

**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
CENTRO UNIVERSITARIO DE ORIENTE
DEPARTAMENTO DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
MAESTRÍA EN GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS**

**CLIMA ORGANIZACIONAL Y SU RELACIÓN CON LA SATISFACCIÓN
LABORAL EN LOS COLABORADORES ADMINISTRATIVOS DE LAS
MUNICIPALIDADES DE CHIQUIMULA, QUEZALTEPEQUE Y ESQUIPULAS.**



OSCAR AUGUSTO GUEVARA PAZ

CHIQUIMULA, GUATEMALA NOVIEMBRE DE 2017.

**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
CENTRO UNIVERSITARIO DE ORIENTE
DEPARTAMENTO DE ESTUDIOS DE POSTGRADOS
MAESTRÍA EN GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS**

**CLIMA ORGANIZACIONAL Y SU RELACIÓN CON LA SATISFACCIÓN
LABORAL EN LOS COLABORADORES ADMINISTRATIVOS DE LAS
MUNICIPALIDADES DE CHIQUIMULA, QUEZALTEPEQUE Y ESQUIPULAS.**

Informe final de trabajo de graduación para la obtención del grado académico de Maestro en Ciencias, con base en el Normativo para la Elaboración de Trabajos de Graduación para la obtención del grado académico de Maestro en Ciencias en los estudios de postgrados del Centro Universitario de Oriente, aprobado por Consejo Directivo, en el punto Vigésimo Sexto, del Acta 11-2010, del veintiocho de abril de dos mil diez.

OSCAR AUGUSTO GUEVARA PAZ

CHIQUIMULA, GUATEMALA NOVIEMBRE DE 2017.

**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
CENTRO UNIVERSITARIO DE ORIENTE
DEPARTAMENTO DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
MAESTRIA EN GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS**



RECTOR

Dr. Carlos Guillermo Alvarado Cerezo

CONSEJO DIRECTIVO

Presidente:	MSc. Nery Waldemar Galdámez Cabrera
Representantes de Docentes:	MSc. José Leónidas Ortega Alvarado Lic. Zoot. Mario Roberto Suchini Ramírez
Representante de Graduados:	Lic. Zoot. Oscar Augusto Guevara Paz
Representantes Estudiantiles:	P.C. Diana Laura Guzmán Moscoso M.E.P. José Roberto Martínez Lemus
Secretaria:	Licda. Marjorie Azucena González Cardona

COORDINADOR DEL DEPARTAMENTO DE ESTUDIOS DE POSTGRADO

MSc. Mario Roberto Díaz Moscoso

JURADO EXAMINADOR

Presidente:	MSc. Mario Roberto Díaz Moscoso
Secretario:	PhD. Nery Felipe Agustín Hernández
Vocal:	MSc. Carlos Leonel Cerna Ramírez
Asesor de Tesis:	MSc. Bianka Dhelia Tatyana Girón Campos



**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
CENTRO UNIVERSITARIO DE ORIENTE**



Chiquimula, 13 de septiembre de 2017.

MSc.

Mario Roberto Díaz Moscoso

Director del Departamento de Postgrados

Centro Universitario de Oriente –CUNORI–

Su Despacho.

Maestro Díaz Moscoso:

Respetuosamente comunico a usted que, en cumplimiento a lo establecido en el Normativo de Trabajos de Graduación a nivel de Postgrado de esta unidad académica, manifiesto a usted que procedí a asesorar el trabajo de Tesis denominado: **“CLIMA ORGANIZACIONAL Y SU RELACIÓN CON LA SATISFACCIÓN LABORAL EN LOS COLABORADORES ADMINISTRATIVOS DE LAS MUNICIPALIDADES DE CHIQUIMULA, QUEZALTEPEQUE Y ESQUIPULAS”**; trabajo elaborado por el maestrante **OSCAR AUGUSTO GUEVARA PAZ**.

Para el desarrollo del trabajo antes citado, el Licenciado Guevara Paz, utilizó procedimientos técnicos, que a mi criterio, cumplen con los requerimientos mínimos exigidos en el desarrollo de un trabajo de tesis a nivel de postgrado, por lo que me permito recomendar que se continúe con el trámite que corresponda, para que en lo sucesivo se autorice su impresión final.

Atentamente,

“ID Y ENSEÑAD A TODOS”

M.Sc. Bianka Dhelia Tatyana Girón Campos
Asesora de Tesis

El Director del Departamento de Estudios de Postgrado del Centro Universitario de Oriente de la Universidad de San Carlos de Guatemala, CERTIFICA: que ha tenido a la vista el Libro de Actas de Exámenes Privados de Tesis, del Departamento de Estudios de Postgrado, del Centro Universitario de Oriente de la Universidad de San Carlos de Guatemala, folios ciento veintidós y ciento veintitrés , donde se encuentra el Acta EPT guion veintiséis guion dos mil diecisiete (ACTA EPT-26-2017), que copiada literalmente dice:-----

"Acta EPT-26-2017: En el salón J-9 de las instalaciones del Centro Universitario de Oriente, nos reunimos los miembros del Jurado Examinador, Maestro en Ciencias Mario Roberto Díaz Moscoso, (Presidente), Doctor Nery Felipe Agustín Hernández (Secretario) y Maestro en Ciencias Carlos Leonel Cerna Ramírez (Vocal), el día jueves diecinueve de octubre de dos mil diecisiete, siendo las quince horas, para practicar el **EXAMEN PRIVADO DE TESIS**, del **Maestrante Licenciado Oscar Augusto Guevara Paz**, (Postulante), **inscrito con Registro Académico No. 100023957 y CUI: 2231 29151 2203**, en la **Maestría en Gerencia de Recursos Humanos de esta Unidad Académica**, como requisito previo a *optar* el grado de Maestro en Ciencias en Gerencia de Recursos Humanos del Departamento de Estudios de Postgrado del Centro Universitario de Oriente.-----

PRIMERO:Procedimos a efectuar el referido examen de conformidad con el **NORMATIVO DE TESIS PARA OPTAR AL GRADO DE MAESTRO EN CIENCIAS**, aprobado por el Consejo Directivo del Centro Universitario de Oriente, en el Punto Vigésimo Sexto del Acta 11-2010, en la sesión celebrada el veintiocho de abril de dos mil diez.-----

SEGUNDO: El examen privado de tesis fue oral y consistió en la evaluación de los elementos técnico-formales y de contenido científico del informe final de la tesis intitulado: **"CLIMA ORGANIZACIONAL Y SU RELACIÓN CON LA SATISFACCIÓN LABORAL EN LOS COLABORADORES ADMINISTRATIVOS DE LAS MUNICIPALIDADES DE CHIQUIMULA, QUEZALTEPEQUE Y ESQUIPULAS"**, elaborado por el postulante.-----

TERCERO: El resultado del examen fue **APROBADO POR UNANIMIDAD** de votos, por los miembros del Jurado Examinador. -----

CUARTO: El secretario dio lectura a la presente acta de examen privado de tesis. No habiendo más que hacer constar se da por terminada la presente en el mismo lugar y fecha, siendo las dieciséis horas con treinta minutos. Damos fe." Firmaron el acta Maestro en Ciencias Mario Roberto Díaz Moscoso, Doctor Felipe Nery Agustín Hernández, Maestro en Ciencias Carlos Leonel Cerna Ramírez y Licenciado Oscar Augusto Guevara Paz.

Para los efectos que a la interesada convengan, extendiendo y firmo la presente en dos hojas de papel bond, en la ciudad de Chiquimula, el día diecisiete de noviembre de dos mil diecisiete.



M.Sc. Mario Roberto Díaz Moscoso
Director Departamento de Estudios de Postgrado
Centro Universitario de Oriente



D-TG-MGRH-154/2017

EL INFRASCRITO DIRECTOR DEL CENTRO UNIVERSITARIO DE ORIENTE DE LA UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA, POR ESTE MEDIO HACE CONSTAR QUE: Conoció el Informe Final de Tesis del maestrante OSCAR AUGUSTO GUEVARA PAZ titulado "CLIMA ORGANIZACIONAL Y SU RELACIÓN CON LA SATISFACCIÓN LABORAL EN LOS COLABORADORES ADMINISTRATIVOS DE LAS MUNICIPALIDADES DE CHIQUIMULA, QUEZALTEPEQUE Y ESQUIPULAS", trabajo que cuenta con el aval de su Asesor y Coordinador del departamento de Estudios de Postgrados de esta Unidad Académica. Por tanto, la Dirección del CUNORI con base a las facultades que le otorga las Normas y Reglamentos de Legislación Universitaria **AUTORIZA** que el documento sea publicado como Informe Final de Tesis a Nivel de Postgrado, previo a obtener el título de **MAESTRO EN GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS**.

Se extiende la presente en la ciudad de Chiquimula, a diecisiete de noviembre de dos mil diecisiete.

"ID Y ENSEÑAD A TODOS"



MSc. Nery Waldemar Galdámez Cabrera
DIRECTOR
CUNORI - USAC



c.c. Archivo

NWGC/ars

Dedicatoria

A mi esposa e hijos, por llenar mi vida de alegría y felicidad.

*A mi abuelita María Quintana por su amor incondicional,
y por ser mi intercesor ante nuestro Dios.*

A mis padres, por su amor y apoyo.

A personas muy especiales que ya no están entre nosotros, pero que dejaron huella en mi vida, a través de sus sabios consejos, motivación y apoyo incondicional. Quienes siempre estuvieron al pendiente de mí, y la de los demás. Hasta el cielo un saludo a mis abuelos y tíos.

AGRADECIMIENTOS

A Dios	Padre eterno, mi Creador, quien por su eterno amor, misericordia y bondad, me da la sabiduría y la vida para poder completar una meta más en mi vida.
A mi esposa	Brenda María Sandoval Salguero de Guevara , gracias por tu amor y apoyo incondicional, en el proceso de mi formación profesional y motivarme para alcanzar todas mis metas.
A mis hijos	Boris Oscar Alejandro, Amira Lucía y Kaitlyn Zoé , por su amor, paciencia y comprensión, por ser la luz de mi vida, la razón que me alienta a seguir adelante cada día. Que este triunfo sea un ejemplo a seguir y superar.
A mis padres	Oscar Humberto Guevara Auxume y Sonia Dalila Paz Quintana , por su amor, y por ser mis intercesores ante nuestro Dios. En honor a ustedes.
A mis hermanos	Ricardo José y Melvin René por su apoyo incondicional y amor que siempre me han brindado en todo momento.
A mis suegros	Boris Romilio Sandoval Salguero y Brenda Elizabeth Salguero Sandoval , por el cariño y apoyo moral que siempre he recibido de ustedes.
A los alcaldes y dirección de RRHH de las municipalidades de Chiquimula, Quezaltepeque y Esquipulas	Por el apoyo brindado para la realización del presente trabajo de investigación.
A la dirección y al personal de postgrados de CUNORI	Por el apoyo que me brindaron durante mi formación profesional.
Al Ph.D. Nery Felipe Agustín Hernández	Por brindarme su apoyo valioso y oportuno en la realización de mi trabajo de investigación.
A mi asesora	MSc. Bianka Tatyana Girón Campos , por su acompañamiento en la elaboración del presente documento de investigación.
A mis catedráticos	Por compartir sus conocimientos, pero sobre todo por su cariño y amistad.

A mis compañeros

Por su amistad y apoyo brindado durante estos años de formación profesional, por cada vivencia compartida.

**A la Universidad de San
Carlos de Guatemala**

En especial al Centro Universitario de Oriente CUNORI, por ser la casa de estudios donde me forme profesionalmente.

