

**UNIVERSIDAD AMAZÓNICA DE PANDO**  
**ÁREA DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y FINANCIERAS**  
**CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**



**PROYECTO DE GRADO**

**Análisis del Clima Laboral y las Relaciones Humanas de la Guardia  
Municipal hacía la población, en el Municipio de Cobija**

**Postulante:** Oscar Cárdenas López

**Docente tutor:** Lic. Oscar Alba Bastos

Cobija – Pando – Bolivia  
2021

## ÍNDICE

RESUMEN

ABSTRACT

1. ANTECEDENTES	1
2. NOMBRE DE LA ENTIDAD BENEFICIARIA	2
3. REFERENCIA GEOGRÁFICA DEL PROYECTO	2
4. DENOMINACIÓN DEL PROYECTO	5
5. DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA	5
6. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	7
7. JUSTIFICACIÓN	7
8. OBJETIVOS	9
8.1. General	9
8.2. Específicos	9
9. MARCO TEÓRICO	10
9.1. Orígenes de la Teoría de las Relaciones Humanas	10
9.2. El clima organizacional	15
9.3. La importancia de las aptitudes interpersonales	16
9.4. Funciones de la gerencia	17
9.5. Mejorar el comportamiento ético	18
9.6. Aptitudes	19
9.7. Tipos de capacitación	19
9.8. El estrés en el trabajo y cómo manejarlo	21
9.9. Medio ambiente y el entorno general	23

9.10. Relaciones interpersonales o humanas	23
10. MARCO REFERENCIAL	25
10.1. Marco contextual	25
10.2. Marco conceptual	27
10.3. Marco legal	28
10.3.1. Ley de la Intendencia y Guardia Municipal de Cobija	28
10.3.2. Gobierno Autónomo Municipal de Cobija (Reglamento Interno de Personal)	32
11. METODOLOGÍA	38
11.1. Tipo de estudio de investigación	38
11.2. Enfoque de la investigación	38
11.3. Método de investigación	38
11.4. Población y muestra	39
11.5. Técnicas e instrumentos de investigación	39
11.5.1. Entrevista	40
11.5.2. Grabaciones de audio	40
11.5.3. Observación directa	40
11.5.4. Encuesta	40
11.6. Resultados de la investigación	41
12. PROPUESTA CENTRAL	53
13. CRONOGRAMA	56
14. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	57
14.1. Conclusiones	57
14.2. Recomendaciones	58
BIBLIOGRAFÍA	59
ANEXOS	60

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Comparación entre la Teoría Clásica y la Teoría de las Relaciones Humanas	11
Tabla 2. Análisis FODA realizada en dependencias de la Guardia Municipal de Cobija según estudio realizado	25
Tabla 3. Sexo (Encuesta desarrollada a la Guardia Municipal de Cobija)	42
Tabla 4. Edad, (Encuesta desarrollada a la Guardia Municipal de Cobija)	43
Tabla 5. ¿Cuál es el grado o nivel de educación, que usted alcanzo hasta el momento?	44
Tabla 6. ¿Usted participo de algún tipo de curso, taller o capacitación en cuanto a Relaciones Humanas y/o atención al público para ingresar a trabajar en la institución pública?	45
Tabla 7. ¿Cree que es necesario y útil recibir algún tipo de instrucción con relación al trabajo que desarrollara? ¿Por qué?	46
Tabla 8. ¿Alguna vez, tuvo algún problema con la ciudadanía o personas con las que trata a diario con relación al trabajo que desempeña?	47
Tabla 9.Cuál es el problema más frecuente al que usted se enfrenta a diario en su labor:	48
Tabla 10. ¿Cree usted, que estos problemas se dan por la falta de una buena instrucción o capacitación por parte de la institución en la cual desempeña sus funciones?	49
Tabla 11. Como definiría el Clima Laboral, en la institución donde desarrolla sus funciones como Guardia Municipal	50
Tabla 12. ¿Cree que es importante el Clima Laboral y las Relaciones Humanas, para desarrollar un buen trabajo con la ciudadanía en general? ¿Por qué?	51
Tabla 13. A causa de todo lo mencionado anteriormente, ¿Cree que es un factor para que exista el mal entendimiento en los distintos puntos de trabajo que realiza como Guardias Municipal en los distintos mercados, inspecciones u otros?	52
Tabla 14. ¿Que propondría para mejorar las Relaciones Humanas y el Clima Laboral, y así tener una buena comunicación con la ciudadanía y el entorno de su trabajo?	53
Tabla 15. Cronograma de actividades	58

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Estructura organizacional de la Coordinación General del G.A.M.C. de donde se desprende la Dirección Municipal de Seguridad Ciudadana y la Guardia Municipal	4
Figura 2. Estructura de la Dirección Municipal de Seguridad Ciudadana	5
Figura 3. Etapas del ciclo motivacional que resultan en la satisfacción de una necesidad	12
Figura 4. Ciclo motivacional que termina en frustración o compensación	14
Figura 5. Principales propósitos de la comunicación como actividad gerencial	15
Figura 6. Modelo del estrés	23
Figura 7. Sexo (Encuesta desarrollada a la Guardia Municipal de Cobija)	42
Figura 8. Edad (Encuesta desarrollada a la Guardia Municipal de Cobija)	43
Figura 9. ¿Cuál es el grado o nivel de educación, que usted alcanzo hasta el momento?	44
Figura 10. ¿Usted participo de algún tipo de curso, taller o capacitación en cuanto a Relaciones Humanas y/o atención al público para ingresar a trabajar en la institución pública?	45
Figura 11. ¿Cree que es necesario y útil recibir algún tipo de instrucción con relación al trabajo que desarrollara? ¿Por qué?	46
Figura 12. ¿Alguna vez, tuvo algún problema con la ciudadanía o personas con las que trata a diario con relación al trabajo que desempeña?	47
Figura 13.Cuál es el problema más frecuente al que usted se enfrenta a diario en su labor	48
Figura 14. ¿Cree usted, que estos problemas se dan por la falta de una buena instrucción o capacitación por parte de la institución en la cual desempeña sus funciones?	49
Figura 15. Como definiría el Clima Laboral, en la institución donde desarrolla sus funciones como Guardia Municipal	50
Figura 16. ¿Cree que es importante el Clima Laboral y las Relaciones Humanas, para desarrollar un buen trabajo con la ciudadanía en general? ¿Por qué?	51
Figura 17. A causa de todo lo mencionado anteriormente, ¿Cree que es un factor para que exista el mal entendimiento en los distintos puntos de trabajo que realiza como Guardias Municipal en los distintos mercados, inspecciones u otros?	52

Figura 18. ¿Que propondría para mejorar las Relaciones Humanas y el Clima Laboral, y así tener una buena comunicación con la ciudadanía y el entorno de su trabajo?

**Análisis del Clima Laboral y las Relaciones Humanas de la Guardia  
Municipal hacía la población, en el Municipio de Cobija**

## **RESUMEN**

El objeto de estudio es: Analizar el Clima Laboral y las Relaciones Humanas de la Guardia Municipal hacía la población, en el Municipio de Cobija. La problemática de la investigación se la define como la carencia de información en cuanto a la comunicación atreves de dos aspectos importantes: interno, relacionado con el Clima Laboral y externo con las Relaciones Humanas desarrolladas con la sociedad, en el municipio de Cobija. Según resultados obtenidos se llega a una concordancia con la misma institución en estudio, la cual es brindar una adecuada capacitación e información, tanto a los miembros de la Guardia Municipal como también a la ciudadanía en general, puesto que al existir el conocimiento básico en cuanto a Reglas, Normas, Decretos y Leyes, la misma población se sentirá segura y dejara de desconfiar de las capacidades de la Guardia Municipal, tal que, el objetivo principal de los funcionarios es velar por el bienestar de la ciudadanía con el control adecuado de los productos que consume la ciudadanía (seguridad alimentaria), como también la seguridad social. En conclusión, se identifica que la falta de comunicación e información son las causantes de los malos tratos por parte de la población y la Guardia Municipal, de esta manera se da la propuesta garantizando el buen trato y comunicación, con capacitaciones que son importantes y que beneficiara a la Guardia Municipal y a la población en general del Municipio de Cobija.

*Palabras clave:* Clima Laboral, Relaciones Humanas, Comunicación, Información

## **ABSTRACT**

The object of study is: Analyze the Labor Climate and Human Relations of the Municipal Guard towards the population, in the Municipality of Cobija. The research problem is defined as the lack of information regarding communication through two important aspects: internal, related to the Workplace Climate and external to Human Relations developed with society, in the municipality of Cobija. According to the results obtained, an agreement is reached with the same institution under study, which is to provide adequate training and information, both to the members of the Municipal Guard as well as to the general public, since there is basic knowledge regarding a Rules, Norms, Decrees and Laws, the same population will feel safe and will stop mistrusting the capabilities of the Municipal Guard, such that the main objective of the officials is to ensure the well-being of the citizenry with adequate control of products that citizens consume (food security), as well as social security. In conclusion, it is identified that the lack of communication and information are the causes of mistreatment by the population and the Municipal Guard, in this way the proposal is given guaranteeing good treatment and communication, with training that is important and that It will benefit the Municipal Guard and the general population of the Municipality of Cobija.

*Keywords:* Work Climate, Human Relations, Communication, Information

## **1. ANTECEDENTES**

La evolución y desarrollo de las Relaciones Humanas en la sociedad fue dando cambios relativamente significantes, viéndose estas desde los inicios en la comunicación del hombre con los demás, desarrollándose y pasando a la modernización con un sistema de comunicación más adecuada.

Vivimos rodeados de distintas instituciones, empresas, organizaciones y sobre todo de personas en un mundo globalizado, rodeados también de distintos países que nos brindan una inmensidad de referencias acerca de las relaciones humanas que desempeñan cada sociedad en el mundo, aprendiendo así nuevas y mejores técnicas de relacionamiento con los demás, donde es importante destacar la ética, tanto personal como también institucional, el aprendizaje y cooperación que nos ayudara a mejorar mucho nuestras relaciones humanas. Luchar más, aprender más y cooperar más, son la solución ante las dificultades que presenta el mundo y triunfaremos cuando podamos comunicarnos mejor, personas y empresa, con otras de otros países.

A nivel nacional se evidencia una carencia en relaciones humanas por parte de funcionarios públicos y en ocasiones privados, lo que ocasiona que la población tenga un mal concepto de los mismos y no quiera aceptar el trabajo de estos, enfocándonos en el trabajo que realizan los Guardias Municipales a nivel nacional, el personal trata a diario con una diversidad de personas en distintos puntos de abasto y aglomeración de personas (mercados, ferias, comercios formales e informales, etc.), de las cuales la relación existente entre el trato que reciben las personas por parte de la Guardia Municipal es bastante notoria, esto tal vez por la carencia del tema de capacitación y/o información recibida por parte de las autoridades responsables y competentes de cada dirección y/o secretaria responsable.

Ahora bien, no olvidemos también que la comunicación es un factor importante en la vida cotidiana de las personas, es por eso que, una buena comunicación o relaciones humanas muestra la imagen de cómo es la persona y como debemos de tratarla. Entonces, el clima laboral y su impacto afectan de buena forma la satisfacción en el trabajo, dentro de estos los aspectos

fisiológicos (condiciones) y psicológicos (oportunidades de desarrollo, estatus y reconocimiento).

En la ciudad de Cobija estos últimos tiempos se ha evidenciado cambios significativos en el trato a las personas por parte de la Guardia Municipal, el cual motiva a ver la situación en la que se encuentra la estructura organizacional de la institución en estudio, ya que con un buen sistema organizativo existirá un ambiente competitivo y productivo, siendo así las relaciones humanas uno de los factores más importantes que incide en el éxito de toda institución pública y/o privada. Por tanto, las relaciones humanas son las acciones y actitudes desarrolladas a partir de los contactos entre personas y grupos. Cada persona posee una personalidad propia y diferenciada que influye en el comportamiento y en las actitudes de las otras personas con las que entra en contacto.

Entonces, las relaciones humanas son ese conjunto de normas, principios y técnicas para que las personas establezcan mejores relaciones entre sí, se trata de un grado de aceptación, simpatía y madurez que reflejamos hacia los demás. Si se tiene una adecuada comunicación dentro de la organización o grupo de trabajo se tendrán buenas relaciones con los demás que nos rodean.

## **2. NOMBRE DE LA ENTIDAD BENEFICIARIA**

El estudio y trabajo de investigación se lo realizó específicamente en la Guardia Municipal del Municipio de Cobija, dependiente de la Dirección Municipal de Seguridad Ciudadana del Gobierno Autónomo Municipal de Cobija, las cuales brindaron la información requerida para poder así aportar al estudio en cuanto al Clima Laboral y las Relaciones Humanas que desarrollan sus funcionarios, puntualmente en dos aspectos fundamentales de manera interna que corresponde a su Clima Laboral y de manera externa las Relaciones Humanas que estos muestran tanto en la institución municipal como con la ciudadanía.

## **3. REFERENCIA GEOGRÁFICA DEL PROYECTO**

El Gobierno Autónomo Municipal de Cobija, se encuentra ubicada dentro de la provincia Nicolás Suárez del departamento de Pando del Estado Plurinacional de Bolivia. La institución en estudio es la Guardia Municipal del municipio de Cobija, que a su vez es dependiente de la Dirección Municipal de Seguridad Ciudadana del Gobierno Autónomo Municipal de Cobija,

mencionar que esta Dirección cuenta con sus ambientes ubicada en el barrio de Villa Cruz (al frete de la U.E. Villa Cruz) y los ambientes del Batallón de la Guardia Municipal se encuentran ubicadas en el barrio Nazaria (al lado del mercado del mismo nombre). A continuación, se muestra los componentes del Gobierno Autónomo Municipal de Cobija:

### **Secretarías - Direcciones**

El Gobierno Autónomo Municipal de Cobija, actualmente cuenta con una Coordinación General, con sus respectivas direcciones y unidades, además cuenta con cuatro Secretarías con once Direcciones, en el nivel Ejecutivo y Operativo, que se detallan a continuación.

- **Coordinación General**
  - Dirección de Planificación y Gestión por Resultados
  - Dirección de Ordenamiento Territorial y Catastro
  - Dirección Municipal de Seguridad Ciudadana
- **Secretaría Municipal Administrativa Financiera**
  - Dirección de Ingresos Municipales
  - Dirección Financiera
  - Dirección Administrativa
- **Secretaría Municipal de Desarrollo Humano**
  - Dirección de Genero y Generacional y Familia
  - Dirección Municipal de Salud
  - Dirección Municipal de Educación y Cultura
- **Secretaría Municipal de Obras Públicas e Infraestructura**
  - Dirección de Obras Públicas
  - Dirección de Mantenimiento de Infraestructura Municipal
  - Dirección de Alumbrado Público
- **Secretaría Municipal de Desarrollo Económico Sostenible**
  - Dirección de Desarrollo Económico Local.
  - Dirección de Servicios Municipales

Cada una de las secretarías juntamente con las direcciones y unidades dependientes trabajan con un solo objetivo, en contribuir a la mejora y el progreso del Municipio de Cobija (ver anexos).

Para poder identificar de mejor manera a la Dirección Municipal de Seguridad Ciudadana y a la Guardia Municipal se muestra la Estructura Organizacional del Gobierno Autónomo Municipal de Cobija, donde se observa que la misma dirección es dependiente de la Coordinación General del Gobierno Autónomo Municipal de Cobija.

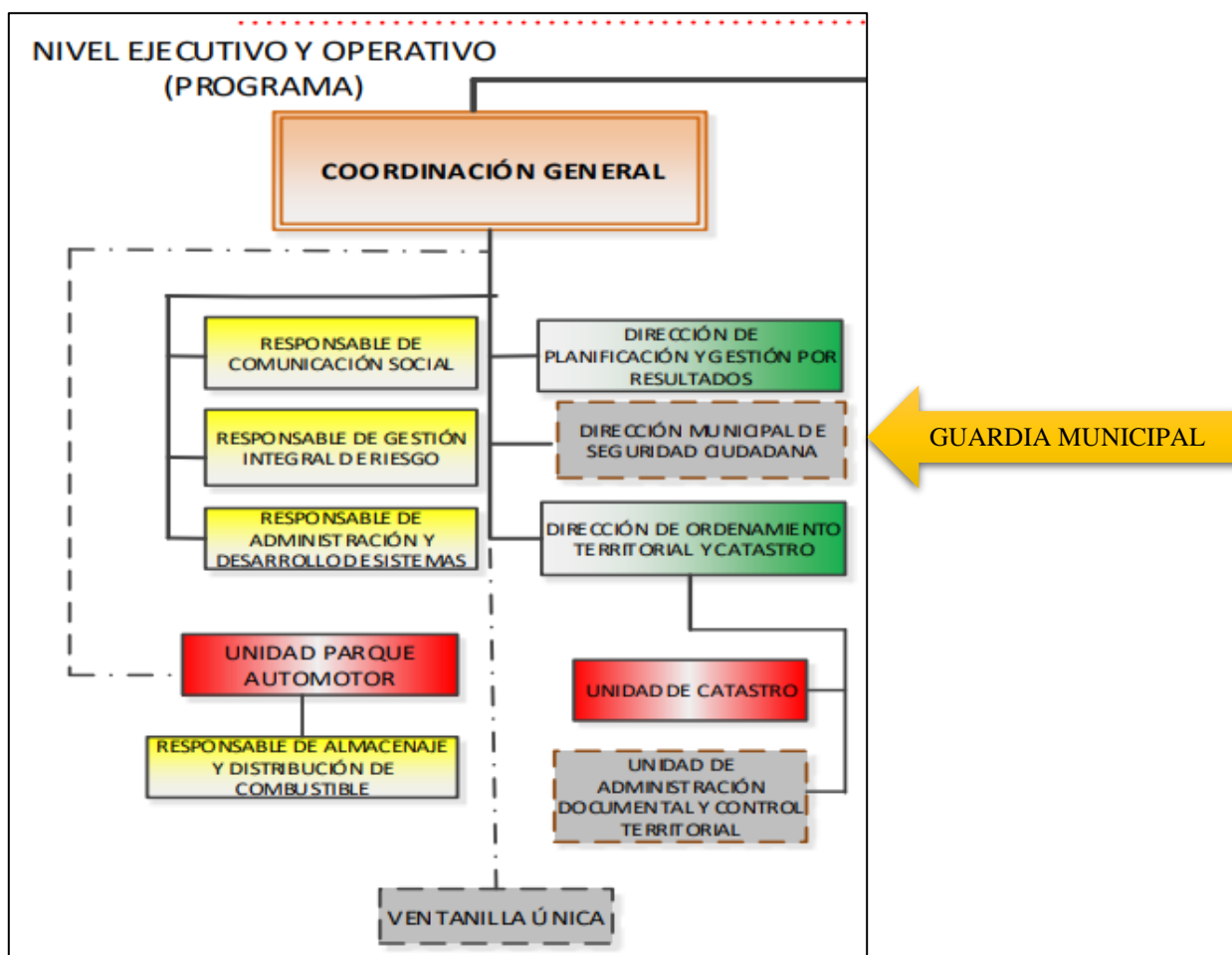


Figura 1. Estructura organizacional de la Coordinación General del G.A.M.C. de donde se desprende la Dirección Municipal de Seguridad Ciudadana y la Guardia Municipal  
Fuente: Gobierno Autónomo Municipal de Cobija. (2018)

