se capacita al personal el cual está a su cargo, sobre las funciones que desempeña?	Se capacitan semestralmente en base a los puestos funcionales que existen.
¿Cuenta con el presupuesto adecuado para llevar a cabo todos los procesos que dependen de su personal a cargo?	Si cuenta con el presupuesto adecuado para el departamento que él dirige.
¿Cuál área de las que está a su cargo desea que sea evaluada?	El área de servicio al cliente

Fuente: Elaboración propia

Anexo No. 2

Diagnóstico

✓ Macro Entorno:

La municipalidad de Puerto Barrios cuenta con dos puertos los cuales exportan mercadería perecedera y no perecedera a los cinco continentes del mundo dentro de las cuales podemos destacar el oro verde conocido como el Banano; piña, melón, mango, legumbres, petróleo crudo, oro no refinado.

Cuenta con un aeropuerto internacional, el cual sirve de beneficio para el turismo nacional e internacional lo cual contribuye el fortalecimiento de la economía municipal.



Municipio del departamento de Izabal, colinda al Norte con la Bahía de Amatique, al Este con el Golfo de Honduras y la República de Honduras; al Sur con la República de Honduras y Morales y al Oeste con Morales, Los Amates y Livingston. Dentro de sus aldeas se encuentra Santo Tomás de Castilla, que posee el puerto del mismo nombre, uno de los puertos más importantes de Guatemala el cual maneja aproximadamente el 65% de todas las importaciones y exportaciones. Entre Ríos, que sirve de enlace entre la República de Honduras y Guatemala a través de una carretera interamericana que llega hasta Puerto Cortés, Honduras

✓ Meso Entorno:

Contamos con una carretera denominada El Atlántico que sirve como vía de transporte para los productores que traen sus mercancías al Puerto De Santo Tomas de Castilla y al Puerto de Puerto Barrios.

Se cuenta con la empresa eléctrica municipal la cual beneficia a la población porteña

Es el municipio que tiene el beneficio de ser la cabecera departamental que cuenta con instituciones gubernamentales.



La municipalidad de Puerto Barrios tiene en negociación la recuperación de la represa que abastece agua al municipio de Puerto Barrios.

Marítimo:

Desde la ciudad de Belice parten numerosas embarcaciones hacia los principales cayos/islas. Hay un pequeño ferri que opera frecuentemente entre Punta Gorda y Puerto Barrios el cual conecta Guatemala y Belice.

También hay pequeños taxis marítimos con horarios regulares cubriendo el trayecto entre Punta Gorda, en el distrito sureño de Toledo, y Puerto Barrios, en el este de Guatemala.

La municipalidad cuenta con un muelle



municipal el cual se encuentra en la 12ª. 1ra. Avenida, el cual beneficia a la población porteña como fuente de empleo, así como también a los turistas que desean viajar a Livingston, punta de palma, punta de manabique, rio dulce, la graciosa, punta gorda, punta de cocoli, playa blanca, Belice.

✓ FODA por áreas

En tal sentido, el FODA lo podemos definir como una herramienta de análisis estratégico, que permite analizar elementos internos a la empresa y por tanto controlables, tales como fortaleza y debilidades, además de factores externos a la misma y por tanto no controlables, tales como oportunidad y amenazas. Para una mejor comprensión de dicha herramienta estratégica, definiremos las siglas de la siguiente manera:

Fortaleza

Son todos aquellos elementos positivos que me diferencian de la competencia

Debilidades

Son los problemas presentes que una vez identificado y desarrollando una adecuada estrategia, pueden y deben eliminarse.

Oportunidades

Son situaciones positivas que se generan en el medio y que están disponibles para todas las empresas, que se convertirán en oportunidades de mercado para la empresa cuando ésta las identifique y las aproveche en función de sus fortalezas.

Amenazas

Son situaciones o hechos externos a la empresa o institución y que pueden llegar a ser negativos para la misma.

El análisis de esta herramienta, consiste en evaluar las fortalezas y debilidades que están relacionadas con el ambiente interno (recursos humanos, técnicos, financieros, tecnológicos, etcétera) y oportunidades y amenazas que se refieren al entorno externo (micro ambiente: Proveedores, competidores, los canales de distribución, los consumidores) (macro ambiente: economía, ecología, demografía, etcétera) de la empresa.

La importancia en la realización de este análisis, consiste en poder determinar de forma objetiva, en que aspectos la empresa o institución tiene ventajas respecto de su competencia y en qué aspectos necesita mejorar para poder ser competitiva.

Las áreas funcionales de todas las organizaciones tienen fuerzas y debilidades. Ninguna empresa o institución tiene las mismas fuerzas o debilidades en todas sus áreas. Las fuerzas y debilidades internas, sumadas a las oportunidades y amenazas externas, así como un enunciado claro de la misión, son las bases para establecer objetivos y estrategias.

Los objetivos y las estrategias se establecen con la intención de capitalizar las fuerzas internas y de superar las debilidades.

En tal sentido, el análisis FODA es una herramienta que se utiliza para comprender la situación actual de una empresa u organización. El objetivo de esta herramienta es ayudarlo a diagnosticar para, en función de ello, poder pronosticar y decidir.

Análisis FODA			
departamento de recursos humanos			
Análisis interno		Análisis externo	
Fortalezas	Debilidades	Oportunidad	Amenazas
(Positivas)	(Negativas)	(Positivas)	(Negativas)
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Aplicación de las normas legales. ✓ Conocimiento de otros procesos de trabajo. ✓ Conocimiento de mi área de trabajo. ✓ Personal altamente calificado en niveles jerárquicos altos. ✓ Se cuenta con el presupuesto del departamento 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Infraestructura del departamento en mal estado ✓ Falta de personal en el departamento de recursos humanos. ✓ Falta de inducción a los sistemas utilizados. ✓ Falta de un programa de capacitación para el personal ✓ Falta de manuales administrativos ✓ Deficiencia de servicio al cliente interno y externo 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Posibilidad de mejorar el desempeño del recurso humano ✓ Desarrollo laboral 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Servicio de energía eléctrica inestable. ✓ Falta de seguimiento de políticas de inversión, derivado de los constantes cambios de autoridades municipales.