RESUMEN

La satisfacción laboral incide en el comportamiento y actitudes, estableciéndose como el estado emocional placentero que el individuo tiene de su trabajo. Esto lo logra, satisfaciendo ciertos requerimientos individuales a través del mismo, los cuales se vinculan directamente con el puesto de trabajo, dirección de la unidad, interacción con los compañeros, comunicación, coordinación, condiciones ambientales, infraestructura, recursos, formación, implicación en la mejora, motivación y reconocimiento.

Siendo el clima organizacional un factor que incide directamente sobre el grado de satisfacción laboral que establecen los colaboradores, el cual está ligado a las características de la institución; condicionando la calidad del servicio prestado.

Las municipalidades de Chiquimula, Quezaltepeque y Esquipulas, se establecen como instituciones de derecho público que se destinan a ejercer funciones de gobierno y administrar los intereses del municipio, se detectó insatisfacción laboral por parte de los colaboradores administrativos, impactando directamente la atención a los usuarios de las diferentes oficinas, lo que es influenciado por aspectos que integran el clima organizacional, como: infraestructura, características estructurales, ambiente social, características personales y el comportamiento organizacional.

Con base a lo descrito, se realizó un estudio que permitió establecer las deficiencias que posee las municipalidades en cuanto a su clima organizacional, y se determinó la relación que posee con la satisfacción laboral de los colaboradores administrativos de acuerdo a diferentes aspectos.

Como técnicas de investigación se utilizaron la observación, entrevista y encuesta; con el propósito de recabar información fehaciente y objetiva, analizado a través de análisis descriptivo e inferencial, de tipo correlacional; con el objeto de determinar, si las sub variables e indicadores de la variable independiente "clima organizacional", influye sobre la variable dependiente satisfacción laboral.

Para la interpretación y comparación de resultados; fueron sometidos a un análisis minucioso, por medio de cálculos inferenciales y descriptivos, utilizando el programa SPSS (versión 15.0), dando respuesta a los objetivos de investigación; tomando en cuenta cálculos de respuesta múltiple, y realizando un análisis descriptivo de los aspectos demográficos en relación con las sub variables estudiadas.

Para concluir el análisis de la información obtenida, se realizó la correlación entre las sub variables de clima organizacional con la variable de satisfacción laboral, por medio de hipótesis planteadas para

cada una de ellas, en el orden siguiente: “a mejor ambiente físico, mayor satisfacción laboral”, “a mejor características estructurales, mayor satisfacción laboral”, “a mejor ambiente social, mayor satisfacción laboral”, “a mejor características personales, mayor satisfacción laboral”, “a mejor comportamiento organizacional, mayor satisfacción laboral”; teniendo como punto de partida los rangos que proporcionan los autores Blanco y Alvarado (2005), quienes describen que si la correlación se mueve entre los rangos de 0.40 a 0.69 es “positiva moderada” y 0.7 a 0.89 es “positiva alta” sobre esta base y por medio del análisis estadístico de datos, se determinó una correlación comprendida dentro de estos rangos para todas las sub variables objeto de estudio.

Por último, se correlacionaron las variables clima organizacional y satisfacción laboral de los colaboradores administrativos de las municipalidades de Chiquimula, Esquipulas y Quezaltepeque, tomando como referencia que a un nivel de significancia de 0.01, se “Acepta” la hipótesis de investigación “A mejor clima organizacional, mayor satisfacción laboral en los colaboradores administrativos de las municipalidades de Chiquimula, Quezaltepeque y Esquipulas”, siendo la significancia bilateral de correlación (.000) menor al alfa aplicado (0.01); obteniendo un grado de correlación de 0.814 “positiva alta”. Indica que aspectos como el ambiente físico, características estructurales, ambiente social, características personales y comportamiento organizacional; se encuentran relacionados con el nivel de satisfacción laboral de los colaboradores administrativos de las municipalidades. Por lo tanto al mejorar las condiciones que integran el clima organizacional en los puestos de trabajo, se obtendrá un incremento en la satisfacción laboral, mejorando el comportamiento y las actitudes de los colaboradores y brindar un mejor servicio a los usuarios.

Palabras clave: Clima organizacional, satisfacción laboral.

ABSTRACT

The job satisfaction affects behavior and attitudes, this is established as the pleasant emotional state that the individual has of his work. This is achieved by satisfying certain individual requirements through it, which are directly linked to the position, direction of the unit, interaction with colleagues, communication, coordination, environmental conditions, infrastructure, resources, training, involvement in improvement, motivation and recognition.

Being the organizational climate a factor that directly affects the degree of job satisfaction established by employees and which is linked to the characteristics of the institution; as well as, a key factor that conditions the quality of the service provided by its collaborators.

The municipalities of Chiquimula, Quezaltepeque and Esquipulas, are established as public law institutions that are intended to exercise government functions and manage the interests of the municipality, labor dissatisfaction was detected by administrative collaborators, directly impacting the attention of users of the different offices, which is influenced by aspects that integrate the organizational climate, such as: infrastructure, structural characteristics, social environment, personal characteristics and organizational behavior.

Based on what has been described, a study was conducted to establish the deficiencies that the municipalities have in terms of their organizational climate, and the relationship it has with the job satisfaction of the administrative collaborators was determined according to different aspects.

As research techniques, observation, interview and survey were used; with the purpose of gathering reliable and objective information, analyzed through descriptive and inferential analysis, correlational type; in order to determine if the sub variables and indicators of the independent variable "organizational climate" influence the dependent variable job satisfaction.

For the interpretation and comparison of results; they were subjected to a meticulous analysis, by means of inferential and descriptive calculations, using the SPSS program (version 15.0), responding to the research objectives; taking into account multiple response calculations, and performing a descriptive analysis of the demographic aspects in relation to the sub variables studied.

To conclude the analysis of the information obtained, the correlation was made between the sub variables of organizational climate with the variable of job satisfaction, by means of hypotheses proposed for each of them, in the following order: "to a better physical environment, greater job satisfaction "," to better structural characteristics, greater job satisfaction "," to a better social

environment, greater job satisfaction "," to better personal characteristics, greater job satisfaction "," to better organizational behavior, greater job satisfaction "; having as a departed point the ranges provided by the authors Blanco and Alvarado (2005), who describe that if the correlation moves between the ranges of 0.40 to 0.69 it is "moderate positive" and 0.7 a0.89 is "positive high" on this basis and by means of the statistical analysis of data, a correlation was determined within these ranges for all the sub variables under study.

Finally, the variables organizational climate and job satisfaction of the administrative collaborators of the municipalities of Chiquimula, Esquipulas and Quezaltepeque were correlated, taking as reference that at a level of significance of 0.01, the research hypothesis "A better climate" is accepted. organizational, greater job satisfaction in the administrative collaborators of the municipalities of Chiquimula, Quezaltepeque and Esquipulas ", being the bilateral correlation significance (.000) less than the applied alpha (0.01); obtaining a degree of correlation of 0.814 "positive high". Indicates that aspects such as the physical environment, structural characteristics, social environment, personal characteristics and organizational behavior; they are related to the level of job satisfaction of the administrative collaborators of the municipalities. Therefore, by improving the conditions that make up the organizational climate in the workplace, an increase in job satisfaction will be obtained, improving the behavior and attitudes of employees and providing a better service to users.

Keywords: Organizational climate, job satisfaction.

INDICE GENERAL

Resumen	i
Abstract	iii
Índice general	v
Índice de tablas	ix
Índice de figuras	xii
Índice de gráficas	xiii
Introducción	xiv

CAPITULO I

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1	Planteamiento del problema	01
1.1.1	Antecedentes y contexto	01
1.1.2	Formulación del problema	03
1.3.3	Sistematización del problema	04
1.2	Justificación	04
1.3	Objetivos	06
1.3.1	Objetivo general	06
1.3.2	Objetivos específicos	06
1.4	Objeto de estudio	06
1.5	Delimitación del problema	06
1.5.1	Delimitación temporal	06
1.5.2	Delimitación geográfica	07
1.5.3	Delimitación institucional	07
1.5.4.	Delimitación personal	07
1.5.5.	Delimitación teórica	07

CAPÍTULO II

MARCO TEORICO

2.1	Concepción general sobre el asunto	08
2.1.1	Clima organizacional	08
2.1.2	Satisfacción laboral	09
2.1.3	Relación entre clima organizacional y satisfacción laboral	12
2.2	Conceptos, categorías, leyes y postulados	14
2.2.1	Clima organizacional	14
a.	Ambiente físico	15
b.	Características estructurales	16

c.	Ambiente social	16
d.	Características personales	16
e.	Comportamiento organizacional	17
2.2.2	Satisfacción laboral	17
a.	Puesto de trabajo	18
b.	Dirección de la unidad	18
c.	Ambiente de trabajo e interacción con los compañeros	19
d.	La comunicación y coordinación	19
e.	Las condiciones ambientales, infraestructura y recursos	19
f.	Formación	20
g.	La implicación en la mejora	20
h.	La motivación y el reconocimiento	21
2.3	Aportes explicativos de otros autores	21
2.4	Toma de posición sobre el asunto	26
2.5	Aspectos referenciales	27
a.	Objetivos de las municipalidades	27
b.	Funciones de las municipalidades	28
c.	Funciones del concejo municipal	29
d.	Funciones del alcalde	30
e.	Funciones de la Dirección de Administración Financiera Integrada Municipal “DAFIM”	30
f.	Funciones de la Dirección Municipal de Planificación “DMP”	31
g.	Funciones de la Unidad de Gestión Ambiental Municipal “UGAM”	32
h.	Funciones de agua y alcantarillado	32
i.	Funciones de la oficina de apoyo a las organizaciones locales	33
j.	Funciones de la oficina de la mujer y oficina de la juventud, niñez y adolescencia	33
k.	Funciones del encargado de almacén	34
l.	Funciones de la oficina de mercados	35
m.	Funciones del juzgado municipal	36
n.	Funciones de la oficina de vehículos, maquinaria y equipo	36
2.5.1	Municipalidad de Chiquimula	36
o.	Misión de la municipalidad de Chiquimula	37
p.	Visión de la municipalidad de Chiquimula	37
2.5.2	Municipalidad de Quezaltepeque	39
a.	Misión de la municipalidad de Quezaltepeque	39
b.	Visión de la municipalidad de Quezaltepeque	39
2.5.3	Municipalidad de Esquipulas	40

a.	Misión de la municipalidad de Esquipulas	41
b.	Visión de la municipalidad de Esquipulas	41

CAPÍTULO III

DISEÑO METODOLÓGICO

3.1	Tipo de estudio	43
3.2	Método y estadística	43
3.2.1	Método	43
3.2.2	Estadística	45
a.	Escala tipo Likert	45
b.	Coeficiente de Alfa de Cronbach	46
c.	Estadística descriptiva	47
d.	Estadística paramétrica	47
3.3.	Definición de población	48
3.3.1.	Población	48
3.4	Técnicas e instrumentos de recolección de datos	49
3.4.1	Técnicas	49
a.	La observación	50
b.	La entrevista	50
c.	La encuesta	50
d.	Análisis de documentos	50
3.4.2	Instrumentos	51
a.	Cuestionario	51
b.	Guía de observación	53
c.	Guía de entrevista	53
3.5	Fuentes de investigación y estrategias de investigación	53
3.5.1	Fuentes de información	53
a.	Fuentes primarias	53
b.	Fuentes secundarias	53
3.5.2	Estrategias de Investigación	54
3.6	Hipótesis	54
3.6.1	General	54
3.6.2	Específicas	54
3.7	Conceptualización y operacionalización de variables e indicadores	55