De la misma manera se muestra la estructura de esta Dirección:

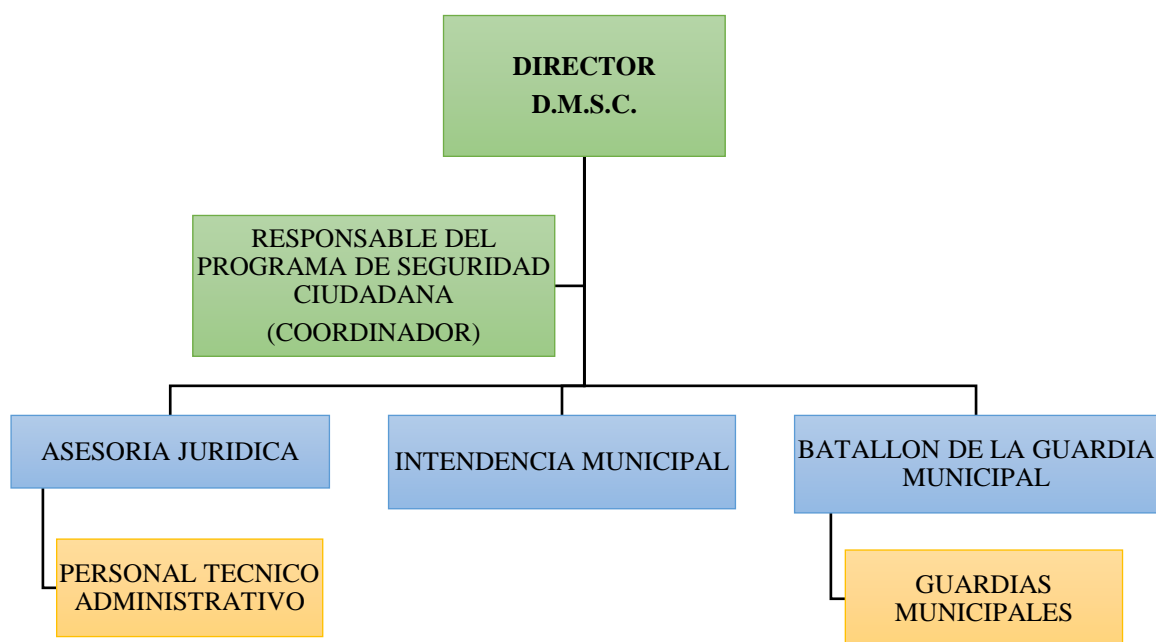


Figura 2. Estructura Dirección Municipal de Seguridad Ciudadana  
Fuente: Dirección Municipal de Seguridad Ciudadana

#### 4. DENOMINACIÓN DEL PROYECTO

El presente Proyecto de Grado tiene como finalidad identificar la existencia de las buenas relaciones laborales dentro y fuera de la Guardia Municipal del municipio de Cobija, analizando así dos factores importantes que son el Clima Laboral y las Relaciones Humanas, una desde el punto de vista interna y la otra desde el punto de vista externa que estos poseen, motivo por el cual se denomina al presente proyecto como:

“Análisis del Clima Laboral y las Relaciones Humanas de la Guardia Municipal hacia la población, en el Municipio de Cobija”

#### 5. DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA

Muchas familias del Municipio de Cobija, no están conformes con el trato que reciben por parte de la Guardia Municipal, motivo por el cual se ve la necesidad de realizar un análisis del por qué pasa esta situación. Es por eso que las Relaciones Humanas y el Clima Laboral dentro del trabajo son de vital importancia para obtener el éxito en todos los aspectos de la vida, así como en el ámbito laboral, académico y otros. No olvidemos que la calidad de la relación que se tiene con las demás personas, es el fiel reflejo de la relación que uno tiene consigo mismo.

Es así que el objeto de estudio de la presente investigación nos dará a conocer el motivo y la situación por la cual atraviesa el personal de Guardia Municipal, y como es la administración de las Relaciones Humanas y el Clima Laboral dentro de la institución en estudio, verificando los contenidos de la estructura organizacional con la que cuenta, además si es aplicada y difundida dentro de la institución. De acuerdo a la Ley Municipal Autonómica N° 48/2015 de la Intendencia Municipal y de la Guardia Municipal de Cobija, donde nos menciona los deberes y obligaciones que tienen estos con la sociedad y el trabajo que realizan siempre guiados y amparados por las Leyes Municipales vigentes.

El origen principal que da lugar a esta situación es la falta de una adecuada coordinación y aplicación de instrucción, como también capacitación hacia los Guardias Municipales, sin olvidar y entender también que el clima laboral por el cual pasan a diario que es una de las causantes más significativas por el actuar y reaccionar de las personas, no olvidemos que los Guardias Municipales tratan a diario con personas en distintos puntos de la urbe cobijeña, como ser las actividades en mercados, calles de comercio ya sean formales o informales y más aún en estos tiempos de pandemia (Covid-19), donde las personas desarrollan ansiedades que en ocasiones no pueden controlar y surgen los problemas de relacionamiento con los que lo rodean. Es como en algunos lugares se escucha decir: “fácil es hablar, pero hacer es diferente.”

Entonces, las causas por las que suceden estas acciones son por la falta de actualización continua de capacitaciones en relaciones humanas, y así poder sobrellevar esta problemática que se ve a diario, sin olvidar también que otro de los causantes para que suceda esto, es la presión a la que se enfrentan a diario, por el lado de la ciudadanía que en ocasiones es incomprensible y carece de mucha información. Mencionar también la existencia de algunas denuncias por parte de la población en los distintos medios de comunicación, en las cuales resaltan el mal trato por parte de los funcionarios (Guardias Municipales), que se justifican mencionando “que no se les da el tiempo necesario para poder desarrollar sus actividades, esto debido a las restricciones en horarios en épocas de pandemia”, sin olvidar que los guardias municipales solo cumplen con lo dispuesto en los distintos Decretos Municipales, Departamentales y Nacionales que salieron por

el tema de evitar aglomeraciones y el posible contagio por aglomeraciones del COVID-19 (esto en épocas de pandemia).

A todo esto, como efecto nos da un nivel bajo en desempeño, provocando irregularidades en cuanto al comportamiento, bajo compromiso en las labores desempeñadas, y así no poder llegar o aproximarse a los márgenes de la visión institucional (provocando que surjan quejas por parte de la ciudadanía), sin olvidar que el desempeño laboral es una de las cualidades que siempre debemos de mejorar y no así dejarla de lado.

Por lo anteriormente expuesto, la falta de un seguimiento y atención adecuada a cada caso que se presenta en los distintos puntos de abasto y control, se considera un problema, porque un buen trato hacia los demás es un factor importante y primordial para elevar la imagen de la institución.

## **6. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA**

La existencia de una deficiente relación con las personas por parte de la Guardia Municipal, es decir, la presencia de escasas relaciones humanas y un clima laboral adverso, no permiten fortalecer a la institución y generar un valor público en los servicios de protección social que brindan a la población.

## **7. JUSTIFICACIÓN**

El presente trabajo de investigación nos permitirá mostrar la situación en la que se encuentra la Guardia Municipal y las consecuencias existentes con la ciudadanía y el trabajo que realiza en el Municipio de Cobija.

Estudiar el Clima Laboral y las Relaciones Humanas de las personas, nos permite a la vez asimilar la percepción que los empleados tienen de su institución y el ambiente laboral en cual están a diario, el cual tiene un efecto en la conducta de sus integrantes. Dándonos a entender que un buen clima laboral modificara el desempeño de los colaboradores, como también el desarrollo institucional. De tal manera que, si se aplicara una oportuna detección y verificación

de los problemas existentes, tendríamos resultados óptimo, la cual ayudaría a mejorar en un buen nivel el concepto de la población hacia la institución.

Se considera que al lograr un equilibrio en el clima laboral los colaboradores trabajan de una manera más eficaz, hay más sentimiento de satisfacción, compromiso con la institución, sentimiento de pertenencia y otros. Esto hace que se brinde un mejor servicio, proyectando a su vez una mejor imagen de la institución. Tomando en cuenta también que el comportamiento del grupo está condicionado por la percepción que tenga este de sí mismo. Y así iniciar el rumbo hacia una mejora continua en la institución, teniendo presente que el buen clima laboral es un factor determinante en la eficiencia de la gestión laboral.

Es importante e indispensable llevar a cabo y respetar las Normas, Reglas y/o Leyes que facultan y orientan al mejor desempeño de las personas, en este caso el mejor desempeño de los Guardias Municipales, en la sociedad en la que vivimos. Destacando que con una buena orientación y asimilación de los deberes y obligaciones que se tiene que impartir, como también los derechos que estos tienen, y dar a entender a la ciudadanía que solo se cumple con lo dispuesto en las normas aprobadas y vigentes en el Municipio de Cobija.

## **8. OBJETIVOS**

### **8.1. General**

Proponer un plan de capacitación, que favorezca a las Relaciones Humanas de la institución con la población y su propio entorno, reduciendo las quejas y/o denuncias existentes por parte de ciudadanía.

### **8.2. Específicos**

- Analizar las causas de la insatisfacción laboral y la comunicación existente entre los Guardias Municipales y la ciudadanía.
- Identificar la necesidad de mejorar las relaciones humanas según el clima laboral al cual se enfrentan los Guardias Municipales.
- Conocer los resultados y situación por la cual atraviesan con respecto a las relaciones humanas y al clima laboral que se enfrentan a diario.

## **9. MARCO TEÓRICO**

Es probable confundir en ocasiones los términos administrativos, donde nacen luego contradicciones y/o problemas de interpretación, es por eso que el Clima Laboral y las Relaciones Humanas son dos expresiones distintas, pero que ayudan al relacionamiento con las personas.

### **9.1. Orígenes de la Teoría de las Relaciones Humanas**

La Teoría de las Relaciones Humanas tiene sus orígenes en los siguientes hechos:

- a. La necesidad de humanizar y democratizar la Administración, liberándola de los conceptos rígidos y mecanicistas de la Teoría Clásica y adecuándola a los nuevos patrones de vida del pueblo estadounidense. En ese sentido, la Teoría de las Relaciones Humanas se reveló como un movimiento típicamente estadounidense vuelto hacia la democratización de los conceptos administrativos.
- b. El desarrollo de las ciencias humanas, principalmente de la psicología, así como de su creciente influencia intelectual y de sus primeras aplicaciones a las organizaciones industriales. Las ciencias humanas demostraron lo inadecuado de los principios de la Teoría Clásica.
- c. Las ideas de la filosofía pragmática de John Dewey y de la psicología dinámica de Kurt Lewin fueron fundamentales para el humanismo en la administración. Elton Mayo es el fundador de esta escuela- Dewey y Lewin también contribuyeron a su concepción y la sociología de Pareto fue fundamental.
- d. Las conclusiones del experimento de Hawthorne, realizado entre 1927 y 1932, bajo la coordinación de Elton Mayo, pusieron en jaque a los principios postulados por la Teoría Clásica de la Administración.

Ahora bien, haciendo mención a los orígenes de las relaciones humanas según el autor Chiavenato I. (2007), nos muestra el efecto Hawthorne, que es una forma de reactividad psicológica por la que los sujetos de un experimento muestran una modificación en algún aspecto de su conducta como consecuencia del hecho de saber que están siendo estudiados, y no en respuesta a ningún tipo de manipulación contemplada en el estudio experimental. Entonces en la conclusión de este efecto se tiene como resultado:

Relaciones humanas en el lugar de trabajo, las personas participan en grupos sociales existentes dentro de la organización, y se mantienen en una constante interacción social. Para explicar el comportamiento humano en las organizaciones, la Teoría de las relaciones humanas estudió, esa interacción social. Las relaciones humanas son las acciones y actitudes desarrolladas a partir de los contactos entre personas y grupos. Cada persona posee una personalidad propia y diferenciada que influye en el comportamiento y en las actitudes de las otras personas con las que entra en contacto y, por otro lado, también es influenciada por las otras personas. Las personas tratan de adaptarse a las demás personas y grupos: quieren ser comprendidas, aceptadas y participar, con objeto de atender a sus intereses y aspiraciones personales. El comportamiento humano se ve influenciado por las actitudes y normas informales que existen en los grupos de los que forman parte. Dentro de la organización es donde surgen las oportunidades de las relaciones humanas, debido a la gran cantidad de grupos e interacciones que se crean. La comprensión de las relaciones humanas permite al administrador obtener mejores resultados de sus subordinados y la creación de una atmósfera en la que cada persona es alentada a expresarse de manera libre y sana. Chiavenato I. (2007)

Los orígenes de la Teoría de las relaciones humanas se remontan a la influencia de las ideas pragmáticas y de la iniciativa individualista en Estados Unidos, cuna de la democracia. En la práctica esa teoría surgió con el experimento de Hawthorne.

Tabla 1

*Comparación entre la Teoría Clásica y la Teoría de las Relaciones Humanas*

TEORÍA CLÁSICA	TEORÍA DE LAS RELACIONES HUMANAS
a. Trata a la organización como máquina.	a. Trata a la organización como grupo de personas
b. Pone el énfasis en las tareas o en la tecnología	b. Pone el énfasis en las personas
c. Inspirada en sistemas de ingeniería	c. Inspirada en sistemas de la psicología
d. Autoridad centralizada	d. Delega autoridad
e. Línea clara de autoridad	e. Autonomía del empleado
f. Especialización y competencia técnica	f. Confianza y apertura
g. Acentuada división	g. Hace énfasis en las relaciones entre las personas
h. Confianza en las reglas y en los reglamentos	h. Confianza en las personas
i. Clara superación entre línea y personal	i. Dinámica grupal e interpersonal

*Fuente: Chiavenato I. (2007)*

Las conclusiones del experimento de Hawthorne incluyeron nuevas variables en el diccionario de la administración: la integración social y el comportamiento social de los empleados, las necesidades psicológicas y sociales y la atención hacia nuevas formas de recompensas y sanciones no materiales, el estudio de los grupos informales y de la llamada organización informal, el despertar de las relaciones humanas dentro de las organizaciones, el énfasis en los aspectos emocionales y no racionales del comportamiento de las personas y la importancia del contenido del puesto para las personas que lo realizan. Chiavenato I. (2007)

Ciclo motivacional, a partir de la puesta en práctica de la Teoría de las relaciones humanas, se aplicaron en las empresas toda clase de teorías psicológicas sobre la motivación. Se comprobó que todo comportamiento humano es motivado y que la motivación es esa tensión persistente que lleva al individuo a comportarse de cierta manera para satisfacer una o más necesidades. De allí surge el concepto de ciclo motivacional: el organismo humano permanece en estado de equilibrio psicológico (equilibrio de fuerzas psicológicas, según Lewin) hasta que un estímulo lo rompe o crea una necesidad, la cual provoca un estado de tensión que reemplaza el estado de equilibrio. La tensión genera un comportamiento o acción capaz de satisfacer la necesidad. Si ésta se satisface, el organismo retorna a su estado de equilibrio inicial hasta que sobrevenga otro estímulo. Toda satisfacción es una liberación de tensión. Chiavenato I. (2007)

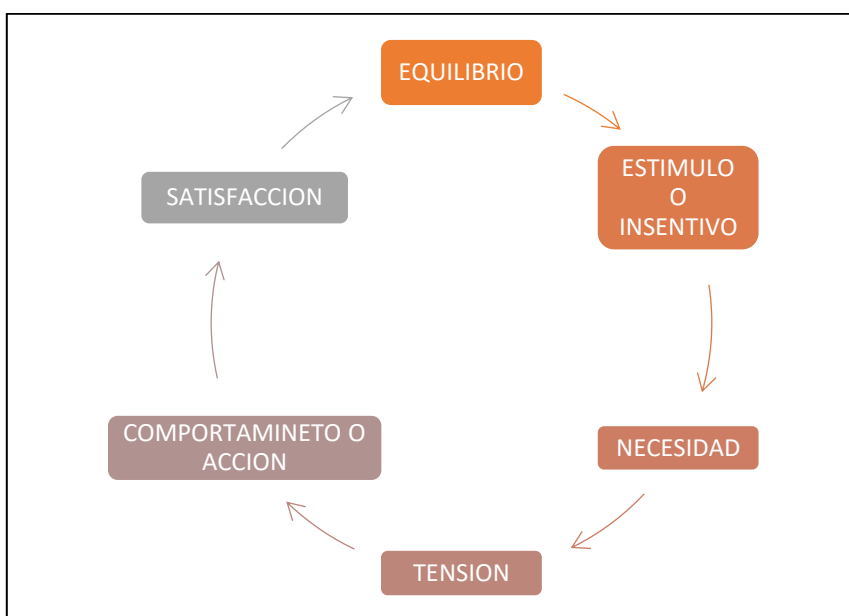


Figura 3. Etapas del ciclo motivacional que resultan en la satisfacción de una necesidad  
Fuente: Chiavenato I. (2007)

Según Chiavenato I. (2007), también nos menciona sobre la *frustración y compensación*, existen ocasiones en que las necesidades no se satisfacen debido a cierta barrera u obstáculo que lo impide. Cuando esto ocurre, surge la frustración, que impide liberar la tensión y mantiene el estado de desequilibrio y tensión. El ciclo motivacional puede tener una tercera solución: la compensación o transferencia. La compensación (o transferencia) se presenta cuando la persona intenta satisfacer alguna necesidad (imposible de satisfacer) mediante la satisfacción de otra, complementaria o sustitutiva. En este caso, la satisfacción de otra necesidad aplaca la más importante y reduce o evita la frustración. En consecuencia, toda necesidad humana puede ser satisfecha, frustrada o compensada.

Toda necesidad no satisfecha motiva un comportamiento; sin embargo, si no se satisface dentro de un tiempo razonable, pasa a ser motivo de frustración. Ésta puede originar ciertos comportamientos:

- a. **Desorganización del comportamiento.** La conducta de la persona frustrada puede volverse ilógica de repente, sin que haya, en apariencia, ninguna explicación.
- b. **Agresividad.** La persona frustrada puede volverse agresiva. La tensión acumulada puede liberarse mediante la agresividad física, verbal, simbólica, etc.
- c. **Reacciones emocionales.** La tensión reprimida por la insatisfacción de la necesidad puede provocar ansiedad, aflicción, nerviosismo intenso u otras consecuencias, como insomnio, problemas circulatorios y digestivos, etc.
- d. **Alienación y apatía.** La insatisfacción puede ocasionar alienación, de apatía y desinterés por alcanzar los objetivos frustrados, como mecanismo inconsciente de defensa del ego.