Fuente: Elaboración propia

Análisis FODA			
departamento financiero			
Análisis interno		Análisis externo	
Fortalezas	Debilidades	Oportunidad	Amenazas
(Positivas)	(Negativas)	(Positivas)	(Negativas)
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Aplicación de las normas legales. ✓ Conocimiento de otros procesos de trabajo. ✓ Conocimiento de mi área de trabajo. ✓ Personal altamente calificado en niveles jerárquicos altos. ✓ Se cuenta con el presupuesto del departamento. ✓ Aportaciones y regalías de EMPORNAC a 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Infraestructura del departamento en mal estado ✓ Falta de personal en el departamento de recursos humanos. ✓ Falta de inducción a los sistemas utilizados. ✓ Falta de un programa de capacitación para el personal. ✓ Falta de manuales administrativos y operativos. ✓ Deficiencia de servicio al cliente interno. ✓ No hay actualización de 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Posibilidad de mejorar el desempeño del recurso humano ✓ Desarrollo laboral. ✓ Realización de auto avalúos (IUSI) ✓ Implementación del departamento de CATASTRO. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Servicio de energía eléctrica inestable. ✓ Falta de seguimiento de políticas de inversión, derivado de los constantes cambios de autoridades municipales. ✓ Reducción de ingresos externos e ingresos propios por cualquier causa dando lugar a no prestar un buen servicio a la comunidad.

<p>municipalidad por utilidades.</p> <p>✓ Aportes constitucionales . (Petróleo, situado constitucional, distribución de petróleo.</p> <p>✓ Sistema operativo financiero y cobro. Sistema Integrado Guatemalteco, el mejor a nivel latinoamericano .</p> <p>✓ Servicios GL.</p>	<p>tasas y arbitrios.</p> <p>✓ Endeudamientos con el Seguro Social.</p> <p>✓ Deudas flotantes a proveedores y acreedores.</p> <p>✓ No existe un programa de motivación para los empleados</p> <p>✓ No existe un plan de endomarketing.</p>		
--	--	--	--

Fuente: Elaboración propia

Análisis FODA			
departamento de tránsito y orden			
Análisis interno		Análisis externo	
Fortalezas	Debilidades	Oportunidad	Amenazas
(Positivas)	(Negativas)	(Positivas)	(Negativas)
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Aplicación de las normas legales. ✓ Conocimiento de otros procesos de trabajo. ✓ Conocimiento de mi área de trabajo. ✓ Personal altamente calificado en niveles jerárquicos altos. ✓ Se cuenta con el presupuesto del departamento. ✓ 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Infraestructura del departamento en mal estado ✓ Falta de inducción a los sistemas utilizados. ✓ Falta de un programa de capacitación para el personal ✓ Deficiencia de servicio al cliente interno ✓ Falta de control en cámaras de monitoreo de tránsito. ✓ Incumplimiento al 100% de las leyes de tránsito. ✓ No se cuenta con 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Posibilidad de mejorar el desempeño del recurso humano ✓ Desarrollo laboral ✓ Fortalecimientos del departamento de tránsito a través de la contratación de nuevo personal. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Violencia y delincuencia. ✓ Accidentes.

	<p>el equipo (uniformes, accesorios y armas) para la realización de labores.</p> <p>✓ No se cuenta con los vehículos necesarios y adecuados para la movilización.</p> <p>✓ No se cuenta con el personal idónea para la realización del trabajo de campo.</p> <p>✓ El 50% del personal son mayores de 60 años.</p>		
--	---	--	--

Fuente: Elaboración propia

Análisis FODA			
departamento de planificación			
Análisis interno		Análisis externo	
Fortalezas	Debilidades	Oportunidad	Amenazas
(Positivas)	(Negativas)	(Positivas)	(Negativas)
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Aplicación de las normas legales y leyes del código municipal. ✓ Conocimiento de otros procesos de trabajo. ✓ Conocimiento de mi área de trabajo. ✓ Personal altamente calificado en niveles jerárquicos altos. ✓ Cuenta con planes de desarrollo constate. ✓ Mejoramiento 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Infraestructura del departamento en mal estado y espacio físico inadecuado. ✓ Falta de un programa de capacitación para el personal. ✓ Falta del personal necesario para la realización de funciones. ✓ Deficiencia de servicio al usuario interno. ✓ Falta de equipo de computación adecuado para la realización de tareas. ✓ No se cuenta con el equipo técnico 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Reordenamiento territorial. ✓ Utilización de medios de comunicación para que la comunidad pueda conocer sobre planes de desarrollo. ✓ Capacitaciones externas. ✓ Capacitaciones sobre temas de participación ciudadana. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Población civil no organizada (COCODES) ✓ Falta de apoyo por parte de la comunidades. ✓ No hay planes de obras civiles que sean de beneficio hacia la comunidad sino de interés personal, dando lugar a la oposición de obras por no tener beneficios personales. ✓ Utilización de áreas públicas por parte de personas las cuales interrumpen proyectos de beneficio. ✓ Desastres naturales

<p>en de obras civiles.</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Experiencia y trascendencia de años anteriores. ✓ Contacto con instituciones estatales y extranjeras para la realización de planes y obras civiles. ✓ Reuniones mensuales con consejos comunitarios de desarrollo para asesoría y mejoramiento. Personal con capacidad en áreas técnica y de campo. 	<p>adecuado (topográfico), de medición, GPS, etcétera.</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Falta de presupuesto. ✓ Falta de equipo de cómputo y vehículo para movilización del personal a áreas de campo. 		<p>que afectan a la comunidad.</p>
---	--	--	------------------------------------