CAPITULO IV

RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

4.1	Análisis de datos demográficos	58
4.1.1	Distribución de los colaboradores administrativos por unidad de dirección	58
4.1.2	Distribución de los colaboradores administrativos por puesto de trabajo	61
4.2	Análisis del “Clima Organizacional”	63
4.2.1	Ambiente físico	65
	a. Análisis descriptivo	65
	b. Análisis inferencial	68
4.2.2	Características estructurales	69
	a. Análisis descriptivo	69
	b. Análisis inferencial	71
4.2.3	Ambiente social	72
	a. Análisis descriptivo	72
	b. Análisis inferencial	75
4.2.4	Características personales	76
	a. Análisis descriptivo	76
	b. Análisis inferencial	78
4.2.5	Comportamiento organizacional	79
	a. Análisis descriptivo	79
	b. Análisis inferencial	82
4.3	Análisis de Satisfacción Laboral	83
	a. Análisis descriptivo	83
4.4	Clima Organizacional y Satisfacción Laboral	87
	a. Análisis inferencial	87
	CONCLUSIONES	90
	RECOMENDACIONES	92
	BIBLIOGRAFIA	94
	APENDICE	99

Índice de Tablas

1	Variables e indicadores en la investigación “Influencia del clima organizacional sobre la satisfacción laboral en los empleados de la municipalidad de Choloma”.	22
2	Variables e indicadores en la investigación sobre “Clima organizacional y satisfacción laboral en la empresa F y D inversiones S.A.C.”.	23
3	Variables e indicadores en la investigación “Clima organizacional y satisfacción laboral en los trabajadores del instituto de investigaciones de la Amazonía Peruana, periodo 2013”.	25
4	Medición cualitativa y cuantitativa de las variables clima organizacional y satisfacción laboral.	45
5	Escala para interpretar el coeficiente de confiabilidad.	47
6	Escala para interpretar el coeficiente de correlación.	48
7	Colaboradores administrativos de las municipalidades de Chiquimula, Quezaltepeque y Esquipulas.	49
8	Niveles utilizados para medir la variable de Clima Organizacional.	52
9	Niveles utilizados para medir la variable de Satisfacción Laboral.	52
10	Operacionalización de variables e indicadores.	55
11	Unidades Operativas de las municipalidades de Chiquimula Quezaltepeque y Esquipulas al 2016.	59
12	Distribución de los colaboradores administrativos por municipalidad y puesto que desempeña.	61

13	Percepción del Clima Organizacional según colaboradores administrativos de las municipalidades de Chiquimula, Quezaltepeque y Esquipulas 2016.	63
14	Percepción del ambiente físico según colaboradores administrativos de las municipalidades de Chiquimula, Quezaltepeque y Esquipulas 2016.	64
15	Grado de correlación entre Ambiente Físico y Satisfacción Laboral de los colaboradores administrativos de las municipalidades de Chiquimula, Quezaltepeque y Esquipulas 2016.	68
16	Percepción de las características estructurales según colaboradores administrativos de las municipalidades de Chiquimula, Quezaltepeque y Esquipulas 2016.	69
17	Grado de correlación entre Características Estructurales y Satisfacción Laboral de los colaboradores administrativos de las municipalidades de Chiquimula, Quezaltepeque y Esquipulas 2016.	72
18	Percepción del ambiente social según colaboradores administrativos de las municipalidades de Chiquimula, Quezaltepeque y Esquipulas 2016.	73
19	Grado de correlación entre Ambiente Social y Satisfacción Laboral de los colaboradores administrativos de las municipalidades de Chiquimula, Quezaltepeque y Esquipulas 2016.	75
20	Percepción de las características personales según colaboradores administrativos de las municipalidades de Chiquimula, Quezaltepeque y Esquipulas 2016.	76
21	Grado de correlación entre Características Personales y Satisfacción Laboral de los colaboradores administrativos de las municipalidades de Chiquimula, Quezaltepeque y Esquipulas 2016.	78
22	Percepción del comportamiento organizacional según colaboradores administrativos de las municipalidades de Chiquimula, Quezaltepeque y Esquipulas 2016.	79

23	Grado de correlación entre Comportamiento Organizacional y Satisfacción Laboral de los colaboradores administrativos de las municipalidades de Chiquimula, Quezaltepeque y Esquipulas 2016.	82
24	Percepción de la Satisfacción Laboral según colaboradores administrativos de las municipalidades de Chiquimula, Quezaltepeque y Esquipulas 2016.	83
25	Satisfacción Laboral y escolaridad de colaboradores administrativos de las municipalidades de Chiquimula, Quezaltepeque y Esquipulas 2016.	85
26	Escala salarial y Satisfacción Laboral en los colaboradores administrativos de las municipalidades de Chiquimula, Quezaltepeque y Esquipulas 2016.	86
27	Grado de correlación entre Clima Organizacional y Satisfacción Laboral.	87
28	Niveles por cada sub-variable de Clima Organizacional y su correlación con la Satisfacción Laboral	88

Índice de Figuras

1	Estructura organizacional de la municipalidad de Chiquimula.	38
2	Estructura organizacional de la municipalidad de Quezaltepeque.	40
3	Estructura organizacional de la municipalidad de Esquipulas.	42

Índice de Gráficas

1	Distribución de los colaboradores administrativos por municipalidad.	60
2	Distribución de los colaboradores administrativos por género en las municipalidades de Chiquimula, Quezaltepeque y Esquipulas.	62
3	Percepción del Clima Organizacional por municipalidad.	64
4	Percepción del ambiente fisco en las municipalidades de Chiquimula, Quezaltepeque y Esquipulas 2016.	67
5	Percepción de las características estructurales en las municipalidades de Chiquimula, Quezaltepeque y Esquipulas 2016.	71
6	Percepción del ambiente social en las municipalidades de Chiquimula, Quezaltepeque y Esquipulas 2016.	74
7	Percepción de las características personales en las municipalidades de Chiquimula, Quezaltepeque y Esquipulas 2016.	77
8	Percepción del comportamiento organizacional en las municipalidades de Chiquimula, Quezaltepeque y Esquipulas 2016.	82
9	Satisfacción Laboral en los colaboradores administrativos de las municipalidades de Chiquimula, Quezaltepeque y Esquipulas 2016.	84

INTRODUCCIÓN

El clima organizacional es el ambiente donde una persona desempeña su trabajo diariamente, el trato que un jefe puede tener con sus subordinados, la relación entre el personal de la empresa, estructura organizacional, ambiente físico y prejuicios personales; este puede ser un vínculo o un obstáculo para el buen desempeño de la organización.

Se refiere a las características del medio ambiente de trabajo, las cuales pueden ser internas o externas, percibidas directas o indirectamente por los colaboradores, lo cual tiene repercusiones en el comportamiento laboral, y media entre los factores del sistema estructural. Estas características de la organización, son relativamente permanentes en el tiempo, y se diferencian de una organización a otra y de una oficina a otra. Por lo cual, la interacción de estructura, características organizacionales, ambiente físico y los colaboradores que la componen, forman un sistema altamente dinámico.

La satisfacción laboral se establece como un estado emocional placentero o positivo resultante de la experiencia misma del trabajo, lo cual se logra satisfaciendo ciertos requerimientos individuales a través del trabajo. Diversos estudios señalan que los trabajadores que poseen condiciones de trabajo inadecuados desarrollan cierto grado de insatisfacción laboral, con bajos niveles de desempeño y productividad.

Por lo que se establece que el clima organizacional y la satisfacción laboral son indicadores que deben ser tomados en cuenta para planificar y ejecutar estrategias que permitan mejorar la dirección de la organización.

Haciendo énfasis en las municipalidades del departamento de Chiquimula, en cuanto a comportamientos y actitudes, como: atención en el servicio, rotación del personal, ausencias, llegadas tardes, pérdida de talento y productividad, se detectó insatisfacción laboral por parte de los colaboradores administrativos de las municipalidades de Chiquimula, Quezaltepeque y Esquipulas, Partiendo de esta conceptualización se llevó a cabo la presente investigación, donde se pudo establecer que factores del clima organizacional de las municipalidades influyen en el grado de satisfacción laboral de sus colaboradores administrativos.

Planteándose la hipótesis general de investigación “A mejor clima organizacional, mayor satisfacción laboral en los colaboradores administrativos de las municipalidades de Chiquimula, Quezaltepeque y Esquipulas”; realizando su comprobación por medio de un estudio tipo transversal correlacional.

El objetivo general de la investigación fue “Analizar la relación entre clima organizacional y la satisfacción laboral de los colaboradores administrativos de las municipalidades de Chiquimula, Quezaltepeque y Esquipulas, para diseñar una propuesta que permita fortalecer los aspectos del clima organizacional que estén ocasionando insatisfacción laboral en los colaboradores administrativos”, estableciéndose a través de los objetivos específicos.

La investigación está constituida por los siguientes capítulos:

Capítulo I, se detalla el planteamiento del problema, antecedentes y contexto, formulación y sistematización del problema; justificación, objetivo general y específicos, objeto de estudio, delimitación en diferentes ámbitos.

Capítulo II, está estructurado con los fundamentos teóricos, principalmente la concepción general del asunto, la relación entre el clima organizacional, con la satisfacción laboral; así como, los modelos teóricos tomados como base de la investigación, aportes de otros autores y por último se describen los aspectos referenciales de las municipalidades de Chiquimula, Quezaltepeque y Esquipulas.

Capítulo III, conformado por el diseño metodológico, tipo de estudio, método y estadística, definición de población y muestra, técnicas e instrumentos de recolección de datos, fuentes de investigación y estrategias de investigación, hipótesis, conceptualización y operacionalización de variables e indicadores.

Capítulo IV, se establecen los resultados de la investigación, análisis de la información general, clima organizacional y su análisis descriptivo e inferencial en cada uno de sus componentes; y análisis descriptivo de satisfacción laboral.

En la parte final se describen las conclusiones, recomendaciones bibliografía y apéndices de la investigación.

CAPITULO I

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1 Planteamiento del problema

1.1.1 Antecedentes y contexto

La dirección del recurso humano dentro de una organización exitosa, toma en cuenta la satisfacción laboral de sus colaboradores en todos los niveles jerárquicos, promoviendo un adecuado desarrollo personal y profesional, que fortalezca el funcionamiento de la misma.

Haciendo referencia a los primeros estudios que dieron origen a la importancia de la satisfacción laboral se citan los siguientes:

Taylor en 1911, en su estudio pionero sobre los trabajadores de la Bethlehem Steel Company, asumió que la satisfacción con el trabajo estaba relacionada con las ganancias del trabajo experto, la promoción, el pago de incentivos, la apreciación, y las oportunidades de progreso (Aslan, 2001), citado por Perez Vilar (2011).

Elton Mayo en los Hawthorne studies (1924 – 1933) de la Harvard Business School, observó cómo los efectos de distintas condiciones, principalmente la iluminación, afectaba la productividad de los trabajadores. Estos estudios finalmente demostraron que los cambios en las condiciones de trabajo mejoraban la productividad (Bruce, 2006).

A mediados de la década de 1950, Maslow (1954) desarrolla la jerarquía de necesidades humanas donde se incluyen diferentes aspectos que influyen en la satisfacción como son las necesidades fisiológicas, de seguridad, afiliación, estima y autorrealización.

Estos y otros estudios han demostrado que la satisfacción laboral no solo depende de los niveles salariales si no del significado que el trabajador le dé a sus tareas laborales. El trabajo puede ser la causa de la felicidad y el bienestar de una persona. Este puede depender de muchos factores, y varía de acuerdo a la persona, se dice que cuando más elevada sea la calidad de vida profesional más satisfacción procurará al trabajador y se reducirá el grado ausentismo.

Robbins (2004), indica que existen diferencias individualmente que influyen en los niveles de la satisfacción de los empleados, dos de los determinantes individuales de la satisfacción laboral más importantes son los años de carrera profesional y las expectativas laborales.

Todas las personas desarrollan expectativas acerca de sus futuros trabajos. Al buscar empleo, las expectativas sobre el trabajo se ven influenciadas por la información que reciben de los colegas, de las agencias de selección de personal y por sus conocimientos en cuanto a las condiciones laborales.