Figura 4. Ciclo motivacional que termina en frustración o compensación  
Fuente: Chiavenato I. (2007)

La comunicación, es el intercambio de información entre personas. Significa volver común un mensaje o una información. Constituye uno de los procesos fundamentales de la experiencia humana y la organización social, [...] La comunicación oral directa, es decir, la conversación, emplea el lenguaje como código y lo refuerza con elementos de comunicación no verbales (gestos, señales, símbolos). La comunicación interpersonal también puede intercambiar mensajes a distancia mediante la escritura, el teléfono o de internet. Chiavenato I. (2007)

Según Chiavenato I. (2007), en la teoría de las relaciones humanas, la comunicación es importante para las relaciones interpersonales y para explicar con claridad, a los subalternos, las razones de las decisiones tomadas. [...] En este contexto, es necesario que el administrador revise el trabajo de sus subordinados con periodicidad para evaluarse desempeño y sus habilidades. Esta necesidad de evaluación se fundamenta en tres aspectos:

- Las personas trabajan mejor cuando conocen los estándares de su trabajo.
- La organización es más eficiente cuando el empleado y el jefe saben cuáles son las responsabilidades y los estándares de desempeño que la empresa espera de ellos.
- Cada persona puede ser ayudada para que dé la máxima contribución a la empresa y utilice el máximo de sus habilidades y capacidades.



Figura 5. Principales propósitos de la comunicación como actividad gerencial  
Fuente: Chiavenato I. (2007)

Entonces, según Chiavenato I. (2007), las personas o empleados tendrán una adecuada labor dentro la institución, siempre y cuando estos tengan una motivación especial para que puedan desempeñar mejor su trabajo, además de mejorar la moral de la persona, es decir, que mientras más motivación e incentivos que reciba el trabajador, mejor será el rendimiento.

## 9.2. El clima organizacional

Koys & Decottis (1991), señalan que estudiar los climas en las organizaciones ha sido difícil debido a que se trata de un fenómeno complejo y con múltiples niveles; por ejemplo, actualmente la bibliografía existente debate sobre dos tipos de clima: el psicológico y el organizacional. El primero se estudia a nivel individual, mientras que el segundo se estudia a nivel organizacional. Ambos aspectos del clima son considerados fenómenos multidimensionales que describen la naturaleza de las percepciones que los empleados tienen de sus propias experiencias dentro de una institución.

El clima laboral tiene dimensiones o facetas y estas son:

- a. Autonomía
- b. Confianza
- c. Cohesión
- d. Presión
- e. Apoyo
- f. Reconocimiento

- g. Justicia
- h. Innovación

Está formado por dos niveles de paralización los cuales son el individual que es el clima psicológico y el agregado conformado por el departamento, equipo, organización, etc. En resumen, el clima laboral puede ser tomado como un indicador de la cultura y la cultura laboral es el contexto en el que se desarrollan las interacciones mediante las que se construye el clima. Koys, D.J. & Decottis, T.A. (1991)

### **9.3. La importancia de las aptitudes interpersonales**

Mencionan Robbins, S. P. & Judge, T. A. (2009), que, aunque hace mucho que los gerentes en activo entendieron la importancia que tiene la capacidad interpersonal para la eficacia administrativa, las escuelas de negocios se han tardado más en captar el mensaje. Hasta finales de la década de 1980, la currícula de las escuelas de negocios hacía énfasis en los aspectos técnicos de la administración, y se centraban en específico en la economía, contabilidad, finanzas y las técnicas cuantitativas. Los cursos sobre el comportamiento humano y las aptitudes de las personas recibían atención mínima en relación con los aspectos técnicos de la administración. Sin embargo, en las dos últimas décadas las Facultades de administración se han percatado de la importancia que reviste la comprensión del comportamiento humano en la determinación de la eficacia de un administrador, y pidieron que se agregaran al currículo, cursos sobre la habilidad interpersonal. Reconocer la importancia del desarrollo de las aptitudes interpersonales de los gerentes se relaciona estrechamente con la necesidad que tienen las organizaciones de reclutar y conservar empleados de alto rendimiento. No obstante, las condiciones de mercado, los empleados extraordinarios siempre escasean. Las compañías con reputación de buenos lugares de trabajo –como Starbucks, Adobe Systems, Cisco, Whole Foods, American Express, Amgen, Goldman Sachs, Pfizer y Marriott, tienen una gran ventaja. Un estudio nacional sobre la fuerza laboral de Estados Unidos descubrió que los salarios y prestaciones no son las razones principales por las que a las personas les gusta su trabajo o permanecen con su patrón. Tiene mucha más importancia la calidad del trabajo del empleado y el apoyo del ambiente laboral. Por ello, es probable que tener administradores con buenas capacidades interpersonales haga del sitio de trabajo algo mucho más placentero, lo que a su

vez hace más fácil contratar y conservar personal calificado. Además, la creación de un lugar de trabajo agradable parece tener una buena razón económica. Por ejemplo, se ha encontrado que las compañías que gozan de una buena reputación por ser buenos lugares de trabajo (como aquellas incluidas en la lista de “Las 100 mejores compañías de Estados Unidos para trabajar”) tienen un desempeño financiero superior. Hemos llegado a entender que las aptitudes técnicas son necesarias, pero no suficientes para triunfar en la administración. En el ambiente de trabajo actual, cada vez más competitivo y demandante, los administradores no pueden tener éxito sólo con sus aptitudes técnicas. También necesitan tener buenas capacidades para tratar con las personas.

#### **9.4. Funciones de la gerencia**

Robbins, S. P. & Judge, T. A. (2009), mencionan que a principios del siglo veinte, un industrial francés llamado Henri Fayol escribió que todos los gerentes realizan cinco funciones básicas: planear, organizar, mandar, coordinar y controlar. En la actualidad, se han resumido en cuatro: planear, organizar, dirigir y controlar. Debido a que las organizaciones existen para alcanzar metas, alguien tiene que definir cuáles son éstas y los medios para alcanzarlas; la gerencia es ese alguien. La función de **Planear** abarca la definición de las metas de una organización, el establecimiento de la estrategia general para lograrlas, y el desarrollo de un conjunto exhaustivo de planes para integrar y coordinar las actividades. Las evidencias indican que esta función es la que se incrementa más a medida que los gerentes pasan de la administración de los niveles inferiores a los medios. Los gerentes también son responsables de diseñar la estructura de la organización. Esta función se denomina **Organizar**. Incluye la determinación de cuáles tareas han de hacerse, quién las hará, cómo se agruparán, quién reportará a quién y dónde se tomarán las decisiones. Toda organización consta de personal, y el trabajo de la gerencia consiste en dirigirlo y coordinarlo. Esta es la función de **Dirigir**. Cuando los gerentes motivan a los empleados, dirigen las actividades de otros, seleccionan los canales de comunicación más eficaces, o resuelven conflictos entre los miembros, están enfocados en dirigir. La última función que desempeñan los gerentes es **Controlar**. Para garantizar que las cosas marchen como es debido, la gerencia debe vigilar el desempeño de la organización. Después se compara el desempeño real con el conjunto de metas establecidas previamente. Si hay desviaciones significativas, es trabajo de la gerencia encauzar a la organización. Estas labores de vigilar,

comparar y hacer una corrección potencial, están comprendidas dentro de lo que significa la función de controlar. Por tanto, según el enfoque funcional, la respuesta a la pregunta “¿Qué hacen los gerentes?” ellos planean, organizan, dirigen y controlan.

### **9.5. Mejorar el comportamiento ético**

Según Robbins, S. P. & Judge, T. A. (2009), en un mundo organizacional que se caracteriza por recortes, expectativas de mayor productividad del trabajador y competencia implacable en el mercado, no es sorprendente que muchos empleados se sientan presionados para tomar atajos, violar las reglas y desarrollar otras formas de prácticas cuestionables. Los miembros de las organizaciones enfrentan con mayor frecuencia dilemas éticos, que son situaciones en las que se requiere que se definan entre una conducta correcta o una incorrecta. Por ejemplo, ¿deberían “dar el pitazo” si descubren que en la compañía se efectúan actividades ilegales? ¿Deben acatar órdenes con las que no están de acuerdo? ¿Deben reportar una evaluación de desempeño inflada para un trabajador que les agrada, si saben que ésta salvaría el empleo de aquél? ¿Deben “hacer política” en la organización si los ayudara a avanzar en su carrera? Nunca ha habido una definición clara de lo que constituye un comportamiento ético apropiado, y, en años recientes, la línea que separa lo correcto de lo indebido se ha vuelto aún más tenue. Los empleados miran a las personas que los rodean involucrarse en prácticas carentes de ética, funcionarios electos son sentenciados por falsear sus cuentas de gastos o aceptar sobornos; los ejecutivos de la corporación inflan las utilidades de su compañía para que puedan convertir en efectivo las lucrativas opciones sobre acciones que poseen; y los funcionarios universitarios “ven para otro lado” cuando entrenadores triunfantes animan a los atletas becados a seguir cursos fáciles para ser elegibles, en lugar de aquellos que son necesarios para graduarse. Cuando se ven acorralados, se oye a estas personas dar excusas como: “todos lo hacen”, o “hoy día se tiene que aprovechar cada ventaja”. ¿Puede causar asombro, entonces, que los empleados expresen que tienen menos confianza y cercanía en la administración, y que cada día estén menos seguros sobre lo que constituye un comportamiento ético apropiado en sus organizaciones?

En un mundo organizacional que se caracteriza por recortes, expectativas de mayor productividad del trabajador y competencia implacable en el mercado, no es sorprendente que muchos empleados se sientan presionados para tomar atajos, violar las reglas y desarrollar otras formas de prácticas cuestionables. Los miembros de las organizaciones enfrentan con mayor

frecuencia dilemas éticos, que son situaciones en las que se requiere que se definan entre una conducta correcta o una incorrecta.

## 9.6. Aptitudes

Para Robbins, S. P. & Judge, T. A. (2009), otra manera de considerar lo que los gerentes hacen es fijarse en las aptitudes o competencias que necesitan para alcanzar sus metas. Se identificó tres aptitudes gerenciales esenciales: técnicas, humanas y conceptuales:

- a) **Aptitudes técnicas**, habilidad para aplicar el conocimiento o experiencia especializados.
- b) **Aptitudes humanas**, facilidad para trabajar, entender y motivar a otras personas, tanto en lo individual como en grupo.
- c) **Aptitudes conceptuales**, capacidad mental para analizar y diagnosticar situaciones complejas.

## 9.7. Tipos de capacitación

Para Robbins, S. P. & Judge, T. A. (2009), la capacitación incluye todo, desde enseñar a los empleados aptitudes básicas de lectura hasta cursos avanzados sobre el liderazgo ejecutivo.

- a) **Aptitudes básicas de alfabetismo.** Las estadísticas demuestran que casi 40 por ciento de la fuerza de trabajo estadounidense y más del 50 por ciento de los egresados del bachillerato no aprueban las aptitudes básicas del trabajo que se necesitan en la actualidad en las empresas. El National Institute of Learning estima que este problema de alfabetismo cuesta a los negocios de Estados Unidos alrededor de 60 mil millones de dólares por año por concepto de productividad perdida. Este problema, por supuesto, no es exclusivo de Estados Unidos, sino que es mundial: desde los países más desarrollados hasta los de menor desarrollo. Para muchos países subdesarrollados, en los que son pocos los trabajadores que saben leer o han ido más allá del equivalente del tercer grado de primaria, el analfabetismo significa que casi no tienen esperanza de competir en una economía global. Las organizaciones cada vez más enseñan aptitudes de lectura y matemáticas básicas a sus empleados. Por ejemplo, los trabajos en la fábrica de armas Smith & Wesson se han vuelto más complejos. Una auditoría sobre alfabetización demostró que los empleados necesitaban haber cursado al menos un nivel de lectura equivalente al octavo grado para efectuar tareas comunes en su sitio de trabajo. No obstante, 30 por ciento de los 676 trabajadores de la compañía sin título profesional estaban

por debajo de dichos niveles tanto en lectura como en matemáticas. Se dijo a estos trabajadores que no perderían sus empleos, pero tenían que tomar clases de aptitudes, pagadas por la empresa e impartidas en el horario laboral. Después de la primera ronda de clases, 70 por ciento de los alumnos llevó sus aptitudes al nivel objetivo, y esto les permitió que hicieran un mejor trabajo. Mostraron más facilidad en cuanto a la escritura y lectura de tablas, gráficas y periódicos murales, más capacidad para usar fracciones y decimales, mejor comunicación en general y un aumento significativo en la confianza en sí mismos.

- b) **Aptitudes técnicas.** La mayor parte de esta capacitación se dirige a ampliar y mejorar las aptitudes técnicas de un empleado. La capacitación técnica se ha hecho cada vez más importante por dos razones: la nueva tecnología y los nuevos diseños estructurales de la organización. Los trabajos cambian como resultado de las nuevas tecnologías y los mejores métodos. Por ejemplo, muchos trabajadores de la reparación de automóviles han tenido que recibir capacitación profunda en cuanto a arreglar y dar mantenimiento a los modelos recientes que tienen motores operados por computadora, sistemas de estabilización electrónicos, GPS, cerraduras remotas sin llave, y otras innovaciones. De manera similar, el equipo controlado por computadora ha requerido que millones de empleados de producción aprendan un conjunto completamente nuevo de aptitudes. Además, la capacitación técnica se ha vuelto cada vez más importante debido al cambio del diseño organizacional. Conforme las empresas aplanan sus estructuras expanden el uso de los equipos de trabajo y desaparecen las tradicionales barreras entre los departamentos, los empleados necesitan dominar una variedad más amplia de tareas y tener un mayor conocimiento de la forma en que opera su organización. Por ejemplo, la reestructuración de puestos Miller Brewing Co., acerca de dar poder a los equipos hizo que la dirección introdujera un programa de alfabetización exhaustiva sobre la administración de empresas a fin de ayudar a los trabajadores a que entendieran mejor la competencia, el estado de la industria cervecera, de dónde provenían los ingresos de la compañía, el cálculo de costos, y el modo en que los empleados se ajustan en la cadena de valor de la empresa.
- c) **Aptitudes interpersonales.** Casi todos los empleados pertenecen a una unidad de trabajo y su desempeño laboral depende hasta cierto grado de su capacidad para interactuar con eficacia con sus compañeros y su jefe. Algunos empleados tienen excelentes aptitudes interpersonales, pero otros requieren capacitación para mejorarlas. Esto incluye el aprender

a escuchar mejor, cómo comunicar ideas con más claridad, y cómo ser un miembro más eficaz en su equipo de trabajo.

- d) **Aptitudes para resolver problemas.** Los gerentes, así como muchos empleados que realizan tareas que no son de rutina, tienen que resolver problemas en sus trabajos. Cuando las personas requieren de dichas aptitudes, pero son deficientes al respecto, participan en la capacitación para resolver problemas. Esto incluye actividades para agudizar su lógica, razonamiento y capacidad de plantear problemas, así como su habilidad para encontrar causas, desarrollar y analizar alternativas y seleccionar soluciones. La capacitación para resolver problemas se ha vuelto una parte fundamental de casi todo el esfuerzo organizacional para introducir equipos autodirigidos o implementar programas de administración de la calidad.

### **9.8. El estrés en el trabajo y cómo manejarlo**

Para Robbins, S. P. & Judge, T. A. (2009), el estrés es una condición dinámica en la que un individuo se ve confrontado con una oportunidad, demanda o recurso relacionado con lo que el individuo desea y cuyo resultado se percibe como incierto e importante. Esta es una definición complicada, por lo que analizaremos sus componentes con más detalle. El estrés no necesariamente es algo malo en sí mismo. Aunque es común que se analice el estrés en un contexto negativo, también tiene un valor positivo. Cuando ofrece el potencial para obtener una ganancia es una oportunidad. Por ejemplo, considere el mayor desempeño que un atleta o realizador da en situaciones de “embrague”. Es frecuente que tales individuos utilicen el estrés positivamente para aprovechar la ocasión y dar el máximo o casi. De manera similar, muchos profesionales ven a las presiones y a las cargas de trabajo muy pesadas y plazos de entrega apretados como desafíos positivos que mejoran la calidad de su trabajo, así como la satisfacción que obtienen por hacerlo.

En pocas palabras, el estrés de cierta clase es benéfico, y el de otra no. Recientemente, los investigadores afirmaron que los estresores de desafío, aquellos asociados con la carga de trabajo, presión para terminar las tareas y la urgencia del tiempo operan de modo muy distinto de los estresores de estorbo, los que lo mantienen alejado de sus metas (malas evaluaciones, política en la oficina, confusión en las responsabilidades en el trabajo, etc.). Aunque apenas inician las investigaciones sobre los estresores de desafío y de estorbo, las primeras evidencias

sugieren que los estresores de desafío son menos dañinos (producen menos tensión) que los de estorbo.

Es común que el estrés se asocie con las demandas y recursos. Las demandas son las responsabilidades, presiones, obligaciones e incluso incertidumbres que los individuos enfrentan en el lugar de trabajo. Los recursos son todo aquello sobre lo que el individuo tiene control y que utiliza para resolver las demandas. A continuación, veremos lo que significa. Cuando el lector presenta un examen en la escuela o pasa por su evaluación anual en el trabajo, siente estrés debido a que enfrenta presiones de oportunidades y desempeño. Una buena revisión de desempeño desembocará en un ascenso, mayores responsabilidades y un mejor salario. Una mala evaluación le impediría obtener el ascenso, y una muy mala provocaría incluso que fuera despedido. En dicha situación, en el grado en que usted dedique recursos a las demandas, como estar preparado, presentar el examen o evaluación en perspectiva, u obtener apoyo social, sentirá menos estrés. Las investigaciones sugieren que los recursos adecuados ayudan a reducir la naturaleza estresante de las demandas cuando éstas coinciden con los recursos. Por ejemplo, si las demandas emocionales le generan tensión, entonces el tener recursos emocionales en forma de apoyo social tiene importancia especial. A la inversa, si las demandas son cognitivas digamos, sobrecarga de información, entonces los recursos del trabajo en forma de apoyo de cómputo o información son más importantes. Así, cuando hay demandas y recursos potenciales para aplicar en el estrés, el tener aquéllos en medida suficiente para enfrentar el estrés es muy importante conforme aumentan las demandas.