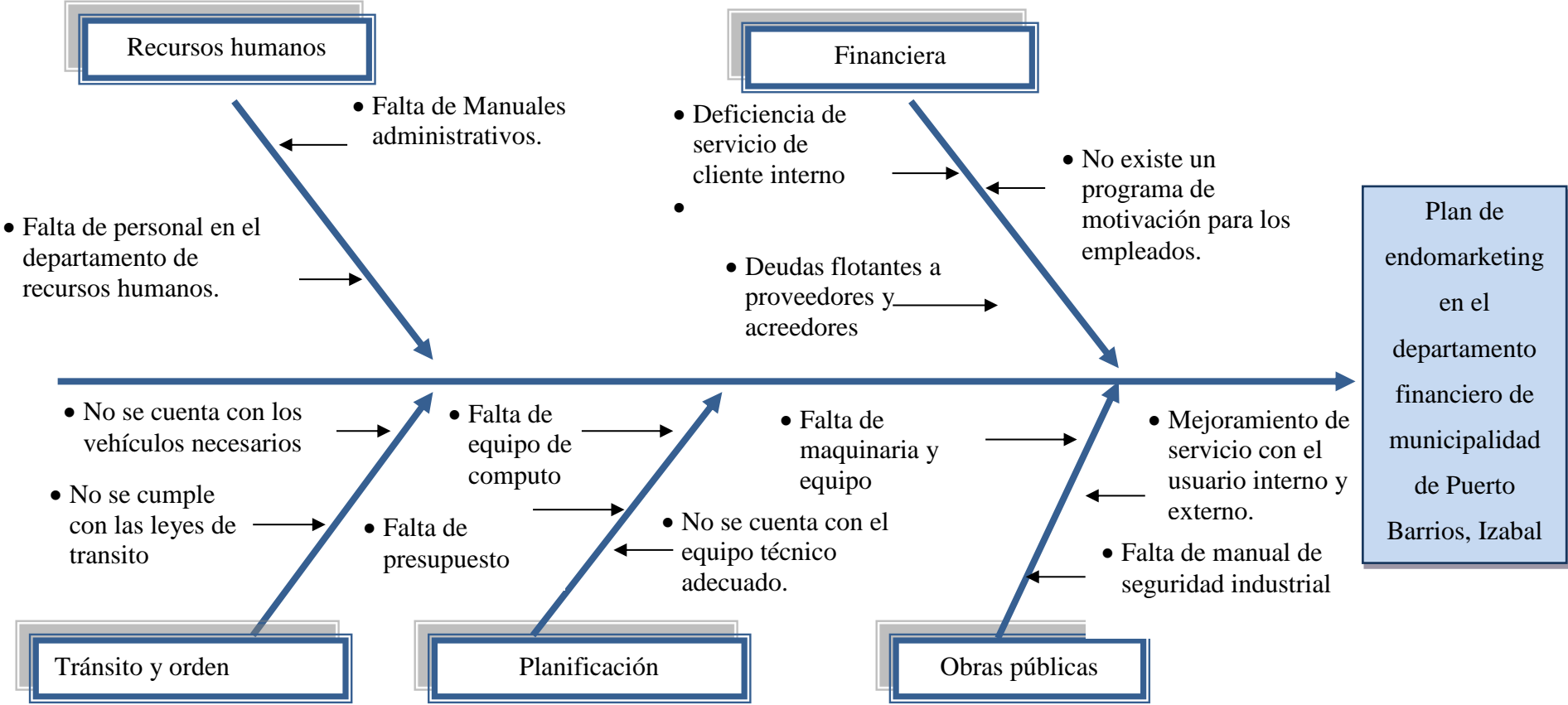
Fuente: Elaboración propia

Análisis FODA			
departamento de obras publicas			
Análisis interno		Análisis externo	
Fortalezas	Debilidades	Oportunidad	Amenazas
(Positivas)	(Negativas)	(Positivas)	(Negativas)
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Aplicación de las normas legales. ✓ Conocimiento de mi área de trabajo. ✓ Personal altamente calificado en niveles jerárquicos altos. ✓ Se cuenta con el presupuesto del departamento. ✓ Cuenta con instalaciones para la prestación de servicios como: gimnasio, Salón de usos 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Infraestructura del departamento en mal estado ✓ Falta de maquinaria y equipo adecuado para la realización de obras públicas. ✓ Falta de un programa de capacitación para el personal. ✓ Falta de manuales sobre seguridad industrial. ✓ Deficiencia de servicio con el usuario interno 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Posibilidad de mejorar el desempeño del recurso humano ✓ Desarrollo laboral ✓ Sub contratación de contratistas para la realización de obras. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Falta de seguimiento de políticas de inversión, derivado de los constantes cambios de autoridades municipales.

múltiples, biblioteca, dispensario, muelle, rastro, cementerio, estadio. ✓ Capacidad de mantenimiento en todas las áreas públicas.			
---	--	--	--

Fuente: Elaboración propia

Diagrama Causa – Efecto



69

Fuente: Elaboración propia

Después de analizar la información recopilada de los departamentos objeto de estudio de la municipalidad de Puerto Barrios municipio del departamento de Izabal, se detecta que existen algunos factores que tienen incidencia negativa en el cumplimiento de los objetivos de la institución.

- ✓ Deficiencia de servicio al cliente interno
- ✓ Infraestructura del departamento en mal estado
- ✓ Falta de personal en el departamento de recursos humanos
- ✓ Falta de inducción a los sistemas utilizados
- ✓ Falta de un programa de capacitación para el personal
- ✓ Falta de manuales Administrativos
- ✓ No existen un programa de motivación para los empleados
- ✓ Deuda flotante a proveedores y acreedores
- ✓ Incumplimiento al 100% de las leyes de tránsito.
- ✓ No se cuenta con el equipo (uniformes, accesorios y armas) para la realización de labores.
- ✓ No se cuenta con el personal idónea para la realización del trabajo de campo.
- ✓ El 50% del personal son mayores de 60 años.
- ✓ No se cuenta con el equipo técnico adecuado (topográfico), de medición, GPS, etcétera.
- ✓ Falta de presupuesto.
- ✓ Falta de equipo de cómputo y vehículo para movilización del personal a áreas de campo.
- ✓ Falta de maquinaria y equipo adecuado para la realización de obras públicas.
- ✓ Falta de manuales sobre seguridad industrial.
- ✓ Deficiencia de servicio con el usuario interno y externo.