Las expectativas creadas hasta ese momento se mantienen intactas hasta que forman parte de una organización. La satisfacción laboral se produce, si se cumplen las expectativas previas. Si por lo contrario, no se cumplen, la persona experimenta el deterioro de dicha satisfacción.

De acuerdo a Andresen, Domsch y Cascorbi (2007), la satisfacción laboral en los colaboradores, incide en su comportamiento y actitudes, el cual se establece como el estado emocional placentero que el individuo tiene de su trabajo, esto lo logra satisfaciendo ciertos requerimientos individuales a través de su trabajo, los cuales se vinculan directamente con el puesto de trabajo, la dirección de la unidad, el ambiente de trabajo, interacción con los compañeros, comunicación, coordinación, condiciones ambientales, infraestructura, recursos, formación, implicación en la mejora, motivación y reconocimiento.

Entendiendo que el grado de satisfacción laboral que establezcan los colaboradores, está ligado a las características de la institución en cuanto a factores en donde interviene directamente el clima organizacional.

Méndez (2008), define clima organizacional como el ambiente generado por las emociones de los miembros de un grupo, el cual está relacionado con la motivación de los empleados. En la misma medida en que se puede analizar y describir una organización en lo que concierne a sus propiedades, a su estructura y a sus procesos. La percepción por parte de la organización y del medio ambiente laboral, representa el sistema de estructuración perceptiva.

No todas las organizaciones le dan la importancia que requiere el clima organizacional, factor clave que condiciona el grado de satisfacción laboral y así mismo la calidad del servicio prestado por sus colaboradores, influenciando el desempeño del recurso humano y el nivel de eficacia alcanzado por la organización.

El Estado de Guatemala es el responsable de mejorar la calidad de vida de la población a través de sus dependencias, siendo a nivel local las municipalidades, las cuales se establecen como instituciones de derecho público que se destina a ejercer funciones de gobierno y administrar los intereses del municipio. Atendiendo a la población a través de oficinas especializadas en cada servicio que brinda, las que pueden ser de ornato, impuestos, tránsito y otras. (Plan de desarrollo municipal Chiquimula, Chiquimula. Guatemala. 2010).

La investigación se realizó en las municipalidades que de acuerdo a sus características tienen mayor cantidad de colaboradores administrativos, y los mismos, mayor tiempo de laborar en el puesto actual. Siendo las municipalidades de Chiquimula, Quezaltepeque y Esquipulas, en donde, a través de entrevistas, diagnósticos y actitudes observadas, se percibió cierto grado de insatisfacción laboral, impactando directamente la atención en el servicio brindado a los usuarios en las diferentes oficinas, interfiriendo con los objetivos y metas institucionales.

Este grado de insatisfacción laboral podría estar siendo provocado por diferentes factores que integran el clima organizacional como los son: la infraestructura con que cuenta la institución, características estructurales, el ambiente social, características personales y el comportamiento organizacional.

Basado en la relación que tiene el clima organizacional en la satisfacción laboral, se plantea un análisis de este tipo en la municipalidad de Chiquimula, Quezaltepeque y Esquipulas, partiendo de que el clima organizacional tiene una incidencia directa en la satisfacción laboral de los colaboradores administrativos de las municipalidades, y que a su vez, éste puede ser un factor determinante en el comportamiento y actitudes de los mismos, en cuanto al desarrollo de sus puestos y sus funciones, hacia los usuarios que prestan servicios de las mismas, se llevó a cabo la presente investigación dando a conocer la relación de fuerza entre los componentes del clima organizacional y la satisfacción laboral del personal administrativo de las municipalidades.

1.1.2 Formulación del problema

¿Cuál es la relación entre el clima organizacional y la satisfacción laboral de los colaboradores administrativos de las municipalidades de Chiquimula, Quezaltepeque y Esquipulas?

1.1.3 Sistematización del problema

- ¿Cuál es la relación entre ambiente físico y satisfacción laboral?
- ¿Cuál es la relación entre características estructurales y satisfacción laboral?
- ¿Cuál es la relación entre ambiente social y satisfacción laboral?
- ¿Cuál es la relación entre características personales y satisfacción laboral?
- ¿Cuál es la relación entre comportamiento organizacional y satisfacción laboral?

1.2 Justificación

Partiendo de estudios realizados por diferentes autores, se ha establecido que la satisfacción laboral de los colaboradores de una organización se basa en la percepción que se tiene de las condiciones de trabajo que se le brindan.

El estudio del clima organizacional y su relación con la satisfacción laboral, es importante para las municipalidades pues se ha comprobado que ambas guardan una estrecha relación. Basándose en que una organización puede beneficiarse materialmente si sabe cuáles son las actitudes individuales que contribuyen a la satisfacción en el trabajo; la aplicación de estos conocimientos dará como resultado mejores procedimientos de selección y una mejor orientación vocacional (Blum y Naylor, 1981).

Partiendo de que una organización con una fuerza de trabajo satisfecha, obtendrá mayor productividad y mayor eficacia organizacional, pues empleados satisfechos están motivados a realizar un trabajo de calidad y por otra parte, se tienen tasas más bajas de ausentismo, rotación de personal y renuncias de buenos empleados.

Siendo una manera más eficaz de mantener satisfechos a los colaboradores, y logrando asimismo un mejor rendimiento en el trabajo, el proveer una atmósfera o clima organizacional adecuado. La importancia del clima organizacional radica en las personas, tanto en su conducta como en sus sentimientos. Cuando los individuos aluden a su medio laboral, frecuentemente utilizan la palabra clima; su uso en el lenguaje diario permite entrever que el concepto es considerado importante para ellos en su interacción laboral (Chiavenato, 2010).

Para el caso específico de las municipalidades de Chiquimula, Quezaltepeque y Esquipulas, el producto final es la atención del servicio prestado hacia los usuarios de la población en general, la cual puede ser influenciada negativamente por el grado de insatisfacción laboral que se percibe por parte de los colaboradores administrativos de las mismas.

Si el personal no se encuentra satisfecho con las condiciones que le brinda la municipalidad en cuanto a infraestructura, equipo, materiales, estructura organizacional, ambiente social, características personales y del comportamiento organizacional entre otras, no podrá prestar un buen servicio de atención a la población, repercutiendo en la calidad de atención brindada por parte de la municipalidad.

El aporte de la investigación consiste en dar respuesta a la necesidad del área de recursos humanos de las municipalidades de Chiquimula, Quezaltepeque y Esquipulas en determinar la situación por la cual los colaboradores administrativos de las diferentes oficinas se encuentran insatisfechos en cuanto a las condiciones de trabajo que se le brindan.

El análisis del clima organizacional, se utiliza para identificar, categorizar y analizar las percepciones que tienen los colaboradores administrativos de las municipalidades, en un determinado periodo de tiempo, a través de la aplicación de métodos de recolección de información.

La medición del clima organizacional, se hizo en función de variables que caracterizan en conjunto a las municipalidades, en tal sentido permitió identificar y evaluar los puntos críticos del entorno laboral, con la finalidad de tomar decisiones estratégicas que tiendan a solucionar conflictos laborales en los trabajadores. Los mismos que se contrastan con el grado de satisfacción laboral con que cuentan los colaboradores.

Permitiendo analizar cada componente o factor que integra el clima organizacional de cada una de las municipalidades y su incidencia en el grado de satisfacción laboral en los colaboradores de cada una de las oficinas o departamentos que conforman la municipalidad.

Esta investigación finalmente estructura una propuesta, que en base a los hallazgos pueda implementarse y permita fortalecer los aspectos del clima organizacional que estén ocasionando insatisfacción en los colaboradores administrativos, contribuyendo en medida a la calidad de atención brindada a los usuarios y mejorando la eficacia organizacional. La

cual pueda servir de referencia para otras municipalidades de la región que presentan colaboradores insatisfechos laboralmente.

1.3 Objetivos

1.3.1 Objetivo general

Analizar la relación entre clima organizacional y la satisfacción laboral en los colaboradores administrativos de las municipalidades de Chiquimula, Quezaltepeque y Esquipulas.

1.3.2 Objetivos específicos

- Determinar la relación ambiente físico y satisfacción laboral.
- Establecer la relación entre características estructurales y satisfacción laboral.
- Identificar la relación entre ambiente social y satisfacción laboral.
- Establecer la relación entre características personales y satisfacción laboral.
- Determinar la relación entre comportamiento organizacional y satisfacción laboral.

1.4 Objeto de estudio

El clima organizacional y su relación con la satisfacción laboral.

1.5 Delimitación del problema

1.5.1 Delimitación temporal

La investigación finalizó el 30 de noviembre del 2016.

1.5.2 Delimitación geográfica

Municipios de Chiquimula, Quezaltepeque y Esquipulas del departamento de Chiquimula.

1.5.3 Delimitación institucional

Oficinas administrativas que integran las municipalidades de Chiquimula, Quezaltepeque y Esquipulas del departamento de Chiquimula.

1.5.4 Delimitación personal

Personal administrativo que labora en las diferentes oficinas de las municipalidades.

1.5.5 Delimitación teórica

El clima organizacional se abordó de acuerdo a la conceptualización de Cabrera (1999), el cual establece cinco variables: ambiente físico, estructurales, ambiente social, personales y variables propias del comportamiento organizacional, la cuales especifican el clima organizacional, por medio de la precepción que los empleados tienen de ellas en la organización.

La satisfacción laboral se comprende según Andresen, *et al* (2007) como “un estado emocional placentero o positivo resultante de la experiencia misma del trabajo; dicho estado es alcanzado satisfaciendo ciertos requerimientos individuales a través de su trabajo”. Estos requerimientos se establecen en: “la motivación y el reconocimiento, formación, dirección de la unidad, el puesto de trabajo, ambiente de trabajo e interacción con los compañeros, comunicación y coordinación, implicación en la mejora, condiciones ambientales, infraestructura y recursos”, propuesto por la Unidad de Evaluación de la Calidad, de la Universidad de Salamanca, España (2009).

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1 Concepción general sobre el asunto

2.1.1 Clima organizacional

El clima organizacional tiene sus inicios a finales del siglo XIX y comienzos del XX según señalan Robbins y Coulter (2009), “cuando Robert Owen, Hugo Munsterberg, Mary Follet y Chester Barnard advirtieron la importancia del recurso humano en el éxito de una organización. Además, creían que la gente era el activo más importante de ellas y que debía ser administrado”.

De acuerdo a lo expuesto por Schneider, (1975), “el término clima es un concepto metafórico derivado de la meteorología que, al referirse a las organizaciones, traslada analógicamente una serie de rasgos atmosféricos que mantienen unas regularidades determinadas y que denominamos clima de un lugar o región, al clima organizacional, traduciéndolos como un conjunto particular de prácticas y procedimientos organizacionales.

Cabrera (1999) afirma que el clima laboral es “la personalidad de una empresa, así mismo menciona que el clima laboral se forma por medio de una ordenación de las características propias de la empresa”.

Anzola, (2003) opina que el clima organizacional, se refiere a “las percepciones e interpretaciones relativamente permanentes que los individuos tienen con respecto a su organización, que a su vez influyen en la conducta de los trabajadores, diferenciando una organización de otra”.

El clima organizacional, según Chiavenato (2010), “lo constituye el medio interno de la organización, la atmósfera que existe en la organización, incluye diferentes aspectos de la situación que se sobreponen mutuamente en diversos grados, como el tipo de organización, la tecnología, las políticas de la compañía, las metas operacionales, los reglamentos internos (factores estructurales). Además de las actitudes, sistemas de valores, formas de comportamiento sociales que son sancionados (factores sociales), entre otros.”