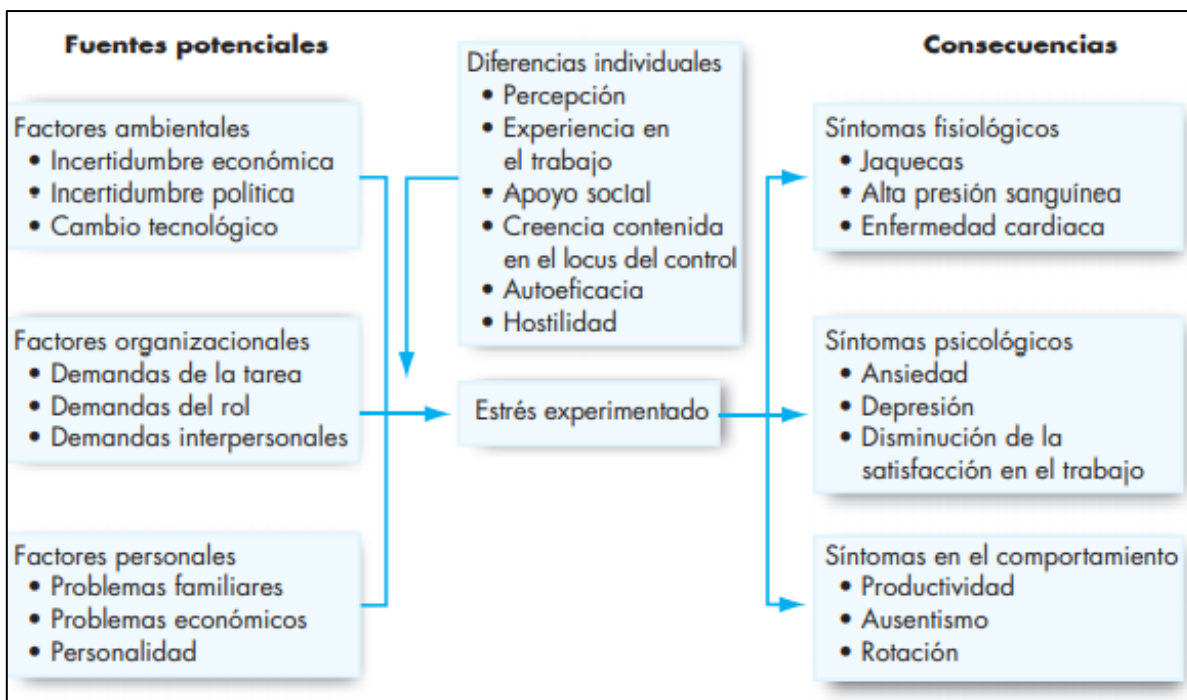


Figura 6. Modelo del estrés

Fuente, Robbins, S. P. & Judge, T. A. (2009), Comportamiento Organizacional, decimotercera edición

## 9.9. Medio ambiente y el entorno general

Según Gonzales, R. (2009), se puede definir el medio ambiente como la totalidad de los elementos sociales, tecnológicos, biológicos, físicos y químicos que componen los entornos del hombre. El ambiente físico es el que proporciona los recursos necesarios para la supervivencia del hombre. Todas las empresas trabajan dentro del ambiente y se relacionan con él. El ambiente provee los recursos para la vida y para la producción (alimentos, energía, aire, agua, materiales, tierra); también proporciona el “sumidero” o lugar de eliminación de los productos de desecho.

## 9.10. Relaciones interpersonales o humanas

Las relaciones humanas son los vínculos que se generan entre las personas y pueden ser interacciones espontáneas o vínculos permanentes. Las diversas habilidades interpersonales, como la comunicación verbal y no verbal, la empatía y la capacidad de escuchar a otros determinan los comportamientos necesarios para garantizar esas relaciones humanas. Resulta inevitable interactuar con otras personas y, si el individuo no desarrolla de manera adecuada las diferentes habilidades para relacionarse, tendrá dificultades para desenvolverse en su entorno.

Los humanos son seres sociales por naturaleza que necesitan vivir en comunidad y relacionarse entre sí. A veces, un individuo puede sentirse muy solo a pesar de estar rodeado de muchas

personas. Por el contrario, una persona puede vivir sola y sentir que su vida está rodeada de compañía. Lo que determina ese sentimiento es el tipo de relación que tiene un individuo con el resto de las personas. La naturaleza del “ser social” está vinculada con las relaciones que es capaz de generar, no basta con vivir agrupados a mayor o menor proximidad física. Rufino M. E. (2020)

## 10. MARCO REFERENCIAL

### 10.1. Marco contextual

La investigación se desarrolló en el Municipio de Cobija del departamento de Pando, donde se extrae información sobre el comportamiento de las personas con relación al trato que estos demuestran, es decir, el comportamiento por parte de la ciudadanía y la Guardia Municipal que es dependiente de la Dirección Municipal de Seguridad Ciudadana del Gobierno Autónomo Municipal de Cobija, haciendo énfasis en dos aspectos muy importantes, primero de manera interna con el estudio del Clima Laboral existente entre los funcionarios de la Guardia Municipal y segundo de manera externa con las Relaciones Humanas que estos demuestran, hablando así tanto de la ciudadanía como también por parte de los dependientes del Gobierno Municipal.

Se ve a diario una gran inconformidad por parte de la ciudadanía con relación al trabajo que desarrollan los Guardias Municipales, esto se debe a la falta de información y/o actualización de ciertas medidas de control y otros que velan la integridad, seguridad y salud de las personas mismas, tal que la función principal de la Guardia Municipal es de servicio a la comunidad que orienta sus acciones al servicio de los intereses de la colectividad del municipio de Cobija.

Es necesario ver y analizar también la situación en la cual se encuentran estos funcionarios y así poder entender de mejor manera las relaciones que estos asumen. Por tanto, esto se podrá disgregar mejor en una matriz FODA, que nos ayudará a ver la situación interna (Clima Laboral) y la externas (Relaciones Humanas) por las cuales atraviesan los colaboradores de la Guardia Municipal.

Tabla 2

*Análisis FODA realizada en dependencias de la Guardia Municipal de Cobija según estudio realizado*

<b>Fortalezas</b>	<b>Oportunidades</b>
a) Pertener a una institución pública, donde se les otorga beneficios de acuerdo a sus funciones dentro de la misma.	a) Desarrollar acciones en beneficio de la ciudadanía.
b) Asignación de deberes y responsabilidades de acuerdo a sus capacidades.	b) Optar por conocimientos extras, en cuanto a conocimiento y desarrollo de sus funciones.
c) Orientación y capacitación de acuerdo a los deberes a desarrollar.	c) Calificar para una nueva recontractación y servir de mejor manera a la institución.

d) Poseer un aspecto motivacional al ser un municipio fronterizo con el vecino país del Brasil, al recibir un bono denominado Bono Frontera.	
<b><i>Debilidades</i></b>	<b><i>Amenazas</i></b>
a) No contar con una contratación estable y permanente.	a) Contar con un trabajo de contrato como consultor en línea.
b) No tener las condiciones necesarias suficientes para poder extender su estadía en la institución.	b) El trato y relación con las personas no siempre se dan de forma adecuada.
c) Baja comunicación interpersonal por tratarse de un trabajo donde se encuentran personas de distintos rangos de edades.	c) Colapso por aspectos sociales, en casos de eventos naturales, sociales, salud, económicos, etc.
d) Bajo interés en el desarrollo de sus actividades, lo cual genera una insatisfacción del ambiente laboral.	

*Fuente.* Elaboración propia

Al desarrollar la matriz FODA se puede observar que de manera interna como externa los funcionarios de la Guardia Municipal se enfrentan a situaciones que son talvez causantes de algunos inconvenientes en la labor que desempeñan, más aun los fenómenos sociales y sanitarias por las cuales se atraviesa en la actualidad que es la pandemia del Corona Virus (COVID-19), que el mismo Gobierno Autónomo Municipal de Cobija tiene que enfrentar con la asignación de recursos y otros para hacer frente a esta situación.

## 10.2. Marco conceptual

**Comunicación.** La comunicación es la transferencia de información y significado de una persona a otra. Es la manera de relacionarse con otras personas a través de datos, ideas, pensamientos y valores. La comunicación une a las personas para compartir sentimientos y conocimientos. Chiavenato, I. (2000)

**Clima organizacional.** El clima organizacional es la cualidad o propiedad del ambiente organizacional que percibe o experimenta los miembros de la organización e influye en su comportamiento. Chiavenato, I. (2007)

**Desempeño laboral.** El desempeño laboral “es el comportamiento del trabajador en la búsqueda de los objetivos fijados; éste constituye la estrategia individual para lograr los objetivos”. Chiavenato, I. (2000)

**Eficiencia.** Se refiere a la mejor forma de hacer o realizar (método) las cosas, a fin de que los recursos (personas, máquinas, materias primas) se apliquen de la forma más racional posible. Chiavenato, I. (2007)

**Eficacia.** Se preocupa de los medios, métodos y procedimientos más indicados que sean debidamente planeados y organizados, a fin de asegurar la utilización óptima de los recursos disponibles. Chiavenato, I. (2007)

**Efectividad.** Grado de cumplimiento de los objetivos planificados, es el resultado o el producto de dividir los resultados obtenidos entre las metas fijadas o predeterminadas. Rufino M. E. (2020)

**Liderazgo.** Es la aptitud para influir en un grupo hacia el logro de una visión o el establecimiento de metas. La fuente de esta influencia puede ser formal, como aquella que da la posición de una jerarquía directa en una organización, los líderes surgen desde el interior de un grupo o bien por la designación formal para dirigirlo. Stephen, P. (2009)

**Relaciones interpersonales.** Las relaciones personales también llamadas relaciones humanas están destinadas a crear y mantener entre los trabajadores, relaciones cordiales, vínculos amistosos, basado en ciertas reglas de conducta social- laboral, aceptadas por todos y, fundamentalmente, en el reconocimiento y respeto de la personalidad humana. Ibáñez, M. (2009)

### **10.3. Marco legal**

#### **10.3.1. Ley de la Intendencia y Guardia Municipal de Cobija**

Título I, Objeto, Alcance y Aplicación de la presente Ley, en su CAPITULO I, Disposiciones Generales, donde menciona:

Artículo 1. (CREACIÓN). – Se crea la Intendencia Municipal y la Guardia Municipal del Gobierno Autónomo Municipal de Cobija, con la finalidad de establecer la misión, organización, atribuciones y normas de conducta para los funcionarios de la Intendencia Municipal y la Guardia Municipal, mediante un régimen disciplinario interno, para que los funcionarios de esta repartición brinden un trabajo eficaz y eficiente para beneficio de la comunidad.

Artículo 2. (OBJETO). - La presente Ley tiene por objeto:

- a) Normar y regular la actividad de la Intendencia Municipal y la Guardia Municipal.
- b) Establecer derechos y obligaciones de los miembros de la Intendencia Municipal y la Guardia Municipal.
- c) Que los superiores jerárquicamente, obren de manera equitativa para lograr que la obediencia de sus miembros sea voluntaria y no arbitraria.

Artículo 4. (PRINCIPIOS). – la actividad de la Intendencia Municipal y la Guardia Municipal se sustentará por los siguientes principios:

- a) Responsabilidad por la Función Pública. - Cómo es obligación de todo servidor público, la Intendencia Municipal y la Guardia Municipal desempeña sus funciones con eficacia, eficiencia, transparencia y sometimiento a la Ley.
- b) Transparencia. – es obligación de los funcionarios de la Intendencia Municipal y la Guardia Municipal obrar con legalidad dentro del marco de la equidad, moral y ética, además de proporcionar la información útil, oportuna y confiable a las instancias pertinentes y/o llamadas por ley.

- c) Servicio a la comunidad. – La Intendencia Municipal y la Guardia Municipal orienta sus acciones al servicio de los intereses de la colectividad del municipio de Cobija.
- d) Inmediatez. – La Intendencia Municipal y la Guardia Municipal da sus servicios de manera rápida y oportuna.
- e) Coordinación. – La Intendencia Municipal y la Guardia Municipal brinda su trabajo en forma coordinada y en estrecha relación con las instancias pertinentes al Gobierno Autónomo Municipal de Cobija, dentro de sus atribuciones.
- f) Disciplina. – Siendo la disciplina piedra fundamental de toda organización uniformada, la Intendencia Municipal y la Guardia Municipal basa sus actuaciones en el respeto a las autoridades y al cumplimiento de las Leyes.
- g) Jerarquía. – La cadena de mando existe en la Intendencia Municipal y la Guardia Municipal, será respetado por sus funcionarios.
- h) Organización. – En cuanto a la forma en que se constituye, funciona y administra la Intendencia Municipal y la Guardia Municipal sus fundamentos son; la disciplina, subordinación, honestidad y el fiel cumplimiento de las funciones encomendadas.

Artículo 7. (INCUMPLIMIENTO DE LA LEY). – El incumplimiento de la presente Ley será sancionada de conformidad a lo establecido en la Ley 1178 de Administración y Control Gubernamental y su Decretos Supremos N° 23318 y 26237 complementario por la función pública y el estatuto de la Función Pública.

TÍTULO II, organización y atribuciones de la Intendencia Municipal y la Guardia Municipal,  
CAPITULO II, Atribuciones:

Artículo 8. (ATRIBUCIONES DE LA INTENDENCIA MUNICIPAL Y LA GUARDIA MUNICIPAL). – La Intendencia Municipal y la Guardia Municipal es un órgano de apoyo técnico a todas las unidades del Gobierno Autónomo Municipal de Cobija, cuyas atribuciones son:

- a) Cumplir y hacer cumplir la normativa estatal, municipal vigente, en el ámbito de su competencia.
- b) Cuidar la adecuada utilización de los bienes de dominio público, destinados al servicio público municipal.
- c) Regular y controlar el comercio formal e informal, debiendo elevar informe correspondiente a la Dirección de Seguridad Ciudadana, quien previa verificación emitirá informe legal a la

Dirección General de Asesoría Jurídica del Gobierno Autónomo Municipal de Cobija, instancia que deberá iniciar al efecto, las acciones legales que corresponda.

- d) Coadyuvar al control de calidad sanitaria y condiciones de salubridad de los mercados y otros lugares de expendio de productos alimenticios y bebidas.
- e) Ejercer un control sobre el precio, estado, calidad y medidas de los productos alimenticios, en los diferentes centros de abastecimientos y vías públicas del municipio de Cobija, para garantizar el expendio de las mismas al público en perfecto estado de higiene y salubridad.
- f) Realizar con las instancias pertinentes el cierre o clausura de locales de expendio de bebidas alcohólicas, alimentos y otros, cuando sea sorprendido infraganti en flagrante vulnerando normas municipales vigentes, a las disposiciones legales y municipales.
- g) Controlar todo lo relacionado a la ocupación y asentamiento de puestos de venta en los diferentes mercados y calles del Municipio de Cobija en coordinación con las unidades municipales y especificar.
- h) Evitar el asentamiento ilegal de los vendedores ambulantes en vías públicas o calles de la ciudad de Cobija.
- i) El cumplimiento a la normativa vigente Municipal.
- j) Controlar el expendio de bebidas alcohólicas en establecimiento de consumo, vía pública, plazas y otros en coordinación con las unidades pertinentes del Gobierno Autónomo Municipal de Cobija.
- k) Acompañar en inspecciones regulares y sorpresivas en los lugares de diversión, bares, cantinas y otros relacionados en cumplimiento de la normativa vigente.
- l) Realizar inspecciones a establecimientos y locales que se dedican a la elaboración de alimentos, con el fin de garantizar la elaboración de acuerdo a norma o higiene y salubridad para su consumo.
- m) Cooperar a las instituciones públicas, privadas y a la colectividad en general en caso de desastre o siniestro en coordinación con las autoridades pertinentes.
- n) Los efectivos municipales están facultados para decomisar productos que no cuenten con registro emitido por SENASAG, productos con fechas de vencimiento, productos adulterados que no sean aptos para el consumo humano o que sean tóxicos y nocivos a la salud pública en los puntos de expendio al público.

- o) Realizar inspecciones sorpresivas y programadas a todos los centros de producción para garantizar la calidad y peso del producto y de correcto funcionamiento del mismo.
- p) Proceder al decomiso de la venta indiscriminada de todo material pirotécnico y fuegos artificiales que no cuenten con la respectiva autorización emitida por el Ministerio de Defensa y todo aquello por su peligrosidad son prohibidos por la unidad de explosivos de la Policía Nacional.
- q) Realizar inspecciones en centros de faeno dentro de la jurisdicción del municipio de Cobija y proceder a su clausura en coordinación con la instancia pertinente.
- r) Decomisar productos que se encuentren a la venta, tóxicos venenosos que no tengan la autorización respectiva.

Artículo 9. (FUNCIONES DE LA INTENDENCIA MUNICIPAL Y LA GUARDIA MUNICIPAL). – En cumplimiento a lo establecido a la norma vigente esta encargada de controlar y supervisar el comercio en vía pública, vigilancia y seguridad del ornato público e instalaciones ediles, así como también el control y regulación de mercados, panaderías, hornos, frigoríficos y mataderos municipales y otros que establezcan las normas vigentes.

Funciones y atribuciones específicas:

- a. Cumplir las disposiciones legales vigentes, respeto a los derechos humanos.
- b. Controlar y vigilar los diferentes lugares de consumo de alimentos y bebidas.
- c. Controlar los lugares de diversión, recreación pública.
- d. Resguardo y vigilancia de las plazas, parques, paseos y otros espacios públicos.
- e. Velar `por la seguridad de los bienes muebles e inmuebles propios del municipio.
- f. Brindar información a los ciudadanos que las requieran.
- g. Prestar primeros auxilios en casos necesarios.
- h. Ofrecer servicios requeridos por la ciudadanía en referencia al área.
- i. Otras que les sea asignada por las autoridades superiores competentes.

CAPITULO III, Grupos de servicio de la Guardia Municipal.

Artículo 13. (GRUPOS DE SERVICIO). – Los grupos conformados de la Intendencia y Guardia Municipal son las siguientes:

- 1. Grupo operativo, el cual esta comprendido por el personal de la Guardia Municipal, quienes realizan los distintos controles en los distintos puntos económicos (actividades económicas).