Implicación de los hallazgos

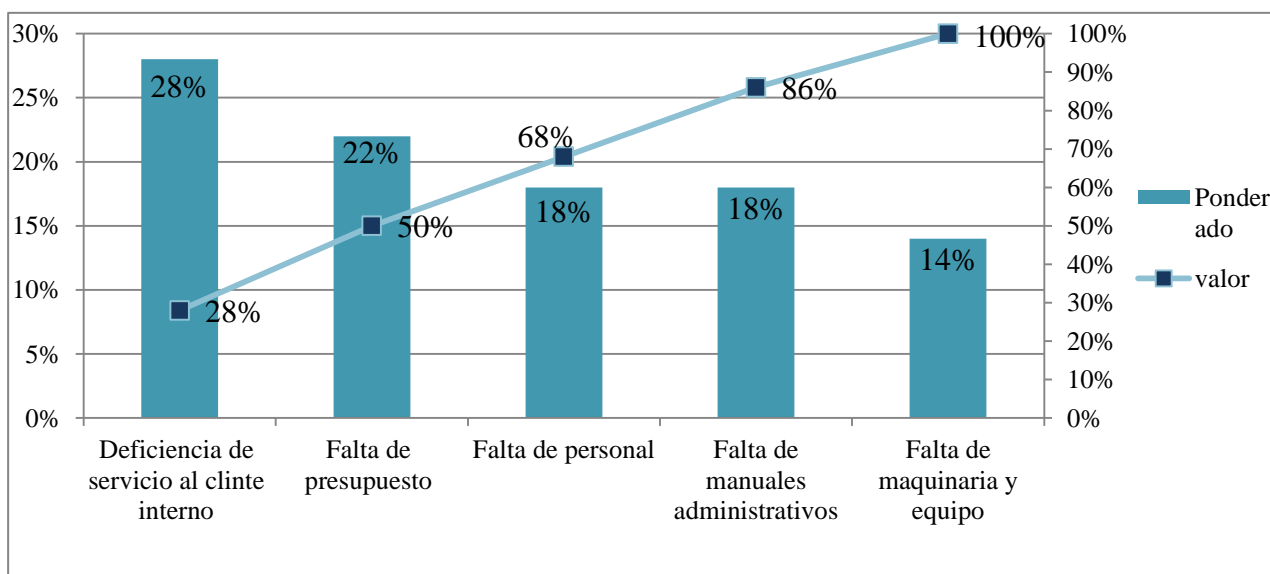
Haciendo el respectivo análisis de las debilidades detectadas mediante la matriz FODA, realizada en los departamentos objeto de estudio, se solicita al director de recursos humanos de la municipalidad del municipio de Puerto Barrios del departamento de Izabal, para darle la ponderación respectiva a las debilidades encontradas:

Cuadro No. 1
Resultados de datos “Diagrama de Pareto”

Orden	Debilidades	Valor	Ponderación	Acumulado
1	Deficiencia de servicio al cliente interno	70	28%	28%
2	Falta de presupuesto	55	22%	50%
3	Falta de personal	45	18%	68%
4	Falta de manuales administrativos	45	18%	86%
5	Falta de maquinaria y equipo	35	14%	100%
	Total	250	100%	

Fuente: Elaboración propia

Gráfica de Pareto



Fuente: Elaboración propia

Según los resultados de la tabla de Pareto, representados en forma gráfica, se muestran los porcentajes de las debilidades principales que tiene la Municipalidad de Puerto Barrios municipio del departamento de Izabal, y el grado de importancia que se les da a cada una, la cuales están el orden siguiente:

- ✓ Deficiencia de servicio al cliente interno.
- ✓ Falta de presupuesto.
- ✓ Falta de personal.
- ✓ Falta de manuales administrativos.
- ✓ Falta de maquinaria y equipo.

El diagrama de Pareto, también llamado curva 80-20 o Distribución A-B-C, es una gráfica para organizar datos de forma que estos queden en orden descendente, de izquierda a derecha y separados por barras. Permite, asignar un orden de prioridades.

El diagrama facilita el estudio comparativo de numerosos procesos dentro de las industrias o empresas comerciales, así como fenómenos sociales o naturales. Hay que tener en cuenta que tanto la distribución de los efectos como sus posibles causas no es un proceso lineal sino que el 20% de las causas totales hace que sean originados el 80% de los efectos.

El principal uso que tiene este diagrama es para poder establecer un orden de prioridades, para poder tomar decisiones.

En base a los datos graficados se puede establecer que una de las causas principales que generan la mayor parte de los problemas dentro de la municipalidad de Puerto Barrios municipio del departamento de Izabal, se debe a la falta de compromiso de los colaboradores por mejorar el servicio tanto interno, lo cual provoca que los procesos no sean de la calidad esperada.

Anexo No. 3

Guía de entrevista dirigida al director de recursos humanos de la municipalidad de Puerto Barrios Izabal

Buenos días/tardes, estoy realizando un estudio sobre un Plan de endomarketing para el departamento de Finanzas de la Municipalidad de Puerto Barrios. Por lo cual se le requiere unos minutos para responder la siguiente entrevista.

Instrucciones:

Indique con una “X” su respuesta o bien complete donde considere necesario ampliar su punto de vista en cada una de las siguientes preguntas.

1. ¿Existe un plan de endomarketing en la empresa?

sí_____ ¿cuál? (indíquelo)_____

no_____ ¿Por qué?_____

2. Si su respuesta fue positiva. ¿Lo aplica a los trabajadores de la Municipalidad?

sí_____ no_____ ¿Por qué?_____

3. ¿Los trabajos están identificados con la organización?

sí_____ no_____ ¿Por qué?_____

4. Si su respuesta fue positiva. ¿Qué acciones realiza?

5. ¿Incentivan a los colaboradores cuando sobrepasan sus resultados?

sí_____ no_____ ¿Por qué?_____

6. ¿La empresa que usted dirige, realiza la entrega de incentivos a los colaboradores y lo transmite a los demás para evidenciar el cumplimiento del mismo?

sí _____ no _____ ¿Por qué? _____

7. Si su respuesta fue positiva. ¿Indique que fuentes de comunicación utiliza? (elija una opción)

Memo _____ Correo _____ ambas _____

8. ¿Utiliza programas para capacitar e informar al personal sobre la filosofía de la organización?

sí _____ no _____

9. Si su respuesta fue positiva. ¿Podría indicar cuáles utiliza? (puede elegir varias opciones)

____ talleres ____ manuales ____ revistas

Otro (indíquelo) _____

10. ¿Cuenta con un control que le permita identificar que los colaboradores están satisfechos con su trabajo?

sí _____ no _____ ¿Por qué? _____

11. Si su respuesta fue positiva. ¿Podría describir el método utiliza para evidenciar que los colaboradores están satisfechos con sus puestos de trabajo?