Bajo la contextualización de los anteriores autores citados, se establece que el clima organizacional, surge como respuesta a la necesidad específica, de mantener y mejorar la productividad de los colaboradores de las organizaciones, partiendo de que el activo principal de toda institución u empresa lo establece su capital humano, el cual a través de su percepción e interpretación de los medios internos de la organización, estructura, prácticas y procedimientos organizacionales, condiciona la conducta y actitudes de los mismos.

Por lo tanto, al existir un ambiente agradable y confortable para los colaboradores, conlleva a un cambio positivo en sus actitudes y acciones, tratando de buscar formas de hacer que su labor se convierta en algo interesante y que desde allí puedan proponer ideas que orienten a un mejor rendimiento de sus puestos y de la organización

2.1.2 Satisfacción laboral

Desde la década de los 30 del siglo XX se registra un gran interés por la investigación en torno a la satisfacción en el trabajo, el cual alcanzó probablemente su punto máximo en los años 60. A partir de los años 80 este tema empieza a situarse más con respecto a sus relaciones con la calidad de vida en el trabajo, en su impacto sobre la salud mental y en las relaciones entre éste y la familia, con una preocupación creciente por el desarrollo personal del individuo, en un contexto de educación a lo largo de la vida.

Locke (1976) estudió 3.300 investigaciones producidas sobre satisfacción en el trabajo y definió la satisfacción laboral como un “estado emocional positivo o placentero resultante de la percepción subjetiva de las experiencias laborales del sujeto”.

Los autores Werther & Davis (1982) la definen como el conjunto de sentimientos favorables y desfavorables mediante los cuales los trabajadores perciben su empleo. Lo importante es reconocer que la satisfacción es un sentimiento relativo de placer o dolor, lo que es distinto a los pensamientos objetivos y de las intenciones de comportamiento, aunque son estos tres factores en conjunto los que ayudan a la dirección de la empresa a comprender la reacción de los trabajadores ante su empleo.

Garmendia y Parra Luna (1993) añaden que la satisfacción está en función de que las necesidades sean cubiertas, de remuneración, afiliación, logro y autorrealización. Estos autores definen que alguien estará satisfecho con su trabajo cuando, como consecuencia del mismo, experimente sentimientos de bienestar por ver cubiertas adecuadamente las

necesidades de cierto nivel sobre la base de los resultados conseguidos, considerados como recompensa aceptable a la ejecución de la tarea.

La satisfacción laboral viene siendo en los últimos años uno de los temas de especial interés en el ámbito de la investigación. Para Weinert (1985) este interés se debe a varias razones, que tienen relación con el desarrollo histórico de las teorías de la organización, las cuales han experimentado cambios a lo largo del tiempo. Propone las siguientes razones:

- Posible relación directa entre la productividad y la satisfacción del trabajo.
- Posibilidad y demostración de la relación negativa entre la satisfacción y las pérdidas horarias.
- Relación posible entre satisfacción y clima organizacional.
- Creciente sensibilidad de la dirección de la organización en relación con la importancia de las actitudes y de los sentimientos de los colaboradores en relación con el trabajo, el estilo de dirección, los superiores y toda la organización.
- Importancia creciente de la información sobre las actitudes, las ideas de valor y los objetivos de los colaboradores en relación con el trabajo del personal.
- Ponderación creciente de la calidad de vida en el trabajo. La satisfacción en el trabajo influye poderosamente sobre la satisfacción en la vida cotidiana.

Robbins y Coulter (1996) coincide con Weinert a la hora de definir la satisfacción en el puesto, centrándose básicamente, al igual que el anterior, en los niveles de satisfacción e insatisfacción sobre la proyección actitudinal de positivismo o negativismo, definiéndola “como la actitud general de un individuo hacia su trabajo. Una persona con un alto nivel de satisfacción en el puesto tiene actitudes positivas hacia el mismo; una persona que está insatisfecha con su puesto tiene actitudes negativas hacia él”.

Así mismo se hace énfasis en que el puesto de una persona es más que las actividades específicas del mismo, como el de manejar papeles, esperar a clientes o manejar un camión. Los puestos requieren de la interacción con compañeros de trabajo y jefes, el cumplimiento de reglas y políticas organizacionales, la satisfacción de las normas de desempeño, el aceptar condiciones de trabajo, que frecuentemente son menos que ideales, y cosas similares.

Para Loitegui (1990) la satisfacción laboral es “un constructo pluridimensional que depende tanto de las características individuales del sujeto cuanto de las características y especificidades del trabajo que realiza”. Además, el concepto de satisfacción en el trabajo está integrado por un conjunto de satisfacciones específicas, o aspectos parciales, que determinan la satisfacción general. Así entendida, la satisfacción laboral es una reacción afectiva general de una persona en relación con todos los aspectos del trabajo y del contexto laboral; es una función de todas las facetas parciales de la satisfacción. Este modelo de satisfacción implica un modelo compensatorio, de forma que un nivel elevado de satisfacción, en un determinado aspecto, puede compensar, o incluso suplir, otras deficiencias y carencias que en otras facetas laborales puedan producirse.

Sobre la conducta generada por los individuos como consecuencia de la satisfacción en su puesto de trabajo, de las relaciones que en el mismo se llevan a cabo y del nivel motivacional hacia el mismo, se han generado una serie de teorías de la motivación, entre las cuales se citan las siguientes:

- “La teoría de los dos factores” de Herzberg
- “El modelo de las determinantes de la satisfacción en el trabajo”, propuesto por Lawler.

“La teoría de los dos factores” de Herzberg *et al.* (1967) establece que la satisfacción laboral y la insatisfacción en el trabajo representan dos fenómenos totalmente distintos y separados entre sí en la conducta profesional. Este modelo viene a decir que la persona trabajadora posee dos grupos de necesidades: unas referidas al medio ambiente físico y psicológico del trabajo (“necesidades higiénicas”) y otras referidas al contenido mismo del trabajo (“necesidades de motivación”). Si se satisfacen las “necesidades higiénicas”, el trabajador no se siente ya insatisfecho (pero tampoco está satisfecho = estado neutro); si no se satisfacen estas necesidades, se siente insatisfecho. El individuo sólo está satisfecho en el puesto de trabajo cuando están cubiertas sus “necesidades de motivación”. Si no se cubren estas necesidades, no está satisfecho (pero tampoco está insatisfecho = estado neutro).

“El modelo de las determinantes de la satisfacción en el trabajo”, propuesto por Lawler (1973) (citado por Weinert, 1985), remarca la relación “expectativas-recompensas”, desde las distintas facetas y aspectos del trabajo. En el fondo se trata de un perfeccionamiento de la teoría de la motivación de Porter y Lawler (1968). Este autor parte de la hipótesis de que la relación entre la expectativa y la realidad de la recompensa produce la satisfacción o la insatisfacción laboral; es decir, que éstas dependen de la comparación entre la

recompensa recibida efectivamente por el rendimiento en el trabajo y la que el individuo consideraba adecuada a cambio de éste. Por lo tanto, si la recompensa obtenida efectivamente excede de la que se considera adecuada o si es equiparable, el trabajador alcanza el estado de satisfacción. Si esta relación se desarrolla en sentido inverso, se produce la insatisfacción.

2.1.3 Relación entre clima organizacional y satisfacción laboral

Algunos estudios también han abordado la relación existente entre la clima organizacional y satisfacción laboral:

Menéndez Recinos (2014), en su investigación “Clima organizacional en la municipalidad del Progreso, Jutiapa”. Estableció como objetivo general determinar el clima organizacional. Bajo un tipo de investigación descriptiva, utilizando la técnica de la entrevista a través de una serie de cuestionarios estructurados dirigidas al consejo municipal, alcaldes, colaboradores administrativos y colaboradores operativos.

Donde concluye que, el espacio físico es el adecuado, siendo lo suficientemente amplio, esto último les ha facilitado tanto el aprovechamiento racional como la distribución de los lugares de trabajo, para albergar a los colaboradores de la institución. Existen diferencias (conflictos), rumores y chismes que se presentan en el momento de la realización de las actividades logrando manejar la situación con el dialogo y sugerencias de parte de los colaboradores. Que el tipo de personalidad que impera en la institución es la extrovertida, aunque existe un grupo minoritario (personal operativo), que indican sentirse introvertidos. Estableciendo que esto afecta tanto positiva como negativamente el clima laboral.

Gutiérrez (2005), en la investigación sobre satisfacción laboral en una empresa de transporte de carga internacional, se propuso identificar las teorías de motivación que se emplean en la empresa de transporte de carga internacional de acuerdo a la opinión de los empleados a nivel medio, el estudio se realizó con cinco departamentos de la organización.

Utilizó una escala de Likert, con un diseño descriptivo, por lo cual concluyó que las teorías de motivación que se cumplen en la empresa de transporte de carga internacional son las de Maslow, Herzberg, McClelland, de las expectativas y el modelo de Porter y Lawler. Estableció que los indicadores de realización, responsabilidad y progreso son cumplidos por la empresa. Asimismo, que sobre la teoría de McClelland los empleados cubren las necesidades de logro, poder y más de la mitad de los empleados cubre la necesidad de

afiliación. Por lo anterior, recomendó continuar con la aplicación de las teorías motivacionales que actualmente se emplean dentro de la organización para alcanzar así la satisfacción laboral.

Álvarez (2010), en el estudio descriptivo sobre satisfacción laboral en el personal técnico y secretarial de una institución de educación superior en Guatemala, realizado con 90 sujetos tanto del género masculino como femenino, utilizó un cuestionario de 14 preguntas, profundizó en factores importantes para la satisfacción como el crecimiento profesional, el sentirse parte de la institución, el ser reconocido por las metas alcanzadas y la estabilidad laboral como aspectos que influyen altamente en la satisfacción laboral.

Con base en los resultados, concluye que en el personal administrativo existe un alto nivel de satisfacción de los colaboradores técnicos y secretariales administrativos de la institución, además de la satisfacción en el género femenino, esta encierra aspectos importantes dentro de la organización tales como; sentirse parte de la organización, ser tomado en cuenta, mejor comunicación con jefes inmediatos en comparación con el género masculino, asimismo la antigüedad no es un factor vital para la satisfacción laboral de los colaboradores. Por lo anterior, recomendó el seguimiento adecuado de los diferentes programas o proyectos de integración motivacionales para los jefes inmediatos y sus subalternos.

Pérez y Rivera (2015), en su investigación “Clima organizacional y satisfacción laboral en los trabajadores del instituto de investigaciones de la Amazonía Peruana, periodo 2013”. Tuvieron como objetivo determinar la relación entre clima organizacional y satisfacción laboral en los trabajadores.

Bajo un tipo de investigación descriptiva correlacional, utilizando como instrumento una encuesta de escala tipo Likert, en donde encontró: Existe un nivel medio o moderado de clima organizacional de los Trabajadores y que existe un nivel medio o moderado de Satisfacción Laboral de los Trabajadores del Instituto de Investigaciones de la Amazonía Peruana, Periodo 2013.

Así mismo, en cuanto a los objetivos específicos de la investigación logro establecer que: en lo que respecta a la dimensión de supervisión, los trabajadores del IIAP, percibe que la calidad de supervisión por parte de los jefes se encuentra en un nivel adecuado; el cual favorece los resultados esperados conforme los planes estratégicos; confían en sus trabajadores y delegan funciones acorde a las necesidades institucionales.

En cuanto a la dimensión de comunicación, los trabajadores del IIAP, perciben fluidez, rapidez y celeridad en la cadena de valor de los procesos organizacionales. Tienen acceso a la expresión de sus necesidades y a la retroalimentación de sus competencias. Poseen motivación de logros.

En las condiciones laborales, los trabajadores del IIAP, perciben como a una Institución que practica relaciones laborales favorables en cuanto a infraestructura, ambientes adecuados, seguridad laboral, reconocimiento y remuneraciones acorde a los perfiles de puestos.