2. Grupo de apoyo comisarios, encargados del apoyo en logística, personal que ocupa un cierto tiempo de antigüedad y/o capacidad de poder desarrollar las actividades designadas.
  - 2.1. Mercados, personal que cubre el control en los distintos centros de abasto, manteniendo el orden y control de los productos evitando las especulaciones y otros.
  - 2.2. Ferias, al igual que en los mercados el personal esta encargado de velar la seguridad física y alimentaria en las distintas ferias evitando el agio y especulación
3. Grupo de inocuidad alimentaria

Artículo 14. (GRUPO OPERATIVO). – Grupo de acción y reacción inmediata, conformado por los Guardias Municipales con conocimiento pleno de las disposiciones legales vigentes:

1. Dar cumplimiento a las acciones operativas emitidas por la Intendencia Municipal, Comando de Batallón y otras dependencias del Gobierno Municipal de Cobija.
2. Cumplir órdenes de competencia, emitidas por el Alcalde Municipal y otras autoridades del Gobierno Municipal.
3. Cumplir instrucciones emanadas mediante hoja de ruta que así lo instruyan
4. Coordinar acciones de control con la policía boliviana, SEDES, SENASAG y otras entidades públicas que requieran del apoyo de la Intendencia y Guardia Municipal.
5. Brindar apoyo en el control e inspecciones programadas por las diferentes Direcciones y Unidades del Gobierno Autónomo Municipal de Cobija.
6. Realizar inspecciones generales a los hornos de producción, verificando la higiene y mantenimiento de las mismas.
7. Apoyar en los operativos programados por la Intendencia Municipal en cumplimiento al cronograma de actividades.
8. Elaborar acta de clausura y decomisos e inventarios de los bienes decomisados en apego a disposiciones municipales vigentes.
9. Elaborar informes a la Intendencia Municipal a través del Comando de Batallón.

### **10.3.2. Gobierno Autónomo Municipal de Cobija (Reglamento Interno de Personal)**

#### Capítulo I, Disposiciones Generales

Artículo 1. (OBJETO). – El Reglamento Interno de Personal (RIP), es una normativa interna del Sistema de Administración de Personal, tiene por objeto regular las condiciones emergentes de la relación laboral del Gobierno Autónomo Municipal de Cobija, con los servidores públicos

que prestan servicio en la entidad, contribuyendo al logro de los objetivos institucionales estableciendo derechos, deberes, incompatibilidades, régimen disciplinario, prohibiciones y en general todas las situaciones que surjan de la vinculación de trabajo, así como todo lo referente al comportamiento laboral del personal en relación al Gobierno Autónomo Municipal de Cobija. Capítulo II, Derecho, deberes, obligaciones y prohibiciones.

Artículo 7. (Derechos y Deberes de los Servidores Públicos de la Entidad)

I. Los servidores públicos del Gobierno Autónomo Municipal de Cobija tienen derecho a:

- a) Remuneración mensual de acuerdo a la escala salarial y otros reconocidos por Ley.
- b) Remuneración acorde a lo estipulado en el contrato de trabajo.
- c) Recibir la información sobre las políticas, organización, y funcionamiento del Gobierno Autónomo Municipal de Cobija.
- d) Estabilidad en el puesto, no pudiendo ser retirado mas que por las causas previstas en el presente reglamento y/o contrato de trabajo.
- e) Respeto a su integridad y dignidad.
- f) Promoción de acuerdo a las necesidades y posibilidades del Gobierno Autónomo Municipal de Cobija, como resultado de la Evaluación Anual de Desempeño, para el personal de planilla central.
- g) Transferencia a otra unidad funcional, dentro de las necesidades, posibilidades y condiciones que tenga la institución, previa opinión favorable del ejecutivo de la Unidad Funcional a la que estaría trasferido.
- h) Vacación anual y otras licencias para el personal de planilla central, conforme a lo estipulado en este reglamento y otras disposiciones que regulan la metería.
- i) Licencia con goce de haberes por baja médica extendida por la Caja Nacional de Salud, Caja CORDES y/o Profesional Médico, de acuerdo a lo estipulado en el presente reglamento.
- j) Viáticos o estipendio de acuerdo a Reglamento Especifico.
- k) Beneficios de corto y largo plazo de la Seguridad Social, para el personal de planilla central, de acuerdo a las normas que sobre el particular existan.
- l) Permiso para estudios universitarios, cursos de doctorado, maestría, diplomados, postgrados y catedra universitaria de acuerdo a lo estipulado en el presente reglamento.
- m) A la percepción de la pensión de jubilación, así como la invalidez y sobre vivencia para sus derechohabientes.

n) A la prerrogativa legales en materia de maternidad y lactancia de acuerdo a lo que establece el ordenamiento jurídico vigente.

II. Además, los funcionarios de carrera tendrán, además los siguientes derechos:

- a) A la carrera administrativa y estabilidad laboral, basada en los principios de reconocimiento al mérito, evaluación de desempeño, capacidad, idoneidad e igualdad.
- b) A la capacitación y perfeccionamiento técnico o profesional, en el marco de las necesidades y programas de capacitación institucional y conforme a las modalidades, requisitos y condiciones previstas por la entidad.
- c) A impugnar las decisiones administrativas que afecten situaciones relativas a su ingreso, promoción o retiro, o aquellas que deriven de procesos disciplinarios, en los plazos y términos, condiciones y requisitos señalados por las normas procesales respectivas.
- d) A recibir y conocer información oportuna, de las autoridades institucionales sobre aspectos que puedan afectar el desarrollo de sus funciones.
- e) A recibir la protección necesaria en materia de higiene y seguridad en el trabajo.
- f) Acceder a promoción y ascensos fundados en los principios de igualdad de oportunidad, eficiencia en el desempeño, necesidad institucional y llevarlas adelante conforme a las modalidades, requisitos y procedimientos establecidos en el Reglamento Especifico del Sistema de Administración de Personal del Gobierno Autónomo Municipal de Cobija.

III. Los servidores públicos del Gobierno Autónomo Municipal de Cobija, tienen los siguientes deberes:

- a) Usar el tiempo oficial en un esfuerzo responsable para cumplir con los quehaceres. Debe desempeñar sus funciones de manera eficiente y eficaz.
- b) Debe actuar con atención, cuidado, oportunidad y esmero en el desempeño de sus funciones.
- c) Debe proteger y conservar los bienes del Gobierno Autónomo Municipal de Cobija.
- d) Debe utilizar los bienes que le fueron confiados para el desempeño de sus funciones de manera racional, evitando su abuso, derroche o desaprovechamiento.
- e) Acatar y cumplir las instrucciones y/o designaciones determinadas por sus superiores jerárquicos, siempre que las mismas no contravengan el ordenamiento jurídico vigente.
- f) Cumplir con la jornada laboral establecida por la entidad.
- g) Conservar y mantener, la documentación y archivo sometidos a su custodia, así como proporcionar oportuna y fidedigna información, sobre los asuntos inherentes a su función.

- h) Cumplir con las disposiciones reglamentarias relativa a la seguridad e higiene en el trabajo.
- i) Declarar el grado de parentesco o vinculación matrimonial que tuviera con funcionarios electos o designados, que presten servicios en la institución.
- j) Portal credencial institucional.
- k) Conocer el Reglamento Interno de Personal (RIP) y las normas inherentes a la función pública.
- l) Asistir a los cursos de capacitación y entrenamiento para los que fuere seleccionado, caso así lo requiera el inmediato superior de la unidad o dependencia.
- m) Entrega al jefe inmediato superior o interino en coordinación con el responsable de la Unidad de Activos Fijos, bajo inventario y acta de entrega y recepción, todos los documentos, materiales, sello (s) personal (es) (si le fueron entregados), credencial y activos que estén bajo su responsabilidad, al momento de su cesación de funciones del cargo correspondiente, bajo responsabilidad funcionaria.

IV. El servidor público del Gobierno Autónomo Municipal de Cobija, tiene las siguientes obligaciones:

- a) Asumir el puesto en la fecha que estipula el documento de designación, ya sea Resolución. Memorándum o Contrato.
- b) Presentar su declaración jurada de bienes y rentas en forma y plazo establecidos por la legislación en vigencia.
- c) Afiliarse a la Caja Nacional de Salud y/o CORDES y a la AFP correspondientemente para el personal de planilla central y voluntario para el personal a contrato y Consultores en Línea.
- d) Desempeñar sus funciones cumpliendo el Código de Ética de los servidores públicos del Gobierno Autónomo Municipal de Cobija.
- e) Conocer y cumplir la Ley N° 1178 u sus Derechos Reglamentarios.
- f) Cumplir con las funciones del puesto y con las normas e instructivos impartidas por el Alcalde Municipal o del ejecutivo de la Unidad Funcional donde trabaja.
- g) Permanecer en el sitio de trabajo asignado para cumplir sus funciones, ya sea en las oficinas del Gobierno Autónomo Municipal de Cobija o en comisión.
- h) Cumplir con el horario de trabajo, debiendo incorporarse a su lugar de trabajo inmediatamente después de haber registrado su ingreso a la entidad.

- i) Respetar a los ejecutivos y compañeros de trabajo, generando un clima adecuado y cordial de trabajo.
- j) Guardar reserva y confidencialidad en todos los asuntos que conozcan en razón del cargo.
- k) No efectuar declaraciones ante personas ajenas a la institución sobre temas relativos a su trabajo, sin previa autorización de sus superiores jerárquicos.
- l) Capacitarse.
- m) Concurrir a los eventos de capacitación a los que se inscribió o fue convocados.
- n) Actualizar la información de la carpeta de personal a principio de cada año, teniendo la obligación de comunicar oportunamente a la Unidad de Recursos Humanos cualquier modificación.
- o) Presentar rendiciones de cuentas y descargos por viajes o por cualquier otro concepto, en la forma y plazo establecidos de acuerdo a reglamentos emitidos para el efecto.
- p) Usar los bienes materiales y equipos del Gobierno Autónomo Municipal de Cobija, únicamente para los fines a los que están destinados.
- q) Cuidar los bienes y recursos de la institución y notificar en forma oportuna a la Oficialía Mayor Administrativa y Financiera, cualquier transferencia, extravío o daño que pudiera sufrir los mismos.
- r) Mantener una adecuada presentación personal, respetando normas básicas de higiene.
- s) Portar en un lugar visible mientras este en oficinas del Gobierno Autónomo Municipal de Cobija, la Credencial de Identificación, la que debe utilizarse de acuerdo a instructivo emitido por el efecto.

Artículo 8. (DEBERES DE LA ENTIDAD). – Los deberes del Gobierno Autónomo Municipal de Cobija, respecto a los servidores públicos son los siguientes:

- a) Garantizar el desempeño de funciones de los servidores públicos en un ambiente laboral, adecuado, seguro, armónico y justo, en el cual se respete su dignidad personal.
- b) Proveer los recursos materiales necesarios para el cumplimiento de las funciones que ejerce, orientadas al logro de los objetivos de servicio a la colectividad.

Artículo 9. (PROHIBICIONES DE LOS SERVIDORES PÚBLICOS DE LA ENTIDAD).

Los servidores públicos del Gobierno Autónomo Municipal de Cobija están prohibidos de:

- a) Ejercer atribuciones o funciones ajenas a su competencia.

- b) Realizar actividades político partidaria durante la jornada laboral y de utilizar las instalaciones, bienes o servicios de la institución para estos fines.
- c) Aceptar de cualquier persona individual o colectiva, pública o privada, nacional o extranjera obsequios, regalos, premios, beneficios y otros tipos de dadivas.
- d) Lograr favores o beneficios en tramites o gestiones a su cargo para si o para terceros.
- e) Promover o participar directamente o indirectamente en prácticas destinadas a lograr ventajas ilícitas.
- f) Participar en tramites o gestiones en las que tenga interés directo.
- g) Tomar represalias contra subalternos, por discrepancias personales, políticas, religiosas u otras.
- h) El uso de credenciales en actos para los cuales el servidor público no se encuentre autorizado.
- i) Permitir el uso de credencial a terceros.

## **11. METODOLOGÍA**

### **11.1. Tipo de estudio de investigación**

El presente trabajo utilizo el estudio descriptivo, el cual ayudo a realizar un análisis sobre la situación en la cual se encuentra, que en este caso se trata de un Análisis del Clima Laboral y las Relaciones Humanas de la Guardia Municipal hacía la población, en el Municipio de Cobija, este estudio se realizó queriendo saber el comportamiento de la Guardia Municipal por la parte interna (Clima Laboral) y la externa (Relaciones Humanas), entendiendo y resolviendo la problemática existente en el trabajo que estos desempeñan.

### **11.2. Enfoque de la investigación**

La investigación tendrá un enfoque cualitativo y cuantitativo, puesto que se centrará en recolectar información de la institución en estudio, de los cuales tendremos como resultados datos que nos ayudaran a identificar la situación en la cual se encuentran los sujetos en estudio, que es la Guardia Municipal, dependiente de la Dirección Municipal de Seguridad Ciudadana del Gobierno Autónomo Municipal de Cobija, enfocados en el trabajo que realizan, y si este trabajo es el adecuado y cuentan con la capacidad necesaria en Relaciones Humanas con la ciudadanía.

### **11.3. Método de investigación**

El método que se utilizara, es el método del conocimiento inductivo que es un proceso utilizado para poder sacar conclusiones generales partiendo de hechos particulares, ya que de la información recolectada se requirió la corroboración mediante entrevistas a los responsables de dicha institución y también gracias a la observación directa a los encuestados y entrevistados la investigación tendrá resultados óptimos, y las conclusiones nos arrojaran un diagnostico que apoyara al cumplimiento de nuestros objetivos.

También se utilizó el método descriptivo, que consiste en llegar a conocer las situaciones, actitudes predominantes a través de la descripción exacta de las actividades que realizan los Guardias Municipales y demás funcionarios que pertenecen a tal institución. Dentro de la misma existen muchos factores que ayudaron a identificar los problemas externos existentes por parte de la ciudadanía al no comprender la labor que desarrollan los funcionarios Municipales.

#### **11.4. Población y muestra**

La población en estudio está determinada por una muestra finita, es decir, que las personas a investigar son 38 (36 en la encuesta y 2 entrevistas), que forman parte de la institución, de esta manera se considera para el estudio todos los componentes de la Guardia Municipal (100%) haciendo notar que en este caso no es necesario la aplicación de ningún cálculo estadístico, ya que se trata de una población pequeña (población finita).

- 1 (una) entrevista al Director de la Dirección Municipal de Seguridad Ciudadana (Lic. Edil Mariaca Salazar), quien nos brindó información clara y evidente con relación a la situación por la cual atraviesa la institución y la población en general, haciéndonos notar que a causa de la pandemia el trabajo se duplicó, motivo por el cual también es otro de los causantes para la existencia de las malas relaciones humanas con la sociedad, a causa de la incertidumbre y miedo por la cual atravesamos (pandemia – COVID-19).
- 1 (una) entrevista al Intendente Municipal (Lic. Reynaldo Valdez), quien está a diario en todos los puntos de comercio, evidenciando la realidad del mal carácter de algunas personas que ocasionan malas relaciones humanas entre la sociedad y la institución.
- 36 encuestas al personal operativo (Guardias Municipales), quienes se enfrentan a diario e interactúan directamente con las personas en todos los puntos de comercio y otros,

**Nota:** En este entendido, se resalta que al tratarse de una población reducida (finita) y se trabaja con el 100% de los Guardias Municipales, no es necesario realizar los cálculos estadísticos en cuanto al tamaño de muestra y otros que sean necesarios para un cálculo estadístico.

#### **11.5. Técnicas e instrumentos de investigación**

Las técnicas que se utilizaron en esta investigación con el fin de identificar las respuestas a nuestras interrogantes fueron mediante la encuesta estructurada, entrevistas estructuradas, grabaciones de audio y la observación.

**11.5.1. Entrevista**

Esta técnica es en esencia una conversación planificada con antelación que debe ser una entrevista estructurada, con el fin de obtener información específica y de primera mano. Se aplicará la entrevista en la institución con el fin de obtener información referente al tema de investigación.

Tiene como propósito esencial recabar información detallada y abierta, durante la misma puede profundizarse la información de interés.

**11.5.2. Grabaciones de audio**

Nos ayuda a tener con más precisión la información que deseamos obtener y así poder verificar y constara las mismas.

**11.5.3. Observación directa**

La observación directa cada día cobra mayor credibilidad y su uso tiene a generalizarse, debido a obtener información directa y confiable, siempre y cuando se haga mediante un procedimiento sistematizado y muy controlado, para lo cual hoy en día se están utilizando los medios audiovisuales que son muy completos, especialmente en estudios del comportamiento de la persona en su sitio de trabajo.

**11.5.4. Encuesta**

Serie de preguntas que se las hacen a varias personas para reunir datos o para detectar la opinión pública sobre un asunto determinado. La encuesta fue realizada a los servidores que trabajan dentro de las dependencias de la Guardia Municipal, quienes proporcionaron la información necesaria y correspondiente para la elaboración del presente proyecto.

### 11.6. Resultados de la investigación

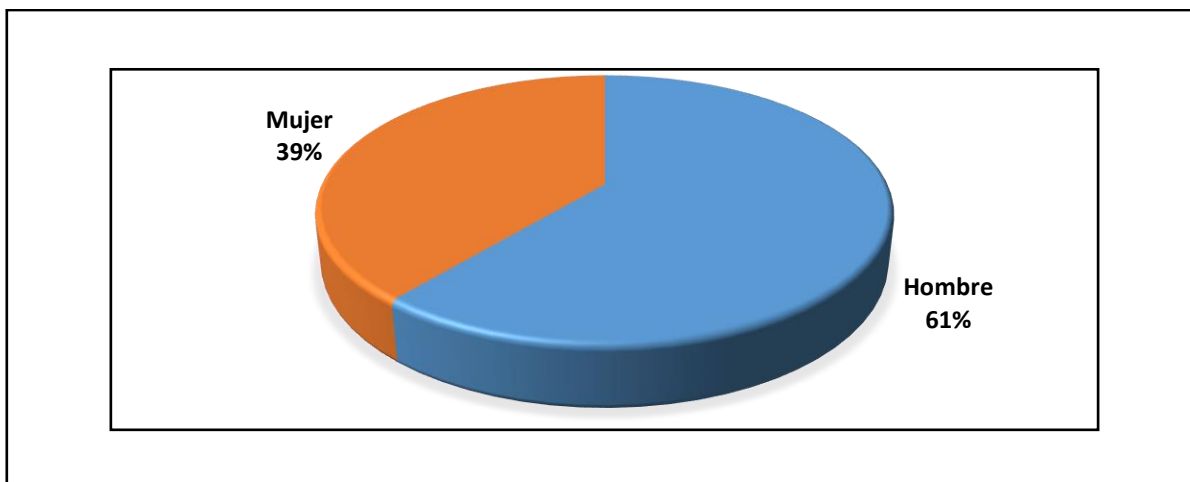
Encuesta realizada a 36 servidores públicos (Guardias Municipales), los cuales accedieron a colaborar en la presente investigación del Perfil, de los cuales tenemos las siguientes características e información:

Tabla 3

*Sexo (Encuesta desarrollada a la Guardia Municipal de Cobija)*

	Cantidad	%
Hombre	22	61
Mujer	14	39
	36	100

*Fuente:* Elaboración propia



*Figura 7. Sexo (Encuesta desarrollada a la Guardia Municipal de Cobija)*

*Fuente:* Elaboración propia

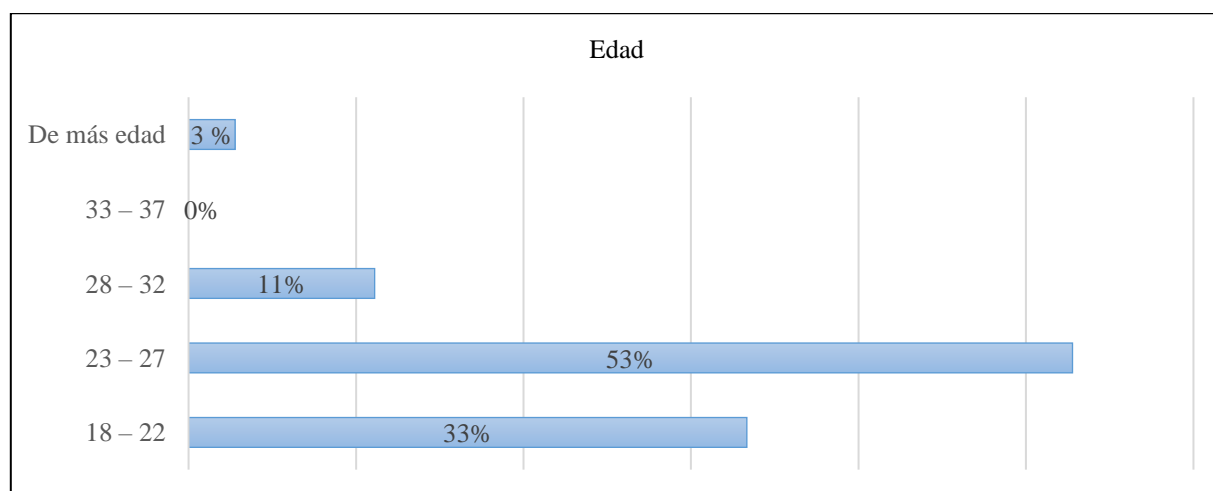
Como se puede evidenciar existe un 61 % de varones y el restante 39% son del sexo femenino, quienes colaboraron a la encuesta desarrollada en la Guardia Municipal de Cobija.