Muchas gracias por su colaboración

Anexo No. 4

Guía de entrevista dirigida al director del departamento de finanzas de la municipalidad de Puerto Barrios Izabal

Buenos días/tardes, estoy realizando un estudio sobre un Plan de endomarketing para el departamento de Finanzas de la Municipalidad de Puerto Barrios. Por lo cual se le requiere unos minutos para responder la siguiente entrevista.

Instrucciones:

Indique con una "X" su respuesta o bien complete donde considere necesario ampliar su punto de vista en cada una de las siguientes preguntas.

1. ¿Existe un plan de endomarketing en la empresa?

sí _____ ¿cuál? (indíquelo) _____

no _____ ¿Por qué? _____

2. Si su respuesta fue positiva. ¿Lo aplica a los trabajadores de la Municipalidad?

sí _____ no _____ ¿Por qué? _____

3. ¿Cuenta con controles que le permitan garantizar que los trabajos están identificados con la organización?

sí _____ no _____ ¿Por qué? _____

4. Si su respuesta fue positiva. ¿Qué acciones realiza?

5. ¿Cuenta con un banco de datos que le permita incentivar a los colaboradores cuando sobrepasan sus resultados?

sí _____ no _____ ¿Por qué? _____

6. ¿La empresa que usted dirige, realiza la entrega de incentivos a los colaboradores y lo transmite a los demás para evidenciar el cumplimiento del mismo?

sí _____ no _____ ¿Por qué? _____

7. Si su respuesta fue positiva. ¿Indique que fuentes de comunicación utiliza? (elija una opción)

Memorándum _____ Correo _____ ambas _____

8. ¿Utiliza programas para capacitar e informar al personal sobre la filosofía de la organización?

sí _____ no _____

9. Si su respuesta fue positiva. ¿Podría indicar cuáles utiliza? (puede elegir varias opciones)

_____ talleres _____ manuales _____ revistas

Otro (indíquelo) _____

10. ¿Usted realiza un método que le permita medir si los colaboradores están satisfechos con su trabajo?

sí _____ no _____ ¿Por qué? _____

11. Si su respuesta fue positiva. ¿Podría describir el método utiliza para evidenciar que los colaboradores están satisfechos con sus puestos de trabajo?

Muchas gracias por su colaboración

Anexo No. 5

Cuestionario dirigido a los colaboradores del departamento de finanzas de la municipalidad de Puerto Barrios.

Buenos días/tardes, estoy realizando un estudio sobre un plan de endomarketing para el departamento de finanzas. Por lo cual se le requiere unos minutos para responder el siguiente cuestionario.

Instrucciones:

Indique con una "X" su respuesta o bien complete donde considere necesario ampliar su punto de vista en cada una de las siguientes preguntas.

1. ¿Conoce usted el objetivo y actividades de su puesto de trabajo?

sí_____ no_____ ¿Por qué?_____

2. Si su respuesta fue positiva. ¿Por medio de qué documento se las dieron a conocer?

memorando___ forma verbal___ manual de puestos ___ otro (indíquelo)_____

3. ¿Tiene conocimiento que la empresa para la cual usted trabaja realiza talleres, o documentos en donde le da a conocer la filosofía de la misma?

sí_____ no_____

4. ¿La empresa para la cual trabaja, realiza programas de incentivos cuando sobre pasan las metas trazadas?

sí_____ no_____ ¿Por qué?_____

5. ¿Por qué medio se enteran cuando es incentivado un trabajador? (elija una opción)

___Memorándum ___Correo ___otro (indíquelo)_____

6. ¿Conoce usted cual es la filosofía de la organización?

sí _____ no _____ ¿Por qué? _____

7. Si su respuesta es positiva. ¿Con que método le indican cual es la filosofía de la organización?

_____ talleres _____ manuales _____ revistas

Otro (indíquelo) _____

8. ¿Considera usted que su trabajo es importante para la organización?

sí _____ no _____ ¿Por qué? _____

9. ¿Se le reconoce a usted cuando realiza su trabajo de manera excelente?

sí _____ no _____ ¿Por qué? _____

10. Si su respuesta fue positiva. ¿Qué tipo de motivación le brinda la empresa?

Ascenso en la empresa _____ Aumento de salario _____

Diploma de Honor al Merito _____ otro (indíquelo) _____

Muchas gracias por su colaboración

Anexo 6

Ejecución de la propuesta

“Plan de Endomarketing para el departamento de Finanzas de la Municipalidad de Puerto Barrios Izabal, para re identificar a los colaboradores con la empresa.”



Índice

Introducción	01
Objetivos	02
Generales	02
Específicos	02
Alcances	02
Beneficios	02
Plan general de marketing	03
Resumen ejecutivo	03
Situación del endomarketing	03
Diagnostico	03
Estrategias de marketing	04
Factor financiero	05
Acciones estratégicas	05
Fuentes de financiamiento	06
Controles	08
Encuesta para el mejoramiento del ambiente laboral interno	10

Introducción

01

El clima organizacional constituye el medio interno de una organización, la atmosfera psicologica característica que existe en cada organización. Asimismo menciona que el concepto de clima organizacional involucra diferentes aspectos de la situación, que se sobreponen mutuamente en diversos grados, como el tipo de organización, la tecnología, las políticas, las metas operacionales, los reglamentos internos (factores estructurales); además de las actitudes, sistemas de valores y formas de comportamiento social que son impulsadas o castigadas (factores sociales).

El servicio al cliente es crucial en una empresa comercial, de sus resultados depende que ésta retorne a los inversionistas su capital con su respectivo margen de ganancia, hoy en día en un alto grado las empresas se dedican a la venta de productos o servicios. En este caso la empresa Municipalidad de Puerto Barrios en el departamento de Finanzas se dedica a prestar servicio a la población de puerto Barrios a través de cobros en cuanto a la energía eléctrica, agua y arbitrios municipales, siendo esto un servicio intangible para la población, porque en lugar de recibir un bien no recibe nada físicamente, pero un servicio bien realizado tendrá como resultado que el anunciante vea retornada su inversión en el servicio brindado.