En la dimensión autorrealización, los trabajadores del IIAP, perciben a su Institución como medio laboral que favorece su desarrollo personal y profesional. Su régimen laboral facilita flexibilizar sus perfiles de puestos acorde sus necesidades institucionales, su intención es dar valor a las competencias y cubrir mayores expectativas laborales.

2.2 Conceptos, categorías, leyes y postulados

Tomando las principales variables de la investigación, se realizó una revisión minuciosa de conceptos, categorías, leyes y postulados de clima organizacional y satisfacción laboral, desde el punto de vista de diferentes autores, así como el enfoque que se les dio en la investigación.

2.2.1 Clima organizacional

Para efectos de la presente investigación, en las diferentes municipalidades que contemplan el objeto de estudio, se realizó una revisión bibliográfica, la que permitió la conceptualización y orientación de la misma.

En este sentido, se aborda un modelo que permitió evaluar los factores que intervienen en el clima laboral de cada una de las instituciones.

Tomando el modelo propuesto por Cabrera (1999), quien establece lo siguiente:

Dado que el tema del clima organizacional se plantea desde la necesidad sentida de enfrentar los fenómenos organizacionales en la globalidad, la definición del concepto de clima se compone de un grupo de variables que en conjunto ofrecen una visión global de la organización.

En este sentido, el concepto de clima remite a una serie de aspectos propios de la organización. Se trata de un concepto multidimensional, a diferencia de otros que están referidos a procesos específicos que tienen lugar en la organización, tales como el poder, el liderazgo, el conflicto o las comunicaciones.

Debido a esta multidimensionalidad, se ha llegado a sostener que el clima de una organización constituye la "personalidad" de ésta, debido a que, así como las características personales de un individuo configuran su personalidad, el clima de una organización se conforma a partir de una configuración de características de ésta.

A pesar de esta globalidad del concepto de clima, y a pesar de haber surgido a partir de una comprensión de la organización como un sistema abierto, el clima de una organización es entendido habitualmente como medio interno; vale decir, en él se pone atención a variables y factores internos de la organización y no a los factores del entorno en que la organización se encuentra inmersa.

Por otra parte, a pesar que el estudio del clima organizacional se encuentra enfocado a la comprensión de las variables ambientales internas que afectan el comportamiento de los individuos en la organización, su aproximación a estas variables es a través de la percepción que los individuos tienen de ellas.

Partiendo de esto el autor establece cinco variables que intervienen en el clima organizacional, refiriéndose a las percepciones compartidas por los miembros de una organización respecto al trabajo, el ambiente físico en que éste se da, las relaciones interpersonales que tiene lugar en torno a él y las diversas relaciones formales que afectan dicho trabajo. Los cuales se describen a continuación:

a. Ambiente físico

El ambiente físico comprende todos los aspectos posibles, desde el estacionamiento hasta la ubicación y el diseño del edificio, sin mencionar otros como la iluminación y el ruido que llega hasta el lugar de trabajo de cada empleado.

Los factores físicos se determinan por aquellas cosas que suelen estresar a los trabajadores, y ocasionan un ambiente de trabajo que de ello depende el desenvolvimiento de los trabajadores en la institución ya que pueden generar un ambiente agradable o estresante en las personas que trabajan en la institución.

Para efectos de la investigación esta variable se toma en base a la percepción que tienen los colaboradores administrativos de las municipalidades en cuanto el espacio físico, condiciones de ruido, calor, contaminación, instalaciones, materiales y equipo.

b. Características estructurales

Las organizaciones adquieren realidad objetiva y estable gracias a la estructura formal y personal en que se apoyan. Esta estructura puede ser horizontal o jerárquica, formal o informal, centralizada o descentralizada, funcional o no, pero existe en todas las organizaciones; es producto inevitable de un funcionamiento coordinado y garantía de una mínima continuidad y efectividad.

El enfoque para abordar el estudio de clima organizacional se establece en base a la percepción que tienen los colaboradores administrativos de las municipalidades en cuanto a la organización, estructura formal, delegación, estilo de dirección, autoridad y liderazgo.

c. Ambiente social

Se entiende como el tipo de interacción que establece un sujeto social con otros, características o procesos del entorno y de los efectos percibidos sobre el mismo según roles y actividades desarrolladas por los sujetos. Por su parte, Baker (1968) citado por Granada (2001) consideró el entorno como un escenario de comportamientos donde el ambiente se trata como un sistema de interacciones entre características físicas y sociales que se combinan (positiva o negativamente) con los componentes culturales específicos en una situación concreta.

Esta se orientara en cuanto a la percepción que tienen los colaboradores administrativos de las municipalidades tales como compañerismo, conflictos entre personas o entre departamentos, comunicaciones, estrés.

d. Características personales

Se refiere a atributos, postulados que caracterizan a uno o más individuos, el cual se basa en asunciones o suposiciones, pueden ser una cuestión de definición operacional. Contemplando dos dimensiones, el nivel de abstracción y el grado de constancia, contemplando aptitudes, habilidades, rasgos caracteriales, destrezas físicas y motoras, intereses y valores, habilidades sensoriales, conocimiento y características biográficas.

Basado en esta teoría se aborda la percepción de los colaboradores administrativos de las municipalidades como personalidad, aptitudes, actitudes, motivaciones, expectativas.

e. Comportamiento organizacional.

De acuerdo a Davis y Newstrom (1991) el comportamiento organizacional se entiende como el estudio y aplicación del conocimiento relativo a la manera en que las personas actúan dentro de las organizaciones. Siendo los, elementos claves, las personas, la estructura, la tecnología, el ambiente exterior en que funciona, de modo que la interacción de estos elementos lo constituyen.

En esta investigación se toma de acuerdo a la percepción que tengan los colaboradores administrativos de las municipalidades como productividad, ausentismo, rotación, dirección y cultura organizacional.

2.2.2 Satisfacción laboral

La revisión bibliográfica de diferentes autores sobre la satisfacción laboral permite la conceptualización, que estructura la presente investigación. Los cuales establecen la intervención de diferentes variables, que a su punto de vista cada uno lo adapta a su entorno; las cuales se pueden ordenar en tres dimensiones fundamentales: las características del sujeto, las características de la actividad laboral y el balance que hace entre lo que obtiene como resultado de su trabajo y lo que espera recibir a cambio de su esfuerzo físico y mental.

Las definiciones que sustentan la investigación se establecen a continuación:

Definiendo un modelo que se adecue a las condiciones locales donde se llevo a cabo la investigación, se comprende la satisfacción laboral según Andresen, *et al.* (2007) como “un estado emocional placentero o positivo resultante de la experiencia misma del trabajo; dicho estado es alcanzado satisfaciendo ciertos requerimientos individuales a través de su trabajo”. Dichos requerimientos tienen que ver con: “el puesto de trabajo, dirección de la unidad, ambiente de trabajo e interacción con los compañeros, comunicación y coordinación, condiciones ambientales, infraestructura y recursos, formación, implicación en la mejora, la motivación y el reconocimiento”, propuestos por la Unidad de Evaluación de la Calidad, de la Universidad de Salamanca, España (2009).

Para entendimiento de cada una de las variables que evalúa el modelo, se procede a contextualizarlas:

a. Puesto de trabajo

Chiavenato (2009), plantea que “el puesto surge por la división del trabajo impuesta por el viejo y tradicional modelo burocrático. De la misma manera que el viejo y tradicional organigrama – con sus departamentos y divisiones que también provienen del modelo burocrático – es sustituido por nuevos formatos organizacionales, los puestos se transforman gradualmente en actividades conjuntas a partir de equipos.”

El puesto de trabajo determina en gran medida el rol que las personas juegan en las organizaciones. Esto hace que se espere un determinado comportamiento en un individuo por el simple hecho de ocupar un determinado puesto de trabajo.

Después de analizadas las ponencias de diferentes autores, se ha considerado que en la presente investigación, la satisfacción en el puesto de trabajo se evalúa en base a: si el colaborador recibe retroalimentación respecto a la forma de desempeñar el puesto de trabajo, si las funciones y responsabilidades están bien definidas (el colaborador sabe lo que se espera de él), equidad en las cargas de trabajo, oportunidad de desarrollar las habilidades.

b. Dirección de la unidad

Se ha comprobado que uno de los aspectos que más incide en la satisfacción laboral, es el de la calidad directiva (liderazgo). En relación a éste se señala que el estilo de liderazgo que exhiba la jefatura influirá sobre el clima y que éste, a su vez, lo hará sobre la creatividad y productividad de los colaboradores.

En tal sentido, la dirección de la unidad se analiza respecto a: si el responsable de dirigir considera la participación de los colaboradores en la toma de decisiones, si delega eficazmente funciones de responsabilidad, si proporciona retroalimentación a los colaboradores respecto al desempeño en el trabajo, si demuestra dominio técnico o conocimiento de sus funciones y si soluciona los problemas eficazmente.

c. Ambiente de trabajo e interacción con los compañeros

Para Campusano (2013), el ambiente de trabajo "está asociado a las condiciones que se viven dentro del entorno laboral. Se compone de todas las circunstancias que inciden en la actividad dentro de una oficina, fábrica, etc."

En ese mismo sentido, Campusano (2013) también señala "lo habitual es vincular el ambiente de trabajo a las relaciones humanas. Si un trabajador se lleva bien con sus superiores y con sus compañeros, se dice que se desempeña en un buen ambiente de trabajo, donde los conflictos y las discusiones no son frecuentes. En cambio, si el trabajador suele pelearse y confrontar con el resto de las personas que trabajan en su mismo entorno, el ambiente de trabajo será malo."

En el presente estudio, se comprende como la interacción que un individuo sostiene con colegas y subordinados o superiores, en este sentido, se refiere a las relaciones positivas entre el personal de la institución, sin tomar en consideración la jerarquía, función y autoridad.

d. La comunicación y coordinación

La comunicación organizacional, consiste en el proceso de emisión y recepción de mensajes dentro de una organización compleja. Dicho proceso puede ser interno, es decir, basado en relaciones dentro de la organización, o externo (por ejemplo, entre organizaciones).

Para el presente estudio, se entenderá la comunicación como: el proceso mediante el cual una persona llamada emisor manifiesta un mensaje (información, opinión, pensamiento o dato) a un receptor, a través de un medio o canal, empleando un código común y procurando lograr el entendimiento de su significado.

Son aspectos referentes a la facilidad de comunicación entre subordinado y jefe, a la funcionalidad de la comunicación interna y si se recibe información necesaria para desarrollar correctamente el trabajo.

e. Las condiciones ambientales, infraestructura y recursos

Para el presente estudio se considero como condiciones ambientales, infraestructura y recursos: las herramientas informáticas utilizadas, las condiciones ambientales de la

unidad (climatización, iluminación, decoración, ruidos, ventilación, etc.), seguridad en las condiciones de trabajo y las instalaciones de la unidad (superficie, dotación de mobiliario, equipos técnicos).

f. Formación

La formación es enseñar a los empleados las habilidades que necesitan en el presente para poder desempeñar su trabajo.

Se establece: si la institución facilita al colaborador información al margen del plan de formación de la misma, si las necesidades de formación han sido atendidas, si se recibe la formación necesaria para desempeñar correctamente el trabajo, si cuando la institución implanta una nueva aplicación informática o nuevos procedimientos se recibe la formación suficiente, y si el plan de formación de la unidad es útil para el colaborador.

g. La implicación en la mejora

La implicación del empleado en la consecución de los objetivos de la empresa está pasando de ser un propósito a una realidad. Las organizaciones acuden a la fuente competitiva más exaltada durante los últimos años: el talento y la motivación de sus empleados.