Tabla 4

*Edad, (Encuesta desarrollada a la Guardia Municipal de Cobija)*

	<b>Cantidad</b>	<b>%</b>
18 – 22	12	33
23 – 27	19	53
28 – 32	4	11
33 – 37	0	0
De más edad	1	3
	36	100

*Fuente:* Elaboración propia



*Figura 8. Edad (Encuesta desarrollada a la Guardia Municipal de Cobija)*

*Fuente:* Elaboración propia

En la figura se puede ver también las edades de los Guardias Municipales, de los cuales se rescata lo que bien menciono el Director de Seguridad Ciudadana, son en su mayoría jóvenes estudiantes universitarios o personas con un criterio formado. Donde se ve que un 53% son personas entre el rango de edades de entre 23 – 27 años de edad, un 33% de entre 18 – 22 años de edad y un 11% de entre 28 – 32 años de edad.

Tabla 5

*¿Cuál es el grado o nivel de educación, que usted alcanzo hasta el momento?*

	Cantidad	%
a. Bachillerato	10	28
b. Técnico en alguna Área	2	6
c. Estudiante Universitario	22	61
d. Profesional de alguna área o rama, ¿cuál?	2	6
e. Ninguno	0	0
	36	100

Fuente: Elaboración Propia

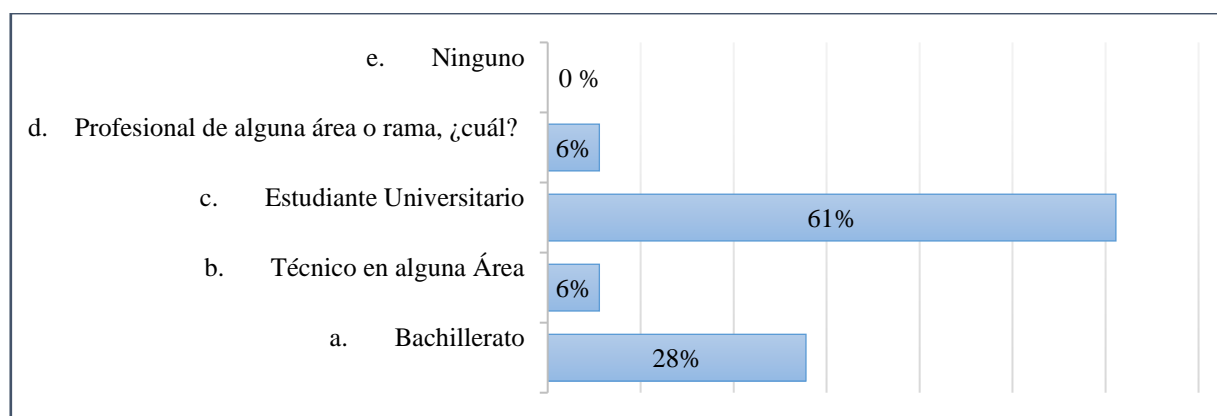


Figura 9. *¿Cuál es el grado o nivel de educación, que usted alcanzo hasta el momento?*

Fuente: Elaboración propia

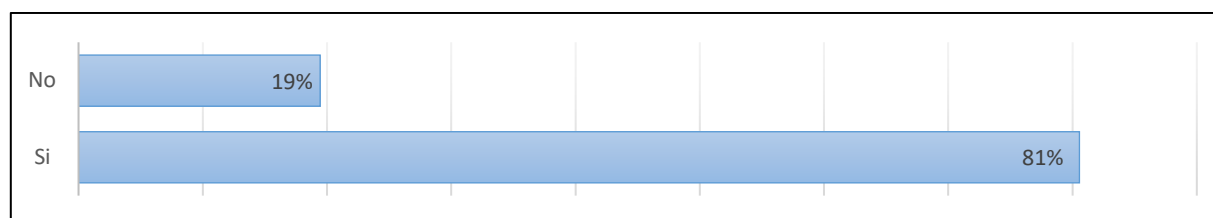
Según resultados obtenidos en la anterior tabla podemos observar que una gran mayoría de los Guardias Municipales son estudiantes universitarios (61%), personas que cumplieron su bachillerato (28%), técnicos en otras áreas (6%) y profesionales en ramas relacionadas (6%), de donde se deduce que alrededor de un 72% (61+6+6) son personas con conocimiento y criterio, puesto que tuvieron un nivel más avanzado en preparación, es decir, que tienen estudios técnicos, universitarios y/o profesionales y el restante 28% solo son bachilleres.

Tabla 6

¿Usted participo de algún tipo de curso, taller o capacitación en cuanto a Relaciones Humanas y/o atención al público para ingresar a trabajar en la institución pública?

	Cantidad	%
Si	29	81
No	7	19
	36	100

*Fuente:* Elaboración propia



*Figura 10.* ¿Usted participo de algún tipo de curso, taller o capacitación en cuanto a Relaciones Humanas y/o atención al público para ingresar a trabajar en la institución pública?

*Fuente:* Elaboración propia

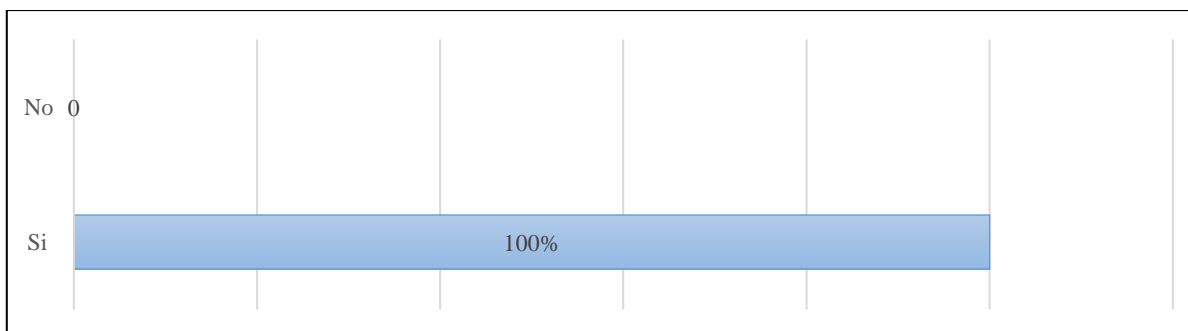
Con relación a esta pregunta, la institución brinda la respectiva capacitación al momento de ingresar a trabajar en la Guardia Municipal, de los cuales es notorio, donde cada uno de ellos lo demuestra al realizar las funciones que se les designan, también se ve el interés y buscan más información para estar actualizados. Ahora como se puede evidenciar un 81% de los mismos llegaron a la institución ya con conocimientos y solo un 19% de ellos carecía de esa información, haciendo notar que la institución se encarga de mantenerlos informados y actualizados de acuerdo a normativas vigentes, es decir, que se los capacita continuamente.

Tabla 7

*¿Cree que es necesario y útil recibir algún tipo de instrucción con relación al trabajo que desarrollara? ¿Por qué?*

	Cantidad	%
Si	36	100
No	0	0
	36	100

*Fuente:* Elaboración propia



*Figura 11. ¿Cree que es necesario y útil recibir algún tipo de instrucción con relación al trabajo que desarrollara? ¿Por qué?*

*Fuente:* Elaboración propia

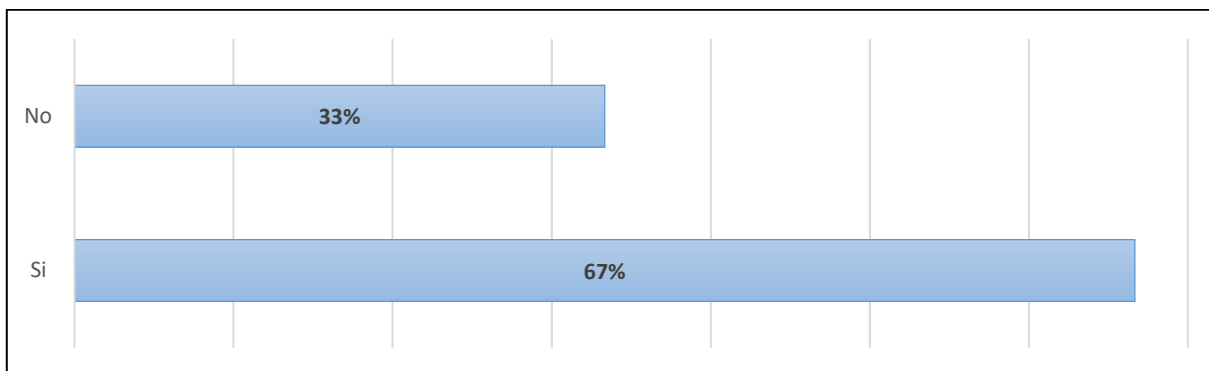
Cada uno de los encuestados coincide que es necesario actualizarse y estar siempre bien informados para poder desempeñar una adecuada labor, es decir, que el 100% está de acuerdo con la capacitación y actualización de las normativas y demás información que les ayuden a desempeñar una labor eficiente.

Tabla 8

*¿Alguna vez, tuvo algún problema con la ciudadanía o personas con las que trata a diario con relación al trabajo que desempeña?*

	Cantidad	%
Si	24	67
No	12	33
	36	100

*Fuente:* Elaboración propia



*Figura 12. ¿Alguna vez, tuvo algún problema con la ciudadanía o personas con las que trata a diario con relación al trabajo que desempeña?*

*Fuente:* Elaboración propia

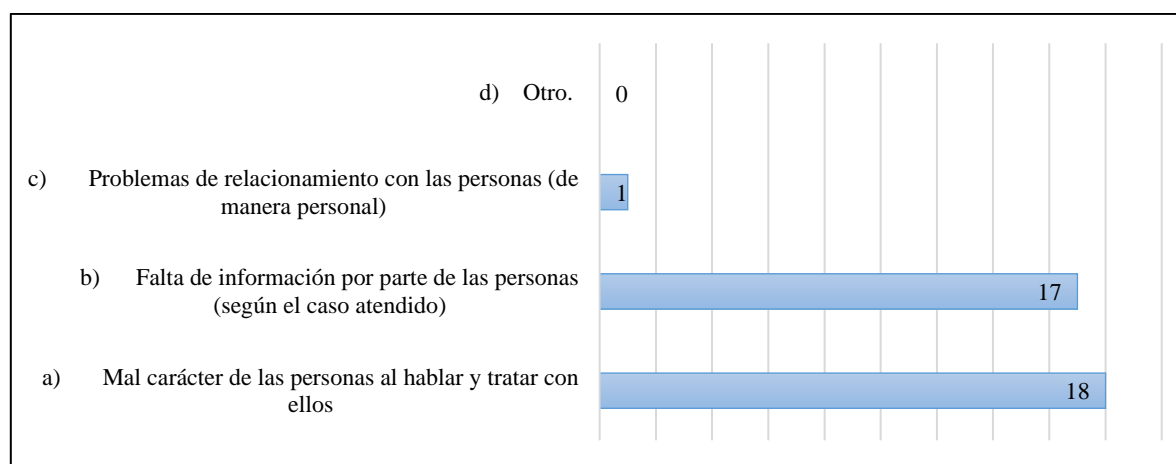
Un 67% de los encuestados menciona que si tubo algún inconveniente con la ciudadanía, pero ellos justifican la respuesta mencionando que “nos hace falta mucha cultura en educación al no saber tratar a las personas”, haciendo referencia a la época de la pandemia del COVID-19, donde la ciudadanía por la situación hacia lo que quería por el miedo a la escases de víveres y otros (épocas de estrés, miedo, ansiedad, preocupación, etc.). y solo el 33 % del personal de la Guardia Municipal que son 12 personas, nunca tuvieron problemas con la ciudadanía.

Tabla 9

*Cuál es el problema más frecuente al que usted se enfrenta a diario en su labor:*

	Cantidad
a) Mal carácter de las personas al hablar y tratar con ellos	18
b) Falta de información por parte de las personas (según el caso atendido)	17
c) Problemas de relacionamiento con las personas (de manera personal)	1
d) Otro.	0

*Fuente:* Elaboración propia



*Figura 13. Cuál es el problema más frecuente al que usted se enfrenta a diario en su labor*

*Fuente:* Elaboración propia

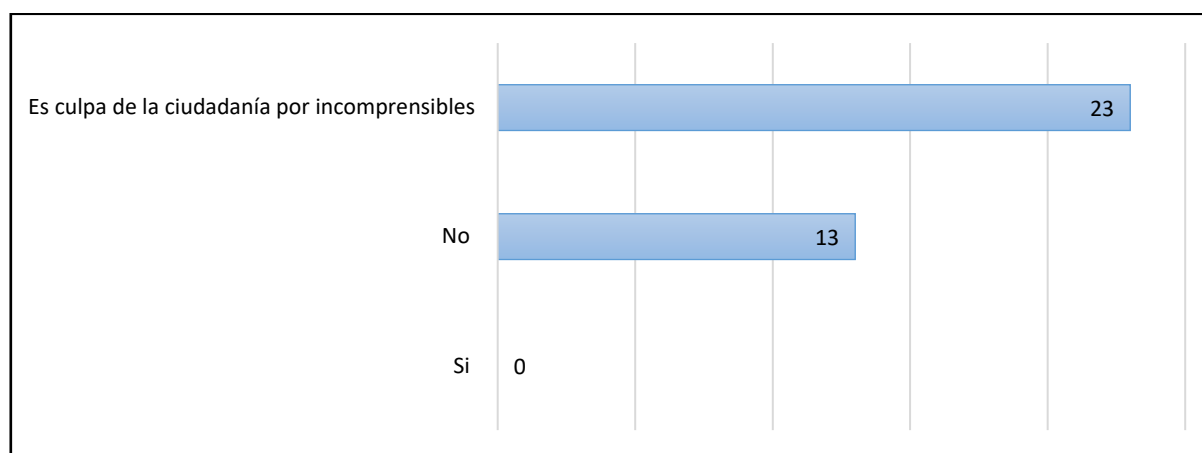
Los problemas a los que más se enfrentan los Guardias Municipales son al mal carácter de las personas al tratar con ellos y a la falta de información, esto por no estar informados de los distintos Decretos Municipales y otros a los que se someten y hacen caso omiso.

Tabla 10

*¿Cree usted, que estos problemas se dan por la falta de una buena instrucción o capacitación por parte de la institución en la cual desempeña sus funciones?*

	Cantidad
Si	0
No	13
Es culpa de la ciudadanía	23
	36

*Fuente:* Elaboración propia



*Figura 14. ¿Cree usted, que estos problemas se dan por la falta de una buena instrucción o capacitación por parte de la institución en la cual desempeña sus funciones?*

*Fuente:* Elaboración propia

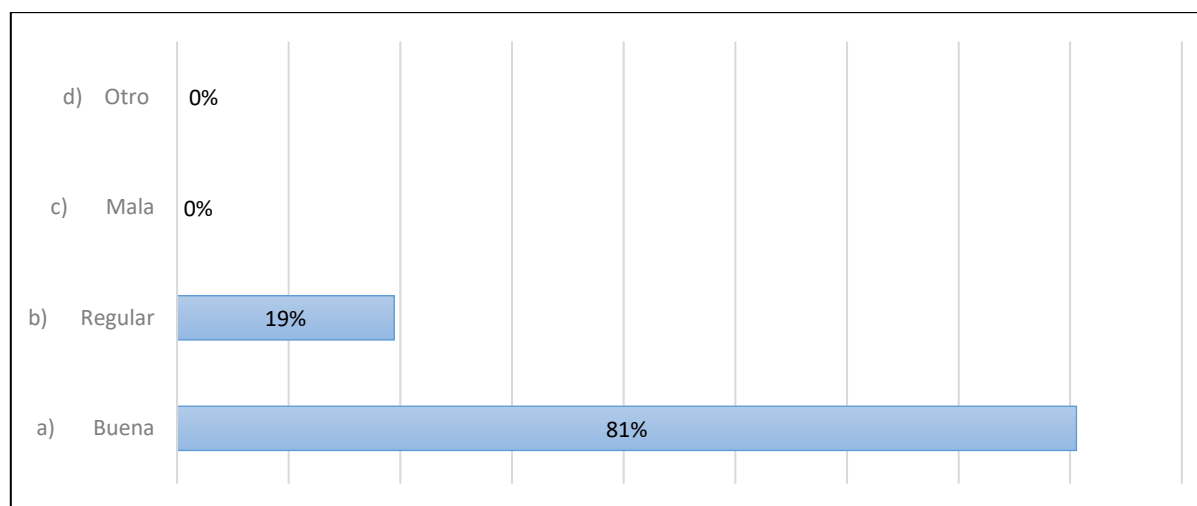
Una gran mayoría de los encuestados ve que los problemas son causados por la misma ciudadanía por incomprensibles, justificando esta interrogante se puede acotar mencionando que la sociedad es carente de una buena conducta y educación en cuanto a cultura, hoy en día las personas solo saben quejarse. y no así ver la parte legal, además que el trabajo de la Guardia Municipal es velar por nuestra salud y seguridad sanitaria en cuanto a productos mal elaborados o vencidos, que son decomisados por la ilegalidad de las mismas. Ellos también creen que, a pesar de tener las capacitaciones, es necesario reforzar más los conocimientos adquiridos.