Se propone a la empresa la ejecución de este plan de Endomarketing para re identificar a los colaboradores con la empresa, el objetivo esencial es garantizar que los colaboradores del departamento de finanzas se sientan comprometidos con la organización y satisfechos con el trabajo que hacen a través de la motivación.

- **Objetivos**

- ✓ **General**

Elaborar un plan de endomarketing que permita a los colaboradores identificarse con la organización, con la finalidad de motivarlos para que estén comprometidos con la empresa.

- ✓ **Específicos**

- Plantear un plan de endomarketing dirigido a los colaboradores de la institución, que sea funcional y acorde a la realidad del departamento de finanzas de la municipalidad de Puerto Barrios, Izabal.
 - Dotar de un documento técnico profesional que oriente el pensamiento de las autoridades municipales en función de la calidad de los servicios prestados, desarrollando satisfacción profesional en los colaboradores.

- **Alcance**

El marco referente se delimitará físicamente al departamento de finanzas de la municipalidad, de Puerto Barrios, para la cual se desarrolla el presente plan de endomarketing para re identificar a los colaboradores con la organización, sirviendo de soporte al jefe del departamento de finanzas. La implementación del plan de endomarketing para re identificar a los colaboradores con la organización, queda a criterio del Jefe del departamento de finanzas, para lo cual deberá hacer una evaluación del mismo para decidir si aplica el plan de endomarketing.

- **Beneficios**

- ✓ Contar con personal motivado.
 - ✓ Ofrecer servicio altamente eficiente.
 - ✓ Satisfacer al personal en su área de trabajo.

- Plan general de endomarketing

- ✓ Resumen ejecutivo

En el presente plan de endomarketing se presentan las estrategias a implementar para mejorar el rendimiento laboral de los colaboradores de la municipalidad, tomando para ello uno de los motivadores clásicos de la administración como lo es la remuneración, y el reconocimiento, los cuales son fundamentales en el desarrollo individual, el cual trae como consecuencia alta fidelidad a la empresa, motivación a lo interno del individuo, así mismo crea el deseo de superación de todos los que intervienen en el proceso productivo de dicha empresa.

- ✓ Situación actual del endomarketing:

Dentro de la empresa municipal en mención nunca se ha implementado esta técnica, pues solo se acostumbra a los diversos mecanismos que utiliza la administración, nunca sea implementado un plan de marketing interno para mejorar la actitud de los individuos dentro del departamento financiero de la municipalidad, de funcionar este plan piloto, tendrá la oportunidad de implementarse en todos los departamentos que integran la municipalidad.

- Diagnóstico

El diagnóstico se realizó a través de la técnica FODA, la cual se encuentra desarrollada en la presente investigación página 64-65, misma que refleja las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas del departamento financiero de la Municipalidad de Puerto Barrios, Izabal.

- Objetivos:

- ✓ Objetivo General:

Desarrollar en los colaboradores municipales la empatía, la motivación y la atención calidad, como factores de compromiso con la municipalidad y usuarios de los servicios municipales.

✓ **Objetivos Específicos:**

- Ser una fuente de consulta al momento de implementar estrategias que ayuden a fortalecer las cualidades humanas.
- Desarrollar personal motivado, dispuesto a colaborar de la manera más eficiente a nivel interno y externo del departamento financiero.
- Implementar un de estrategias de endomarketing que ayude a mejorar la autoestima y calidad de vida laboral de los colaboradores del departamento financiero de la municipalidad.

✓ **Estrategia de marketing:**

Público objetivo	Empleado del departamento financiero de la municipalidad.
Posicionamiento	Ser eficaces promoviendo la satisfacción laboral.
	1. Murales.
	2. Pizarra Informativa
	3. Boletín Interno.
Objetivos de la información	1. Reconocimiento de logros personales.
	2. Aclaración de dudas.
	3. Generación de acciones.
	4. Incrementar la participación en diversos eventos.
	5. Afianzar la seguridad y la confianza.

✓ Factor Financiero:

En la presente fase se incluyó el factor financiero de la propuesta, el cual permitirá desarrollar acciones estratégicas dirigidas a los colaboradores del departamento financiero, con la finalidad de que se identifiquen y comprometan con su institución y mantenerlos motivados.

✓ Acciones estratégicas, cronograma y presupuesto:

No.	Acción	Responsable	Ejecutor	Fecha	Presupuesto
1	Establecer uso de gafete	RRHH	Compras	1er Trimestre	Q. 450.00
2	Establecer el uso del uniforme	RRHH	Compras	1er Trimestre	Q. 2,500.00
3	Efectuar actividades por los cumpleaños colectivos	Depto. financiero	Depto. financiero	Mensual	Q.2,500.00
5	Organizar eventos deportivos intersecciones.	RRHH	RRHH	Junio a Noviembre	Q.3,500.00
6	Edición de un boletín	RRHH	RRHH	Trimestre	Q.2,000.00
7	Creación de una pizarra informativa	RRHH	Depto. financiero	1er Trimestre	Q.500.00
9	Creación de un círculo de interés	RRHH	Depto. financiero	3to Trimestre	Q.3,500.00
Total					Q.14,950.00

✓ Fuentes de financiamiento

Las fuentes de financiamiento son los entes que podrían apoyar financiando la implementación y ejecución de la presente propuesta, siendo estas:

✓ La municipalidad de Puerto Barrios:

La municipalidad de Puerto Barrios, siendo una institución autónoma, y regulada por medio de las leyes nacionales, faculta al Alcalde Municipal, por medio de la Ley de Contrataciones del Estado, Decreto número 57-92; y "del Reglamento de la Ley de Contrataciones del Estado" Acuerdo Gubernativo No. 1056-92 en sus artículos: 9 numeral 5.1; 10, 15, 17, y 38 al 42 de la Ley; y 14 al 17 del Reglamento, a autorizar compras o contrataciones, si el valor de estas no excede de Q.200,000.00.

✓ Empresa portuaria nacional santo tomas de castilla EMPORNAC.