Las organizaciones buscan en sus colaboradores un nivel de compromiso y motivación que se traduzca en un esfuerzo adicional de incalculable valor que genere una mejora en los resultados de la empresa. Por ello, muchas organizaciones ya han decidido dar más participación a sus colaboradores en los procesos de búsquedas de soluciones ante problemas o de reducción de costes en etapas de crisis.

Para el presente estudio, la implicación en la mejora se toma en cuenta lo que el colaborador percibe en cuanto a: si se siente copartícipe de los éxitos y fracasos de la unidad, si identifica en su actividad diaria aspectos susceptibles de mejora, si considera que entre los objetivos de la unidad es prioritaria la mejora de la calidad en los servicios que se prestan, si se ponen en práctica iniciativas de mejora y finalmente, si se le toma en cuenta sobre las iniciativas para la mejora de la calidad.

h. La motivación y el reconocimiento

La motivación es aquella fuerza que impulsa al individuo a realizar una actividad o a tener un determinado comportamiento en una situación concreta.

La motivación es de vital importancia para el desarrollo de cualquier actividad por parte del individuo y, por tanto, también lo es para el desempeño de sus tareas en el contexto laboral. En este ámbito, las organizaciones tratan de motivar a sus colaboradores para que inviertan esfuerzo e interés en la realización de su trabajo. Si el colaborador, gracias a su trabajo, encuentra satisfechas sus propias necesidades y deseos, se implicará aún más en las tareas y generará un buen clima laboral a su alrededor.

Esta sub variable se establece bajo la percepción que contemplan los colaboradores en cuanto al reconocimiento al introducir una mejora en el trabajo, las oportunidades para desarrollar una carrera profesional, las condiciones laborales como: salario, honorarios, vacaciones, beneficios sociales, la motivación para realizar el trabajo, el cual deberá corresponder a la formación de capacidades de cada uno y el reconocimiento por las tareas realizadas

2.3 Aportes explicativos de otros autores

Villamil y Sanchez (2012). En su trabajo de investigación titulado “Influencia del clima organizacional sobre la satisfacción laboral en los empleados de la municipalidad de Choloma”. Se estudia la influencia del clima organizacional sobre la satisfacción laboral en los empleados de esta municipalidad, a partir del estudio de las siguientes variables: como variable independiente el clima organizacional, bajo el modelo propuesto por Koys & Decoottis, (1991), y como variable dependiente la satisfacción laboral, bajo el modelo propuesto por Melia y Peiro (1986-1989).

Tabla 1. Variables e indicadores en la investigación “Influencia del clima organizacional sobre la satisfacción laboral en los empleados de la municipalidad de Choloma”

Variables	Indicadores
Clima Organizacional	• Autonomía • Cohesión • Confianza • Presión • Apoyo • Reconocimiento
Satisfacción Laboral	• Satisfacción por el trabajo en general. • Satisfacción con el ambiente físico del trabajo. • Satisfacción con la forma en que realiza su trabajo • Satisfacción con la oportunidad de desarrollo. • Satisfacción con la relación subordinado – superior. • Satisfacción con la relación remuneración.

Fuente: Elaboración propia, con base a información citada por Villamil y Sanchez (2012).

El enfoque que los autores le dan a la investigación es cuantitativo con un alcance correlacional. En el instrumento de recolección de datos se utilizaron escalas Likert que va desde totalmente de acuerdo hasta totalmente en desacuerdo para determinar la medición de cada una de las variable concernientes a la investigación.

La hipótesis fue planteada de la siguiente forma:

Hi. El clima organizacional influye al menos 45% de la satisfacción laboral en los empleados de la municipalidad de Choloma, Cortés.

Al realizar la aplicación de los instrumento obtuvo un valor de confiabilidad de 0.885 de alpha de Cronbach para clima organizacional y un 0.907 para satisfacción laboral.

A un nivel de significancia de 0.05, se obtuvo como resultado un coeficiente de correlación de Pearson entre clima organizacional y satisfacción laboral de 0.80, es positivo, entonces la relación entre las variables clima organizacional y satisfacción laboral es directa, es decir, que cuando se tiene un mejor clima organizacional aumenta la satisfacción laboral en los empleados de la Municipalidad de Choloma, Cortés, Honduras. Así mismo obtuvieron un coeficiente de determinación de 0.64, por lo que concluyen, que se acepta la hipótesis de investigación; ya que la influencia que tiene el clima organizacional sobre la satisfacción

laboral de los empleados de la Municipalidad de Choloma es de 64%, sobrepasando el 45% que se plantea en la hipótesis de investigación.

En otro estudio realizado por Hospinal (2013). “Clima organizacional y satisfacción laboral en la empresa F y D inversiones S.A.C.” Quienes orientan la investigación en cuanto al nivel de clima organizacional de la empresa y satisfacción laboral del empleado como indicadores que deben ser tomados en cuenta para planificar y ejecutar estrategias que permitan mejorar la productividad.

Las variables e indicadores utilizados por este autor, son las mismas indicadas por la investigación de los autores anteriormente citados, pero modificadas y validados por Chiang *et al.* (2008).

Tabla 2. Variables e indicadores en la investigación sobre “Clima organizacional y satisfacción laboral en la empresa F y D inversiones S.A.C.”.

Variables	Indicadores
Clima Organizacional	• Autonomía • Cohesión • Confianza • Apoyo • Reconocimiento • Equidad • Innovación
Satisfacción Laboral	• Satisfacción por el trabajo en general. • Satisfacción con el ambiente físico del trabajo. • Satisfacción con la forma en que realiza su trabajo • Satisfacción con la oportunidad de desarrollo. • Satisfacción con la relación subordinado – superior. • Satisfacción con la relación remuneración.

Fuente: Elaboración propia, con base a información citada por Hospinal (2013).

La hipótesis fue planteada de la siguiente forma:

Hi. Superando los factores críticos encontrados en el clima organizacional se mejorará la satisfacción laboral en el personal.

Para dar respuesta a la hipótesis general, planteado por el autor de la investigación, se determino la existencia de la relación entre el clima organizacional y la satisfacción laboral; en donde obtuvo que la relación entre las dos variables es alta, estableciendo un coeficiente de Pearson de 0.92 a un nivel de significancia del 0.05, indicando que la relación entre ambos es fuerte.

Luego se determinó el impacto del clima organizacional sobre la satisfacción laboral, en donde se encontró que el clima organizacional impacta en un 84.6% a la satisfacción laboral.

Por último se establece los factores críticos en el clima organizacional, los cuales son cohesión, reconocimiento y equidad, ya que en conjunto establecen un 99.1% de importancia en la variable clima organizacional.

Por lo cual se establece que existe una fuerte relación entre el clima organizacional y la satisfacción labora, impactándola en un 84.6% y superando los factores críticos encontrados del clima organizacional se mejorará la satisfacción laboral en el personal.

En otra investigación realizada por Pérez y Rivera (2015), en su trabajo de investigación "Clima organizacional y satisfacción laboral en los trabajadores del instituto de investigaciones de la Amazonía Peruana, periodo 2013". La cual tiene como objetivo general determinar la relación entre el clima organizacional y la satisfacción laboral en los trabajadores, con la finalidad de fortalecer la gestión del recurso humano para lograr los objetivos y metas de la institución.

Tabla 3. Variables e indicadores en la investigación “Clima organizacional y satisfacción laboral en los trabajadores del instituto de investigaciones de la Amazonía Peruana, periodo 2013”.

Variables	Indicadores
Clima Organizacional	• Involucramiento laboral • Supervisión • Comunicación • Condiciones laborales • Autorrealización
Satisfacción Laboral	• Satisfacción con la supervisión • Satisfacción con los compañeros • Satisfacción con la compañía y la dirección.

Fuente: Elaboración propia, con base a información citada por Pérez y Revera (2015).

Las hipótesis se establecieron de la siguiente manera:

Ho: El Clima Organizacional no está relacionado significativamente a la Satisfacción Laboral en los Trabajadores del Instituto de Investigaciones de la Amazonía Peruana.

Ha: El Clima Organizacional está relacionado significativamente a la Satisfacción Laboral en los Trabajadores del Instituto de Investigaciones de la Amazonía Peruana.

En cuanto a la confiabilidad del instrumento de Clima Organizacional, obtuvo una alfa de Cronbach de .922 y para el instrumento de Satisfacción Laboral de .936, indicando una alta consistencia interna de los datos, por lo que se puede considerar que los instrumentos son confiables.

A un nivel de significancia de 0.05 se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna: es decir que el nivel del Clima Organizacional se encuentra relacionado con el nivel de Satisfacción Laboral de los trabajadores del IIAP.

2.4 Toma de posición sobre el asunto

Para una mejor comprensión de lo que percibe la investigación, se hace un análisis de los diferentes aspectos relacionado a las instituciones, al recurso humano y a los aportes del estudio.

Las Municipalidades son un ente del Estado responsable del gobierno del municipio, son instituciones autónomas; es decir, no dependen del gobierno central. Se encargan de realizar y administrar los servicios que necesitan una ciudad o un pueblo. Una función importante de las municipalidades es la planificación, el control y la evaluación del desarrollo y crecimiento de su territorio. También se presta especial atención a los aspectos sociales y a buscar contribuir a mejorar la calidad de vida de los vecinos

Los recursos necesarios para proveer los servicios y realizar obras, las municipalidades los obtienen principalmente del pago de arbitrios, como boleto de ornato, Impuesto Único sobre Inmuebles (IUSI) y tasas que se cobran en algunas gestiones.

A partir de 1986 se hace obligatorio el aporte constitucional que el Estado debe otorgar a todas las municipalidades del país, de esta manera se hace efectiva la autonomía de los gobiernos locales. Este fue uno de los primeros logros obtenidos por la Asociación Nacional de Municipalidades (ANAM), la cual se constituyó formalmente el 19 de octubre de 1960. Con el nuevo Código Municipal (Decreto No. 12-2002) los alcaldes guatemaltecos han reafirmado el carácter autónomo de los municipios. Las municipalidades plantean la necesidad de la descentralización como estrategia para el fortalecimiento municipal, por considerar que sólo con gobiernos locales fuertes podría lograrse un país fuerte.

Bajo esta concepción las municipalidades de Chiquimula, Quezaltepeque y Esquipulas se establecen como instituciones autónomas de derecho público que actualmente se enfocan en realizar actividades municipales con las cuales pretende solventar las necesidades de la población en general. Estas actividades se refieren a la administración de los servicios básicos los cuales están plasmados en el Código Municipal, como son: abastecimiento de agua potable, mejoramiento y ordenamiento de la red vial, programas de educación, salud, cultura, deportes y mercado.

Siendo instituciones públicas, financiadas con fondos del Estado y que prestan servicios a la comunidad en general, se abordan como objeto de estudio desde la perspectiva que enmarca el clima laboral y su incidencia en la satisfacción laboral, pues empleados

satisfechos en sus puestos de trabajo, son más atentos y más eficientes, siendo esta parte importante de la gestión del recurso humano.

Rodríguez (2006) define la administración de recursos humanos como "el conjunto de principios y procedimientos que procuran la mejor elección, educación y organización de los servidores de una empresa, su satisfacción en el trabajo y el mejor rendimiento a favor de unos y otros".

La administración de recursos humanos en la calidad de una organización está determinada, en gran medida, por la cultura laboral, el clima laboral y por la calidad de las personas que emplea, según Robbins y Decenzo (2009), el éxito de casi todas las empresas depende de que éstas encuentren empleados que cuenten con las habilidades necesarias para desempeñar debidamente las tareas y alcanzar las metas estratégicas de la compañía.

La administración del capital humano como una tarea que consiste en medir la relación de causa y efecto de diversos programas y políticas del recurso humano en el resultado final del análisis financiero de la empresa (Mondy y Noe 2005).