Tabla 11

*Como definiría el Clima Laboral, en la institución donde desarrolla sus funciones como Guardia Municipal*

	Cantidad	%
a) Buena	29	81
b) Regular	7	19
c) Mala	0	0
d) Otro	0	0
	36	100

Fuente: Elaboración propia



*Figura 15. Como definiría el Clima Laboral, en la institución donde desarrolla sus funciones como Guardia Municipal*

Fuente: Elaboración propia

Al ambiente donde y como se desarrolla su trabajo es buena, esto nos quiere decir que a pesar de las dificultades en la labor que desempeñan esto no afecta el clima laboral dentro la institución, coincidiendo con lo que menciona el Director de Seguridad Ciudadana que el ambiente es cómodo por que se contrata a personas a quienes se las evalúa y si son aptos son integrados en las funciones de la Guardia Municipal, que además están en un rango de edad en la cual existe entendimiento, apoyo y cooperación.

Tabla 12

*¿Cree que es importante el Clima Laboral y las Relaciones Humanas, para desarrollar un buen trabajo con la ciudadanía en general? ¿Por qué?*

	Cantidad	%
Si	35	97
No	1	3
	36	100

Fuente: Elaboración propia

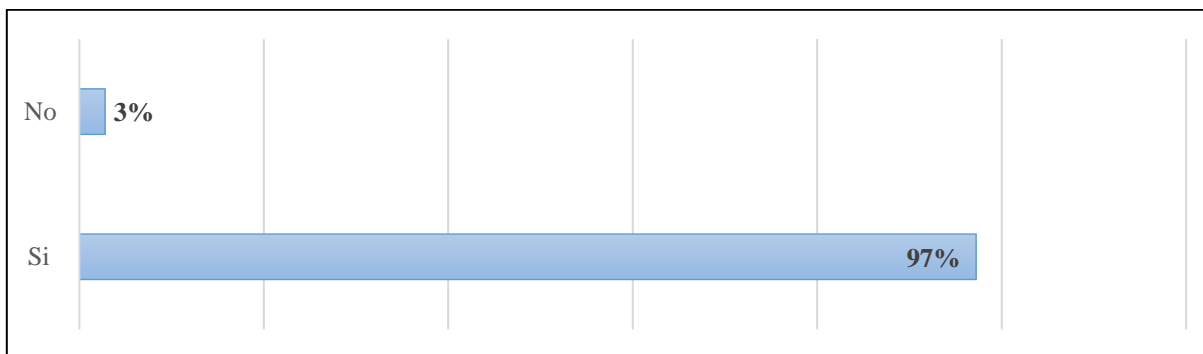


Figura 16. *¿Cree que es importante el Clima Laboral y las Relaciones Humanas, para desarrollar un buen trabajo con la ciudadanía en general? ¿Por qué?*

Fuente: Elaboración propia

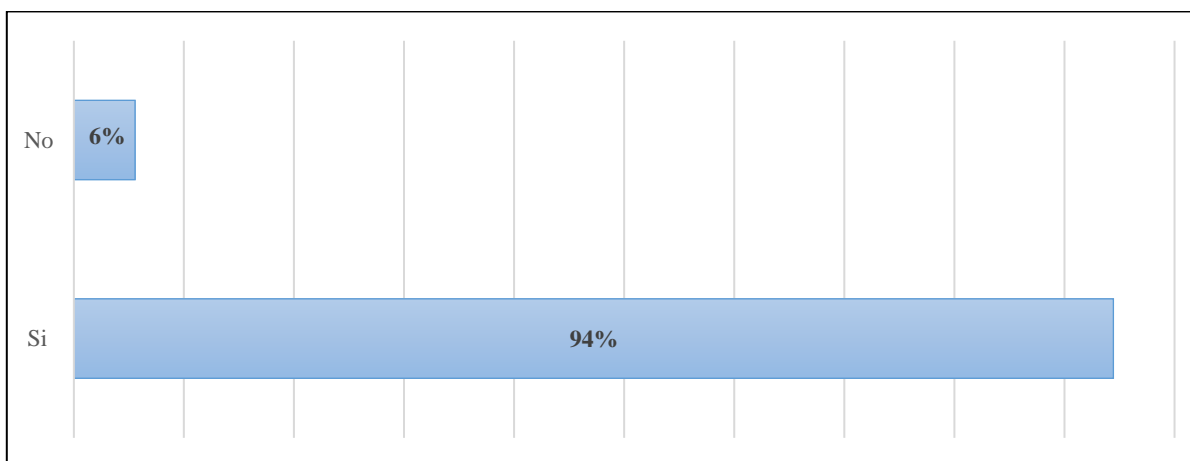
La mayoría de los encuestados (97%) ven que si es importante tanto el clima laboral como las relaciones humanas dentro de las labores que desempeña, y tener como resultado óptimos niveles de trabajo y satisfacción por ambas partes.

Tabla 13

*Según a todas las respuestas que contesto ¿Cree que es un factor importante el desconocimiento de las normativas y demás, para la exista de los malos entendidos en los distintos puntos y actividades de trabajo que realiza como Guardias Municipal?*

	Cantidad	%
Si	34	94
No	2	6
	36	100

*Fuente:* Elaboración propia



*Figura 17. A causa de todo lo mencionado anteriormente, ¿Cree que es un factor para que exista el mal entendimiento en los distintos puntos de trabajo que realiza como Guardias Municipal en los distintos mercados, inspecciones u otros?*

*Fuente:* Elaboración propia

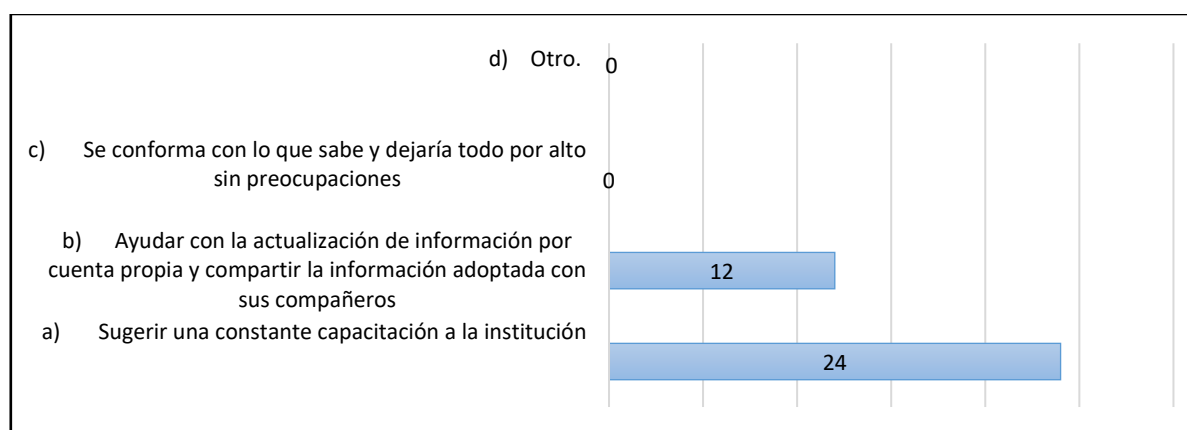
Existe una gran coincidencia entre la Guardia Municipal, la Intendencia Municipal y la Dirección Municipal de Seguridad Ciudadana en relación a esta interrogante, porque, todo tipo de problemas es a razón de la falta de información, actualización y se ve por conveniente capacitarse continuamente, pero no solo a los Guardias Municipales, sino también se ve la necesidad de capacitar a la población, haciéndoles conocer que existen Normas, Decretos, Leyes y otros a los que estamos sometidos todos los ciudadanos de nuestro municipio de Cobija.

Tabla 14

*¿Que propondría para mejorar las Relaciones Humanas y el Clima Laboral, y así tener una buena comunicación con la ciudadanía y el entorno de su trabajo?*

	Cantidad
a) Sugerir una constante capacitación a la institución	24
b) Ayudar con la actualización de información por cuenta propia y compartir la información adoptada con sus compañeros	12
c) Se conforma con lo que sabe y dejaría todo por alto sin preocupaciones	0
d) Otro.	0

*Fuente:* Elaboración propia



*Figura 18. ¿Que propondría para mejorar las Relaciones Humanas y el Clima Laboral, y así tener una buena comunicación con la ciudadanía y el entorno de su trabajo?*

*Fuente:* Elaboración propia

Se sugiere que se den constantes capacitaciones y así evitar futuros problemas con la ciudadanía, también existe el interés de actualizarse e informarse de manera personal, y de alguna forma compartir la información adoptada con sus compañeros.

## **12. PROPUESTA CENTRAL**

En concordancia con las respectivas autoridades del área, se da la siguiente propuesta: el de informar y capacitar no solo a los funcionarios de la Guardia Municipal, sino también actualizar y tratar de llegar a la ciudadanía en su conjunto, con temas de información y actualización en cuanto a Reglamentos, Normativas, Decretos y Leyes que involucran no solo a los comerciantes o dueños de negocios sino a toda la población en general, y así, poder tener una buena base en cuanto a cultura y educación que hace mucha falta en nuestra sociedad. Para llevar a cabo esta propuesta será necesario dar cursos, talleres, conferencias al público en general con el apoyo y coordinación de distintas instituciones que también trabajan en el tema de información, capacitación y prevención, que son varias.

A todo esto, se cuenta con el apoyo de la misma Dirección Municipal de Seguridad Ciudadana como también los encargados de la Intendencia y Guardia Municipal, quienes trabajan a diario con temas de prevención y seguridad social.

De esta manera se podrá reducir la carencia de una buena comunicación entre personas, reduciendo la desinformación y acrecentando la cultura y educación en nuestra población, mejorando así lo que es el clima laboral dentro la institución y las Relaciones Humanas tanto internas como externas en la ciudadanía en su conjunto, que además parte fundamental de estas es la buena comunicación.

## PROPUESTA

### Plan de Mejoramiento

**Objetivo:** Proponer un plan para mejorar la situación laboral y así contribuir a mejorar las Relaciones Humanas de la Guardia Municipal, también poder resolver las falencias detectadas a partir de los resultados que se obtuvieron por medio de la encuesta aplicada.

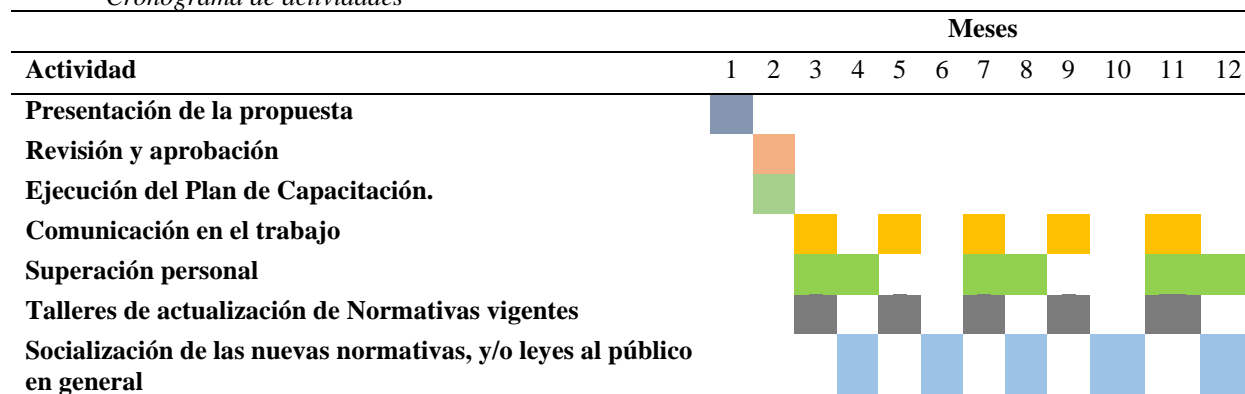
Asunto	Medida	Acción	Responsable	Plazo
<b>COMUNICACIÓN EN EL TRABAJO</b>	<p>Las autoridades superiores tienen la responsabilidad total de liderar adecuadamente con moderación y motivación a sus colaboradores de manera tal que éstos sientan amor a su trabajo</p> <p>Deben ser constantemente motivados y sentirse parte vital de la institución.</p>	<p>Desarrollar en sus colaboradores la capacidad de liderazgo por medio de ejemplos y socialización constante.</p> <p>Mantener una constante retroalimentación entre superiores y el resto del personal.</p> <p>Ejecutar actos de socialización encaminados a motivar e incentivar a sus miembros, por medio de la integración con el personal</p>	<p>COORDINACIÓN DE LA DIRECCIÓN MUNICIPAL DE SEGURIDAD CIUDADANA, ÁREA TÉCNICA (PREVENCIÓN Y CAPACITACIÓN SOCIAL)</p>	<b>MEDIANA</b>
<b>SUPERACIÓN PERSONAL</b>	<p>Tener en cuenta la problemática actual de los miembros que conforman la Guardia Municipal.</p>	<p>Crear elementos de capacitación en valores</p> <p>Implementar cursos de comunicación dirigidos a los Guardias Municipales para mejorar las técnicas de conocimiento y la comunicación.</p>	<p>ÁREA TÉCNICA (PREVENCIÓN Y CAPACITACIÓN SOCIAL) EN CONJUNTO CON LA COORDINACIÓN DE LA DIRECCIÓN</p>	<b>MEDIANA</b>

		<p>Convenios con instituciones relacionadas al tema y corporaciones en estudios técnicos y superiores con facilidad de acceder a la superación personal y profesional.</p> <p>Capacitaciones constantes a todo el personal incluyendo a superiores con el fin de mejorar clima organizacional y las relaciones humanas.</p>		
<b>TALLERES DE ACTUALIZACIÓN DE NORMATIVAS VIGENTES</b>	Ejecutar la actualización de las nuevas y vigentes normativas, reglamentos y leyes que son relacionadas al trabajo que desempeñan los Guardias Municipales.	Mejorar y actualizar el conocimiento del personal, de tal modo que este no tenga problemas al momento de realizar su trabajo.	COORDINACIÓN DE LA DIRECCIÓN, ASESOR JURÍDICO, ÁREA TÉCNICA (CAPACITACIÓN Y PREVENCIÓN SOCIAL), OTROS.	<b>MEDIO</b>
<b>TALLERES DE AUTOMOTIVACIÓN Y SUPERACIÓN</b>	Desarrollar cursos y talleres de motivación personal y mejora de autoestima.	Mejorar el espíritu personal, dándole pautas para evitar sentirse oprimido y así desempeñar mejor sus labores cotidianas.	COORDINACIÓN DE LA DIRECCIÓN, ÁREA TÉCNICA (PREVENCIÓN Y CAPACITACIÓN SOCIAL)	<b>MEDIO</b>
<b>SOCIALIZACIÓN DE LAS NUEVAS NORMATIVAS, Y/O LEYES AL PÚBLICO EN GENERAL</b>	Hacer conocer a la ciudadanía la existencia de las normativas vigentes y como de su aplicación, estas de forma gratuita.	Informar a la población de las nuevas normativas y otros, para que así este al tanto del trabajo que realizan los Guardias Municipales y otras instancias relacionadas.	COORDINACIÓN DE LA DIRECCIÓN Y ASESORÍA JURÍDICA DE LA MISMA DIRECCIÓN.	<b>MEDIO</b>

### 13. CRONOGRAMA

Tabla 15

*Cronograma de actividades*



*Fuente:* Elaboración propia

## **14. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

### **14.1. Conclusiones**

Se realizó el análisis del comportamiento de la Guardia Municipal como también de la misma ciudadanía en las cuales como punto principal se tiene a la incomprensión de las personas al momento de ser tratados por los funcionarios de la Guardia Municipal, identificándose así una falta en educación y cultura, como también la falta de información induce a que existan malos entendidos y tratos hacia los mismos Guardias Municipales. Resaltando y evidenciando que un 67 % de los Guardias Municipales tubo algún problema con la población en los operativos y/o trabajo desempeñado a diario por estos funcionarios.

Se logra identificar que la ciudadanía carece de suficiente información con respecto al trabajo que realizan los funcionarios públicos, puesto que los mismos desconocen los Reglamentos, Normativas, Decretos y Leyes que regulan a la sociedad, más aun en estas épocas de pandemia por el COVID-19, donde la población hace caso omiso de las mismas, provocando así un desorden en la población, en especial la parte de los comerciantes y gremialistas, quienes evaden las disposiciones y se ve la necesidad de mejorar las relaciones humanas de los funcionarios de la institución, como también de la misma ciudadanía, con la propuesta de un plan de mejoramiento para reducir la carencia de información, brindando talleres y cursos de capacitación tanto a la Guardia Municipal como también al público en general, ya que una gran mayoría de los Guardias Municipales ven conveniente aplicar constantes cursos y/o talleres de capacitación y actualización en información normativa y otros.

Por tanto, se logró identificar el origen y las causantes para que exista una deficiente relación entre la ciudadanía y la Guardia Municipal, haciéndonos notar la falta de la existencia de un nivel de capacitación a la a los funcionarios, sin olvidar que estos talleres y/o cursos de capacitación también se las pueda brindar al público en general, y así poder acatar las disposiciones emanadas por las autoridades competentes, evitando los malos entendidos por el desconocimiento de las mismas. Por lo que se pretende reforzaran con capacitaciones y mejor preparación a los Guardias Municipales de forma adecuada e idónea, manteniendo un buen Clima Laboral dentro de la institución y también demostrando una adecuada relación con los ciudadanos en cuanto a las Relaciones Humanas.

## **14.2. Recomendaciones**

Apoyar la iniciativa del Municipio y del Director Municipal de Seguridad Ciudadana, al plantear la actualización de la Ley de la Intendencia y Guardia Municipal, como también de sus reglamentos, viendo la posibilidad de incluir una especialización de los funcionarios con temáticas en el área jurídica, salubre, orientación laboral y otros, para que así desarrollen una carrera técnica de apoyo a la ciudadanía, y poder ofrecer una mejor atención a la población en cuanto a lo que le compete a esta institución

Cultivar la información en las personas, para que siempre se mantengan actualizados y no incurran en desagavios que afectan directamente a las relaciones humanas entre las personas.

Recomendar que el trabajo debería ser a mediano o largo plazo, y no así realizar contrataciones de manera eventual como se las realiza (consultores en línea) que es a corto plazo, de esta manera se brindaría seguridad, estabilidad y motivación al mismo funcionario para que desempeñe eficientemente su labor.