La Empresa Portuaria Nacional Santo Tomás de Castilla, ubicada en el litoral Atlántico, dentro del municipio de Puerto Barrios, tiene en su Ley Orgánica el mandato de contribuir con sus utilidades en beneficio de la comunidad izabalence, de esta cuenta en su artículo 29. Aplicación de utilidades. La Empresa distribuirá sus respectivas utilidades liquidas de cada ejercicio en la forma siguiente:

- a. 23% para las operaciones normales de la empresa.
- b. 23% para fondo de inversiones.
- c. 7% para el Estado.
- d. 15% para las municipalidades del departamento de Izabal, distribuido así:
- e. Cinco por ciento (5%) para la municipalidad de Puerto Barrios.

Partiendo de este aporte es innegable que al momento de obtener dicho beneficio económico la municipalidad podría crear una provisión anual para la ejecución de la presente propuesta.

Así mismo la Empresa Portuaria Nacional Santo Tomas de Castilla, siempre ha sido un aliado de la Municipalidad de Puerto Barrios, por lo que a través de una solicitud a esta empresa, se podría obtener apoyo económico, capacitación y asesoría para la implementación de la presente propuesta,

Petrolera PERENCO

Perenco opera el único oleoducto de Guatemala que comunica los campos petrolíferos de Xan y Rubelsanto con la terminal de Piedras Negras en Puerto Barrios, Izabal, en la costa atlántica de Guatemala.

Uno de los compromisos adquiridos con las comunidades por donde pasa el oleoducto es aportar a estas el 0.15 de dólar por cada barril para mejorar las condiciones ambientales, así mismo esta institución ha apoyado en aspectos técnicos, tecnológicos y donación de muebles a instituciones públicas, de esta cuenta, se podría solicitar el apoyo a esta empresa para implementar el presente proyecto de endomarketing, obteniendo de esta la experiencia de la motivación de sus colaboradores y capacitación para la correcta implementación de la propuesta.

✓ Controles

Objetivos	Elemento responsable	Acción	Asistente	Periodicidad	Logro esperado
Identificar el estado anímico de los colaboradores.	Departamento de recursos humanos.	Encuestar y entrevistar de manera personalizada.	Dirección departamento financiero.	Diez días antes de que venza el último mes de cada trimestre del año.	Planeación de estrategias que eviten la insatisfacción en los colaboradores.
Implementar la técnica del cliente secreto, como medio de identificación de malos hábitos que aun puedan existir o situaciones difíciles.	Departamento de recursos humanos	El cliente secreto solicitara algún tipo de servicio o información en el departamento financiero, y luego rendirá informe de cómo fue atendido y por quien.	Dirección departamento financiero.	Debiéndose realizar cada trimestre, sin definir una fecha, para ser sorpresiva y no preventiva.	Corregir acciones negativas, a través de charlas, incentivos, y otros que faculten las autoridades municipales.
Aplicar un análisis estadístico al comportamiento del índice de ausentismo, así como de las causas que influyen en la no permanencia de los	Departamento de recursos humanos	Llevar el control de los permisos o ausencias, tiempo de estos y motivos, de cada colaborador, para determinar cuantitativamente las	Dirección departamento financiero.	La primera semana de cada mes.	Reducir ausencias de los colaboradores, generando en ellos el sentido de pertenencia y satisfacción laboral.

colaboradores en el área de trabajo.		ausencias y sus causas.			
Verificar el cumplimiento de las actividades del plan de endomarketing, en cada reunión de Consejo.	Departamento de recursos humanos	Se presentara un informe detallado de actividades y logros al Consejo.	Dirección departamento financiero.	La última semana de cada mes.	Establecer como instrumento de trabajo por tiempo indefinido, avalado y autorizado por las autoridades municipales.
Implementar una encuesta para determinar el grado de mejora del ambiente laboral interno.	Departamento de recursos humanos	Desarrollar una encuesta con contenido sencillo, práctico y eficiente.	Dirección departamento financiero.	Entrega como parte de propuesta.	Concientizar a los colaboradores sobre la importancia que conlleva su trabajo como engrane de un todo, al cual se deben y el cual satisface sus necesidades más básicas.



Municipalidad de Puerto Barrios, Izabal.

Encuesta para el mejoramiento del ambiente laboral interno

Instrucciones: En escala del 1 al 5, favor de marcar con una 'X' el número que mejor represente el grado en el que está de acuerdo con las siguientes afirmaciones. La tabla que se muestra a continuación, presenta el significado de la escala mencionada.

Totalmente de acuerdo	5
De acuerdo	4
Neutro	3
En desacuerdo	2
Totalmente en desacuerdo	1

COMUNICACIÓN						
No.	Respuesta	1	2	3	4	5
1	Estoy oportunamente comunicado sobre los objetivos, cambios, logros, y/o actividades del departamento financiero.					
2	La información es comunicada por varias formas hasta asegurar que fue correctamente transmitida.					
3	En el departamento financiero se fomenta la comunicación interna a través de medios formales.					
4	Considero que los medios de comunicación del departamento financiero son efectivos.					
5	La comunicación existente con mi jefe inmediato es efectiva.					
6	Recibo retroalimentación clara por parte de mis jefes acerca del trabajo realizado.					
7	Mis jefes y demás superiores escuchan mis ideas y comentarios.					
8	La comunicación con mis compañeros de trabajo es buena.					
9	Se me dio a conocer apropiadamente las responsabilidades y actividades a desarrollar en mi puesto.					
10	Se me dio a conocer apropiadamente mis derechos como trabajador.					
11	Mi jefe inmediato conoce mis problemas de trabajo.					

NECESIDADES Y MOTIVACIÓN						
No.	Respuesta	1	2	3	4	5
12	Tengo seguridad de conservar mi trabajo.					
13	El puesto que ocupo contribuye a tener una autoestima elevada.					
14	Mi trabajo me permite conocer y fomentar amistad con mis compañeros.					
15	Mi puesto de trabajo contribuye con mi auto realización.					
16	Me siento motivado(a) en el departamento financiero.					
17	La motivación que poseo propicia me establezca nuevas metas.					
18	Si tuviera la oportunidad de trabajar en otra área, en igualdad de condiciones, me quedaría donde estoy.					

OBJETIVOS Y ROLES						
No.	Respuesta	1	2	3	4	5
19	Los objetivos de mi trabajo están claramente definidos.					
20	Los objetivos de mi puesto son razonablemente alcanzables.					
21	Mi trabajo me permite alcanzar mis objetivos personales.					
22	Mis objetivos personales contribuyen con los objetivos institucionales					
23	La función que desempeño contribuye al logro de los objetivos institucionales.					