## BIBLIOGRAFÍA

- Chiavenato, I. (2000). *"Administración de Recursos Humanos"*. Colombia: Mc. Graw Hill.
- Chiavenato, I. (2007). *Introducción a la Teoría General de la Administración*. (7° Edición). México D.F: McGraw-Hill.
- Gonzales, R. (2009), *La administración, el medio ambiente y la competitividad*; Recuperado de <https://www.uv.mx/iiesca/files/2012/12/ambiente2009-2.pdf>
- Ibáñez Machicao, M. (2009). *Administración de recursos humanos de la empresa*. Perú: San Marcos.
- Koys, D.J. & Decottis, T.A. (1991). *Inductive Measures of Psychological Climate. Human Relations*; recuperado de: [https://scielo.conicyt.cl/scielo.php?script=sci\\_nlinks&ref=10002959&pid=S0718-2376200800020000400007&lng=es](https://scielo.conicyt.cl/scielo.php?script=sci_nlinks&ref=10002959&pid=S0718-2376200800020000400007&lng=es)
- Ley Municipal Autonómica N° 48/2015. *Ley de la Intendencia Municipal y de la Guardia Municipal de Cobija*. Cobija – Pando
- Robbins, S. P. & Judge, T. A. (2009). *"Comportamiento Organizacional"*.(13° Edición).Mexico.Pearson Educación
- Rojas, J.V. (2018). *Guía estilo APA para trabajos de investigación en grado*. (6° Edición). Bolivia.
- Rufino M. E. (2020).*"Relaciones Humanas"*; Recuperado de: <https://concepto.de/relaciones-humanas/#ixzz6gvtmQzOl>
- Stephen P, R. (2009). *"Comportamiento Organizacional"*. México: Pearson Educación.

# ANEXOS

**TRANSCRIPCIÓN DE LA ENTREVISTA A LOS ENCARGADOS – RESPONSABLES  
DE LA GUARDIA MUNICIPAL DEL MUNICIPIO DE COBIJA – PANDO**

**Objetivo:** La presente entrevista es para determinar el comportamiento y modo de trabajo al cual se somete y enfrenta a diario el personal de la Guardia Municipal del Municipio de Cobija y así también ver cuáles son los factores que resaltan su buen desempeño, como también ver las posibles falencias en las cuales se encuentra y poder solucionarlas.

---

Nombre: Lic. Edil Mariaca Salazar

Cargo: Director de la Dirección Municipal de Seguridad Ciudadana del Gobierno Autónomo Municipal de Cobija

---

1. ¿La contratación del personal a la Guardia Municipal, es de manera calificada y pasa por los medios necesarios para que desempeñen sus funciones como Guardias Municipales?

Buenas tardes, nosotros como Dirección Municipal de Seguridad Ciudadana, se tiene al responsable de contrataciones del personal de la Guardia Municipal, en la cual se los evalúa para su ingreso, además de exigir los requisitos habituales como institución pública (libreta de servicio militar, ser bachiller, ver si tiene algunos cursos superiores como estudiante universitario, contar con su licencia de conducir y demás exigidos por normativas vigentes).

2. ¿Brinda la suficiente información y/o capacitación necesaria para que los Guardias Municipales desarrollen un trabajo eficiente?

De acuerdo a la norma municipal si se los capacita de acuerdo a lo requerido.

3. ¿Siempre está informado de todas las actividades que desarrollan los Guardias Municipales, y los resultados que ellos logran en cada tarea asignada? ¿Cómo?

La información se controla por medio de informes de turnos a cargo del clase de control (efectivo policial), por convenio se controla como Dirección Municipal acompañado de la institución policial, es decir, apoyo de la Policía Boliviana.

4. ¿Cree que es necesario actualizar constantemente y preparar a los Guardias Municipales para que no tengan inconvenientes en los distintos trabajos que se les asigna? ¿Por qué?

Si, es necesario a la vez de esto tiene conocimiento la MAE, la capacitación es adecuada, solo que por parte de los gremialistas y sectores comerciales en ocasiones somos afectados, además que estamos en épocas cambiantes, además de ver que con las capacitaciones los Guardias Municipales agarren una carrera y/o profesión luego de haberse capacitado para luego no tener dificultades con el trato y relacionamiento con las personas.

5. ¿Por qué cree que una parte de la ciudadanía no está de acuerdo con el trabajo que la Guardia Municipal desarrolla?

Por esta parte se trabaja siempre con los gremialistas quienes siempre no están de acuerdo con nuestro trabajo porque se carece de cultura, esto por que muchas veces introducen productos del vecino país (contrabando), afectando a los productos nacionales a la ves afectando a la misma salud de la población con la falta de cultura y conciencia que hace que falten a los controles existentes, por ejemplo en esta época de pandemia se niegan a colaborar e incumplen con las normas vigentes del municipio afectando a la ciudadanía.

6. ¿Como ve el Clima Laboral dentro la institución, existe un buen ambiente laboral como para que se sientan a gusto trabajar en la institución?

En esta etapa se han elegido a personas jóvenes en su mayoría, se podría decir que en un 80 % existe la buena relación dentro la Guardia Municipal y el resto como saben siempre existen miramientos por las responsabilidades que se les asigna de acuerdo a sus capacidades.

7. ¿Como califica las Relaciones Humanas demostradas por la Guardia Municipal hacia la ciudadanía?

Se lo califica de manera regular, es decir que un 80% al ser personal con experiencia o estudiantes universitarios tratan y mantienen las buenas relaciones y comportamiento con la ciudadanía y solo el 20% al tratarse de jóvenes que talvez son recién bachilleres son más propensos a caer en la problemática de las discusiones acaloradas con el sector gremial y demás-

8. ¿Cree que las Relaciones Humanas son importantes al igual que el Clima Laboral? ¿Por qué?

Uno de los grandes aciertos es las relaciones humanas y como expresarnos con los demás, pero se ha visto que en instituciones tanto públicas como privadas en ocasiones existen los malos tratos, esto se debe a la falta de capacitación e instrucción de los mismos. Si son importantes ambos para un mejor trato y relacionamiento con los demás.

9. ¿Como usted mejoraría la situación actual de la Guardia Municipal, según la opinión de la ciudadanía?

Como propuesta que se tiene vigente es actualizar el reglamento de la Guardia Municipal y especializarlos durante un tiempo de un año y sean técnicos en diferentes temas que les ayuden en la parte legal, relaciones humanas y demás, bajando así el nivel de desconocimiento de las mismas Normas, Decretos y Leyes que ayudaran de forma ejemplar en el relacionamiento con las personas e impartir estas mismas con los demás.

Se pretende especializar y sacarlos técnicos con una preparación de por lo menos un año para que así tengamos mejores funcionarios no solo es esas ramas sino en las que se relacionen también.

**TRANSCRIPCIÓN DE LA ENTREVISTA A LOS ENCARGADOS – RESPONSABLES  
DE LA GUARDIA MUNICIPAL DEL MUNICIPIO DE COBIJA – PANDO**

**Objetivo:** La presente entrevista es para determinar el comportamiento y modo de trabajo al cual se somete y enfrenta a diario el personal de la Guardia Municipal del Municipio de Cobija y así también ver cuáles son los factores que resaltan su buen desempeño, como también ver las posibles falencias en las cuales se encuentra y poder solucionarlas.

---

Nombre: Lic. Reynaldo Valdez Suarez

Cargo: Intendente Municipal del Gobierno Autónomo Municipal de Cobija

---

1. ¿La contratación del personal a la Guardia Municipal, es de manera calificada y pasa por los medios necesarios para que desempeñen sus funciones como Guardias Municipales?

Si, para la contratación del personal de la Guardia Municipal cumpliendo así también con los requisitos exigidos por ley, ahora en cuanto a la capacitación, no se la hace al momento de la contratación sino después, brindándole la información adecuada y necesaria.

2. ¿Brinda la suficiente información y/o capacitación necesaria para que los Guardias Municipales desarrollen un trabajo eficiente?

Claro, una vez contratados se procede a la capacitación de acuerdo a cronogramas existentes ya que se trata de una institución pública, precautelando siempre la salud pública de la población y su seguridad, contando así con sus respectivas capacitaciones que son permanentes en temas de salud y otros.

3. ¿Siempre está informado de todas las actividades que desarrollan los Guardias Municipales, y los resultados que ellos logran en cada tarea asignada? ¿Cómo?

Si, por que contamos con una estructura la cual es la Dirección Municipal de Seguridad Ciudadana, luego viene la Intendencia Municipal y después el apoyo operativo de la Guardia Municipal, los cuales reportan todas sus actividades diariamente a los clases de control,

4. ¿Cree que es necesario actualizar constantemente y preparar a los Guardias Municipales para que no tengan inconvenientes en los distintos trabajos que se les asigna? ¿Por qué?

Es muy importante, ya que tienen que estar constantemente actualizados e informados de las funciones que se tiene, principalmente con relación a los productos alimenticios, ya que se trabaja en mercados, ferias, tiendas y centros de abasto donde se expenden productos alimenticios, y tenemos que tener conocimiento de todo lo relacionado regulando todo ello, viendo así las características del producto como procedencia, fechas de vencimiento, etc. Es necesario que siempre estén actualizados e informados.

5. ¿Por qué cree que una parte de la ciudadanía no está de acuerdo con el trabajo que la Guardia Municipal desarrolla?

Talvez si, por que no contamos con los medios suficientes como por el ejemplo el personal no es suficiente, no contamos con los medios de transporte necesarios para movilizarnos a las distintas denuncias recibidas de los distintos barrios.

Nos hace falta cultura y educación a todos los ciudadanos, al no explicar las características de los productos por parte de los comerciantes, falta de concienciación y capacitación por ese lado, los comerciantes son los que deberían ayudarnos en ese aspecto, pero no lo hacen.

6. ¿Como ve el Clima Laboral dentro la institución, existe un buen ambiente laboral como para que se sientan a gusto trabajar en la institución?

No contamos con la infraestructura propia y adecuada para poder desarrollar un trabajo calificado, las dependencias son precarias e insuficientes.

7. ¿Como califica las Relaciones Humanas demostradas por la Guardia Municipal hacia la ciudadanía?

Tenemos las funciones también de ver los espacios en vías públicas no autorizadas, habiendo normativas que regulan las mismas, es por eso que existe la incomprensión por parte de los vendedores y demás que originan una mala relación de comunicación, son comercios informales e irregulares que causan los malos entendidos.

8. ¿Como usted mejoraría la situación actual de la Guardia Municipal, según la opinión de la ciudadanía?

Existe la voluntad e interés de mejorar a diario en conjunto con la población.

**ENCUESTA A LA GUARDIA MUNICIPAL  
DEL MUNICIPIO DE COBIJA – PANDO**

**Objetivo:** La presente encuesta es para determinar el comportamiento y modo de trabajo al cual se somete a diario el personal de la Guardia Municipal del Municipio de Cobija y así también ver cuáles son los factores que resaltan en su desempeño, como también ver las posibles falencias en las cuales se encuentra y poder solucionarlas con relación al trato de personas y su entorno.

---

Sexo:	<b>H</b>	<b>M</b>			
Edad:	<b>18 – 22</b>	<b>23 – 27</b>	<b>28 – 32</b>	<b>33 – 37</b>	<b>De más edad</b>

---

1. ¿Cuál es el grado o nivel de educación, que usted alcanzo hasta el momento?

- a. Bachillerato
- b. Técnico en alguna Área
- c. Estudiante Universitario
- d. Profesional de alguna área o rama, ¿cuál? \_\_\_\_\_
- e. Ninguno

2. ¿Usted participo de algún tipo de curso, taller o capacitación en cuanto a **Relaciones Humanas** y/o atención al público para ingresar a trabajar en la institución pública?

**Si      No**

3. ¿Cree que es necesario y útil recibir algún tipo de instrucción con relación al trabajo que desarrollara?  
¿Por qué?

**Si      No**

---



---



---



---



---

4. ¿Alguna vez, tuvo algún problema con la ciudadanía o personas con las que trata a diario con relación al trabajo que desempeña?

**Si      No**

5.Cuál es el problema más frecuente al que usted se enfrenta a diario en su labor:

- a) Mal carácter de las personas al hablar y tratar con ellos
- b) Falta de información por parte de las personas (según el caso atendido)
- c) Problemas de relacionamiento con las personas (de manera personal)
- d) Otro. \_\_\_\_\_

6. ¿Cree usted, que estos problemas se dan por la falta de una buena instrucción o capacitación por parte de la institución en la cual desempeña sus funciones?

a. Si                      b. No                      c. Es culpa de la ciudadanía por incomprensibles

7. Como definiría el **Clima Laboral**, en la institución donde desarrolla sus funciones como Guardia Municipal

- a) Buena  
b) Regular  
c) Mala  
d) Otro

---



---

8. ¿Cree que están relacionadas el **Clima Laboral** con las **Relaciones Humanas**, para desarrollar un buen trabajo con la ciudadanía en general? ¿Por qué?

Si                      No

---

9. Según a todas las respuestas que contesto ¿Cree que es un factor importante el desconocimiento de las normativas y demás, para la exista de los malos entendidos en los distintos puntos y actividades de trabajo que realiza como Guardias Municipal?

Si                      No

10. ¿Que propondría para mejorar las **Relaciones Humanas** y el **Clima Laboral**, y así tener una buena comunicación con la ciudadanía y el entorno de su trabajo?

- a) Sugerir una constante capacitación a la institución  
b) Ayudar con la actualización de información por cuenta propia y compartir la información adoptada con sus compañeros  
c) Se conforma con lo que sabe y dejaría todo por alto sin preocupaciones  
d) Otro.

---



---



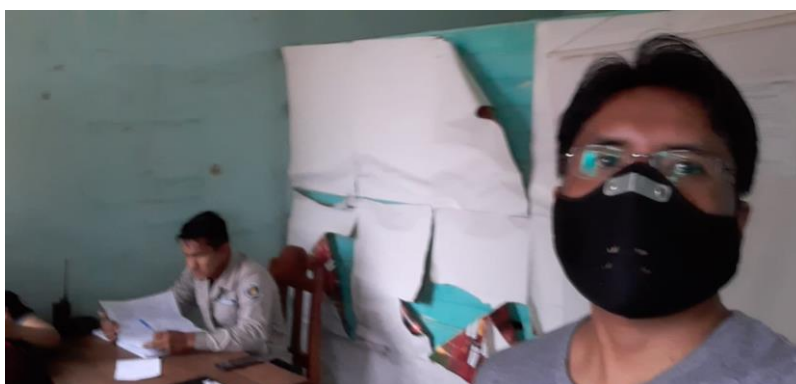
---



---

Gracias por ayudarnos a desarrollar esta actividad, para así poder mejorar la calidad e imagen de la institución.

Realización de las entrevistas y encuestas en dependencias de las oficinas de la Dirección Municipal de Seguridad Ciudadana y la Guardia Municipal

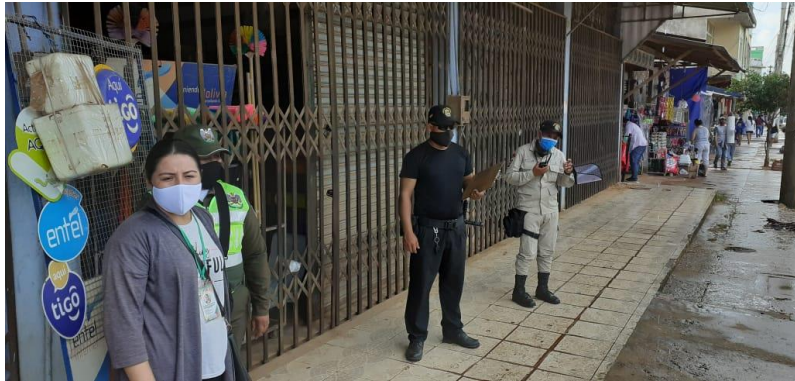




Capacitación recibida por parte de funcionarios de la Dirección Municipal de Seguridad Ciudadana, hacia la Guardia Municipal



### Trabajo diario que realizan los Guardias Municipales





**GOBIERNO AUTÓNOMO MUNICIPAL DE COBIJA**  
**DIRECCIÓN DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL Y GESTIÓN DE NORMAS**  
 RE-ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DEL ÓRGANO EJECUTIVO DEL  
 GOBIERNO AUTÓNOMO MUNICIPAL DE COBIJA 2018



CONCEJO MUNICIPAL  
 APROBADO MEDIANTE D.M. N° 08 DE 28 DE FEBRERO DE 2018

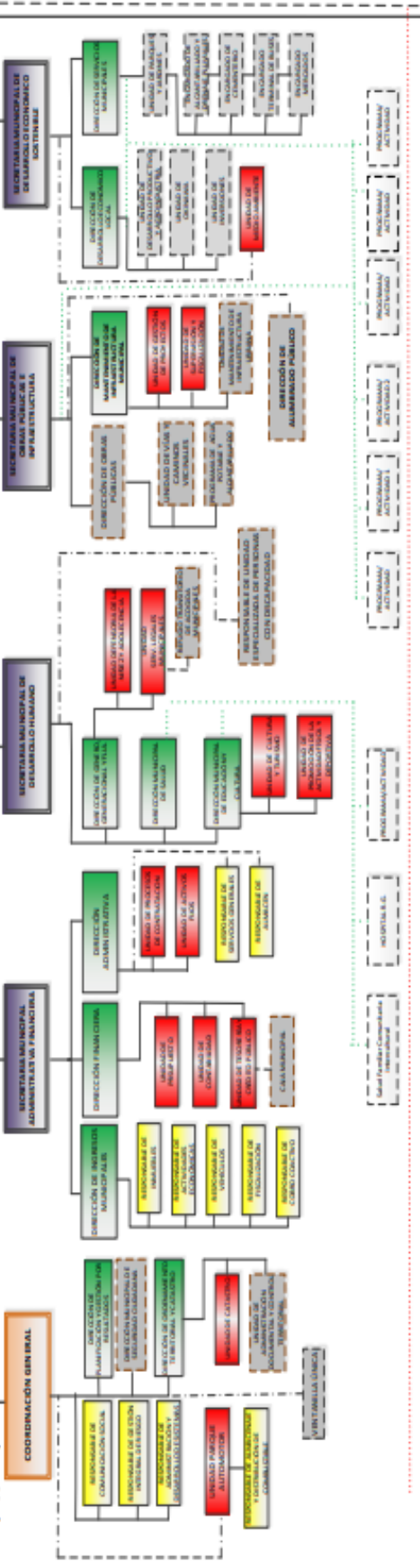
NIVEL DE FISCALIZACIÓN - LEGISLACIÓN

NIVEL DE DIRECCIÓN

NIVEL DE CONTROL  
 APOYO ADMINISTRATIVO Y ASESORAMIENTO



NIVEL EJECUTIVO Y OPERATIVO (PROGRAMAS)



NIVEL DESCENTRALIZADO

NIVEL DESCENTRALIZADO

EMPRESAS PÚBLICAS MUNICIPALES

SECRETARÍA DE LA BUENAS

SECRETARÍA DE LA BUENAS

EPSA

Activa  
 Ve a Cobija