INTEGRACIÓN Y COLABORACIÓN						
No.	Respuesta	1	2	3	4	5
24	Estoy plenamente integrado en mi trabajo.					
25	Me siento orgulloso de pertenecer al departamento financiero.					
26	En mi área de trabajo se manejan adecuadamente los problemas que se presentan.					
27	Considero que en mi área de trabajo se fomenta el trabajo en equipo.					
28	Cuando tengo problemas con mi trabajo, puedo contar con mis compañeros.					
29	Me llevo bien con mis compañeros de trabajo.					
30	Considero a mis compañeros de trabajo como mis amigos.					

LIDERAZGO (Jefe de Departamento)						
No.	Respuesta	1	2	3	4	5
31	Mi jefe se interesa por escuchar lo que tengo que decir.					
32	Puedo hablar libremente con mi jefe cuando estoy en desacuerdo con él o ella.					
33	Mi jefe me trata con amabilidad.					
34	Mi jefe está al corriente de las actividades que desarrollo.					
35	Cuando llego a cometer algún error, mi jefe lo detecta oportunamente e informa de manera adecuada.					
36	Cuando logro un buen resultado o hago algo sobresaliente en mi trabajo, mi jefe reconoce mi aportación.					
37	Frecuentemente reviso con mi jefe mi trabajo en busca de nuevas ideas que incrementen mi efectividad.					
38	Considero que mi jefe es justo con sus decisiones.					
39	El estilo de dirección de mi jefe me influye positivamente.					
40	Considero que mi jefe fomenta las relaciones humanas con su personal.					
41	Mi jefe está comprometido con su trabajo y con nosotros.					
42	Mi jefe es una de las mejores personas con las que se puede trabajar.					

INNOVACIÓN Y CAMBIO						
No.	Respuesta	1	2	3	4	5
43	Tengo oportunidades para hacer cosas distintas o innovadoras en mi trabajo.					
44	Mi trabajo me permite desarrollar nuevas habilidades.					
45	Existen cambios repentinos en mi trabajo.					
46	Me adapto rápidamente a los cambios.					
47	Cuando se suscitan cambios en el departamento financiero, éstos son manejados adecuadamente.					
48	Considero que la mayoría de los cambios impactan positivamente al departamento y a su personal.					

CONDICIONES DE TRABAJO						
No.	Respuesta	1	2	3	4	5
49	La iluminación de mi área de trabajo es suficiente y adecuada.					
50	Poseo suficiente espacio para trabajar.					
51	La comodidad de mi área de trabajo es óptima.					
52	La temperatura del lugar donde laboro es apropiada.					
53	El nivel de humedad es idóneo.					
54	Existe un flujo de aire adecuado en mi lugar de trabajo.					
55	El nivel de ruido me permite concentrarme en mi trabajo.					
56	La limpieza y aseo en general son buenos.					
57	Existe la seguridad debida para evitar accidentes y riesgos de trabajo.					
58	La velocidad con que trabaja mi equipo de cómputo es adecuada.					
59	Considero que mi equipo de cómputo funciona excelentemente.					

ADMINISTRACIÓN DEL CAPITAL HUMANO						
No.	Respuesta	1	2	3	4	5
60	Siempre se planifican las necesidades de personal necesario para realizar las actividades en mi departamento.					
61	Nuestra gente se selecciona bien.					
62	Al ingresar, se proporcionada la inducción pertinente para conocer las responsabilidades y políticas en la institución.					
63	Tengo oportunidades de incrementar mi desarrollo de habilidades, aptitudes y actualización de conocimientos.					
64	Los ascensos, capacitaciones, traslados o despidos se toman con base en el desempeño del trabajador.					

PRODUCTIVIDAD, CALIDAD Y RESULTADOS						
No.	Respuesta	1	2	3	4	5
65	Considero que la forma en que se organiza el trabajo en mi departamento contribuye con la productividad del área.					
66	En mi área de trabajo se me orienta hacia la obtención de resultados.					
67	El que da mejores resultados es el que triunfa.					
68	La calidad en el trabajo es la más alta prioridad de mi departamento.					
69	Conozco las necesidades de las personas que solicitan nuestros servicios.					
70	Las personas que trabajan conmigo poseen conocimientos y habilidades para satisfacer las necesidades de las personas que requieren servicios del departamento.					
71	Considero que estoy orientado(a) a participar activamente en la detección de errores en pro de un mejor servicio.					

SATISFACCIÓN LABORAL						
No.	Respuesta	1	2	3	4	5
72	Estar en mi puesto genera un sentimiento de autosatisfacción.					
73	Me siento orgulloso(a) del trabajo que desempeño.					
74	Me siento valorado(a) y respetado(a) en mi trabajo.					
75	Siento que mi trabajo está suficientemente reconocido.					
76	Son satisfactorios el sueldo y prestaciones.					
77	Son satisfactorios los ascensos y promociones.					
78	Considero que existe igualdad entre hombres y mujeres.					
79	Es satisfactoria la relación con mi(s) jefe(s).					

AUTOEVALUACIÓN						
No.	Respuesta	1	2	3	4	5
80	Presto toda mi atención cuando alguien habla.					
81	Cuando no me queda claro lo que se me informa, siempre pregunto las veces necesarias hasta comprender bien lo que se me comunica.					
82	Frecuentemente animo a los demás cuando tienen problemas personales o de trabajo.					
83	Trato de ver las cosas con optimismo.					
84	Desempeño mis actividades en tiempo y forma adecuados.					
85	Respeto a mi(s) jefe(s) aunque no esté de acuerdo con él/ella.					
86	Soy respetuoso de la normatividad de la institución.					
87	Considero que siempre trato de colaborar en las actividades de mi área de trabajo.					
88	Soy de las personas que contribuyen y actúan para hacer las cosas mejor.					
89	Generalmente pongo en práctica mi iniciativa en el trabajo.					
90	Siempre trato de aportar nuevas ideas en mi trabajo.					
91	Soy una persona abierta al cambio.					
92	Siempre doy un trato amable hacia las personas que solicitan servicios del departamento.					

¡Su opinión es valiosa!

Si desea agregar algún comentario u opinión, el siguiente espacio le servirá para tal propósito.