Basado en lo expuesto por estos autores el desafío de la gestión del recurso humano en las municipalidades es el de mejoramiento de la institución, a través de la armonía de los colaboradores, la estructura organizacional, tecnología y los clientes de la institución. Identificando factores correspondientes al clima laboral que están incidiendo en la satisfacción laboral de los empleados, y establecer propuestas para poder abordarlas.

2.5 Aspectos referenciales

Las municipalidades de Guatemala están regidas por el Código Municipal, Decreto Número 12-2002; en donde se establecen los principios constitucionales referentes a la organización, gobierno, administración, funcionamiento y competencias que correspondan en cuanto a las materias que éstas regulen. Con base a los artículos e incisos se establecen las funciones de las municipalidades.

a. Objetivos de las municipalidades

- Promover, realizar y mantener en condiciones óptimas los servicios sociales y comunales básicos de la municipalidad.

- Satisfacer la demanda del vecindario, respecto a los servicios de infraestructura urbana pública, privada y de catastro.
- Estimular e institucionalizar la participación de la población en la gestión municipal, fomentando el trabajo comunal y dando opción al ejercicio de libre iniciativa.
- Crecimiento económico y sostenible ambiental.
- Administrar racionalmente los bienes y rentas de la municipalidad.

b. Funciones de las municipalidades

Las funciones específicas municipales que se derivan de las competencias que ejercen con carácter exclusivo o compartido entre la municipalidad y sus similares de nivel regional o local.

Corresponde a las municipalidades, dentro de sus funciones específicas generales, las siguientes:

- Planificar integralmente el desarrollo local y el ordenamiento territorial en el nivel poblacional.
- La municipalidad es responsable de promover e impulsar el proceso de planeamiento para el desarrollo integral correspondiente al ámbito de su jurisdicción, recogiendo las prioridades propuestas en los procesos de planeación del desarrollo local.
- Promover permanentemente la coordinación estratégica de los planes integrales de desarrollo local.
- El plan regional de la organización del espacio físico y uso del suelo que emitan las municipalidades deberán sujetarse al plan y las normas municipales generales sobre la materia.
- Promover, apoyar y ejecutar proyectos de inversión y servicios públicos municipales que presenten, objetivamente, externalidades o economías de escala en el ámbito; para cuyo efecto, suscribir convenios pertinentes con las respectivas municipalidades.
- Emitir las normas técnicas generales, en materia de organización del estado físico y uso del suelo así como sobre protección y conservación del ambiente.

Además, corresponde dentro de sus funciones específicas a las municipalidades, en conformidad y con sujeción a las normas técnicas sobre la materia, las siguientes:

- Organización del espacio físico y uso del suelo.
- Saneamiento, salubridad y salud.
- Tránsito, vialidad y transporte público.
- Educación, cultura, deportes y recreación.

- Abastecimiento y comercialización de productos y servicios.
- Programas sociales, defensa y promoción de derechos.
- Seguridad ciudadana.
- Promoción del desarrollo económico local.
- Otros servicios públicos.

c. **Funciones del Concejo Municipal**

El Concejo Municipal emitirá su propio reglamento interno de organización y funcionamiento, los reglamentos y ordenanzas para la organización y funcionamiento de sus oficinas, así como el reglamento de personal y demás disposiciones que garanticen la buena marcha de la administración municipal.

- La iniciativa, deliberación y decisión de los asuntos municipales.
- El ordenamiento territorial y control urbanístico de la circunscripción municipal.
- La convocatoria a los distintos sectores de la sociedad del municipio para la formulación e institucionalización de las políticas públicas municipales y de los planes de desarrollo urbano y rural del municipio, identificando y priorizando las necesidades comunitarias y propuestas de solución a los problemas locales.
- El control y fiscalización de los distintos actos del gobierno municipal y de su administración.
- El establecimiento, planificación, reglamentación, programación, control y evaluación de los servicios públicos municipales, así como las decisiones sobre las modalidades institucionales para su prestación, teniendo siempre en cuenta la preeminencia de los intereses públicos.
- La creación, supresión o modificación de sus dependencias, empresas y unidades de servicios administrativos.
- Autorizar el proceso de descentralización y desconcentración del gobierno municipal, con el propósito de mejorar los servicios y crear los órganos institucionales necesarios, sin perjuicio de la unidad de gobierno y gestión del Municipio.
- La organización de cuerpos técnicos, asesores y consultivos que sean necesarios al municipio, así como el apoyo que estime necesario a los consejos asesores indígenas de la alcaldía comunitaria o auxiliar, así como de los órganos de coordinación de los Consejos Comunitarios de Desarrollo y de los Consejos Municipales de Desarrollo.

d. Funciones del alcalde

Hacer cumplir las ordenanzas, reglamentos, acuerdos, resoluciones y demás disposiciones del Concejo Municipal y al efecto expedirá las órdenes e instrucciones necesarias, dictará las medidas de política y buen gobierno y ejercerá la potestad de acción directa y, en general, resolverá los asuntos del municipio que no estén atribuidos a otra autoridad.

El alcalde preside el Concejo Municipal y tiene las atribuciones específicas siguientes:

- Dirigir la administración municipal.
- Representar a la municipalidad y al municipio.
- Presidir las sesiones del Concejo Municipal y convocar a sus miembros a sesiones ordinarias y extraordinarias de conformidad con este Código.
- Velar por el estricto cumplimiento de las políticas públicas municipales y de los planes, programas y proyectos de desarrollo del municipio.
- Dirigir, inspeccionar e impulsar los servicios públicos y obras municipales.
- Disponer gastos, dentro de los límites de su competencia; autorizar pagos y rendir cuentas con arreglo al procedimiento legalmente establecido.
- Desempeñar la jefatura superior de todo el personal administrativo de la municipalidad; nombrar, sancionar y aceptar la renuncia y remover de conformidad con la ley, a los empleados municipales.
- Ejercer la jefatura de la policía municipal, así como el nombramiento y sanción de sus funcionarios.
- Ejercitar acciones judiciales y administrativas en caso de urgencia.

e. Funciones de la Dirección de Administración Financiera Integrada Municipal “DAFIM”

- Operar las cuentas de los Libros autorizados para el efecto.
- Recaudar, Depositar, Custodiar los fondos y valores municipales, así como la ejecución de los pagos que, de conformidad con la ley proceda hacer (artículo. 86 Código Municipal).
- Registrar en los libros o sistemas computarizados la contabilidad de los ingresos y egresos municipales, previa autorización de la contraloría General de Cuentas, de acuerdo con las reglas contables legalmente aceptadas.
- Rendir cuentas al Concejo municipal, en su sesión inmediata, para que resuelva sobre los pagos que haga por orden del alcalde y que, a su juicio, no estén basados en ley, lo que lo eximirá de toda responsabilidad con relación a estos pagos.

- Efectuar los pagos que estén fundados en las asignaciones del presupuesto, verificando previamente su legalidad. Si los hiciere sin cumplir los requisitos y formalidades de ley, deberá reintegrar su valor al erario municipal, sin perjuicio de las responsabilidades en que hubiere incurrido.
- Extender a los contribuyentes los comprobantes correspondientes autorizados y señalados por la contraloría general de Cuentas, por las sumas que de ellos perciba el tesorero municipal.
- Hacer cortes de caja, examen de libros y registros, así como de inventario general de bienes de la municipalidad, al tomar posesión de su cargo y al entregarlo.
- Remitir a la contraloría general de cuentas, certificación del acta levantada al documentar el corte de caja y arqueo de valores de la tesorería, a más tardar tres días después de efectuadas esas operaciones.
- Presentar al concejo municipal, en el curso del mes de enero de cada año, la cuenta generada por la administración durante el año anterior, para que sea examinada y aprobada durante los dos meses siguientes a la presentación de la cuenta general de su administración.
- Hacer corte de caja cada mes y elaborar los estados financieros que exigen los reglamentos de la materia, para hacer enviados a las oficinas correspondientes.
- Participar en la elaboración del Plan Operativo Anual y el Presupuesto anual.
- Dictar políticas de recaudación.

f. Funciones de la Dirección Municipal de Planificación “DMP”

- Cumplir y ejecutar las decisiones del concejo municipal en lo correspondiente a su responsabilidad y atribuciones específicas.
- Elaborar perfiles, estudios de preinversión, y factibilidad de los proyectos para el desarrollo del municipio, a partir de las necesidades sentidas y priorizadas.
- Mantener actualizadas las estadísticas socioeconómicas del municipio, incluyendo la información geográfica de ordenamiento territorial y de recursos naturales.
- Mantener actualizado el registro de necesidades identificadas y priorizadas y de los planes, programas y proyectos en sus fases de perfil, factibilidad, negociación y ejecución.
- Mantener un inventario permanente de la infraestructura social y productiva con que cuenta cada centro poblado; así como de la cobertura de los servicios públicos de los que gozan éstos.

- Asesorar al concejo municipal y al alcalde en sus relaciones con las entidades de desarrollo públicas y privadas.
- Suministrar la información que le sea requerida por las autoridades municipales u otros interesados con base a los registros existentes.
- Realizar otras actividades relacionadas con el desempeño de su cargo y aquellas que le encomiende el concejo municipal o el alcalde.
- Mantener actualizado el catastro municipal. (arto. 96 código municipal).
- Elaborar en coordinación con la AFIM o la tesorería –según el caso- la programación y formulación del presupuesto, la programación de la ejecución presupuestaria, y con los responsables de cada programa, la evaluación de la gestión presupuestaria (artículo. 97 Código Municipal).

g. Funciones de la Unidad de Gestión Ambiental Municipal “UGAM”

La Unidad de Gestión Ambiental Municipal (UGAM) es la unidad responsable de la gestión municipal en temas ambientales.

La UGAM se enfocará a fortalecer el manejo integral de la gestión ambiental y de los recursos naturales promoviendo la participación ciudadana en éstas actividades y con ello contribuirá a mejorar la calidad de vida de los habitantes del municipio.

h. Funciones de agua y alcantarillado

- Registrar a todos los usuarios que utilizan el servicio de agua potable y de alcantarillados en la ciudad de Chiquimula.
- Controlar y darle mantenimiento a todo el sistema de abastecimiento de aguas de las diferentes fuentes.
- Controlar y dar mantenimiento a los sistemas de distribución de agua en los barrios y colonias de la ciudad de Chiquimula.
- Controlar y dar mantenimiento a los sistemas de clorinación y sedimentación en los tanques de distribución.
- Controlar y dar mantenimiento a los sistemas de alcantarillados para aguas servidas, plantas de tratamiento y lagunas de oxidación para la ciudad de Chiquimula.
- Emitir órdenes de cobro mensual a los usuarios de los servicios de agua potable y drenajes municipales.

- Emitir y ejecutar órdenes de suspensión de servicios si éstos no cumplen con los reglamentos que emanan del concejo Municipal.
- Emitir y ejecutar órdenes de primera instalación y reinstalación de servicios previo al pago de la solvencia en tesorería.

i. Funciones de la oficina de apoyo a las organizaciones locales

- Promocionar la representatividad y participación de los Consejos Comunitarios de Desarrollo en el Consejo Municipal de Desarrollo, los cuales deben estar integrados por hombres y mujeres.
- Apoyar la conformación de Consejos Comunitarios de Desarrollo de primero y segundo nivel, que garantice la representatividad de la comunidad en los procesos de promoción de Desarrollo Integral del Municipio, con la participación de las mujeres y la población.
- . Acompañar a integrantes de Órganos de Coordinación de COCODES en los procesos de legalización y funcionamiento, como asistencia técnica sobre estos procesos a otras figuras organizativas.
- . Capacitar y asesorar a Órganos de Coordinación de COCODES, asociaciones, Cooperativas etc., sobre la visualización de proyectos de infraestructura social, y productivos.
- Capacitar a la población sobre temas como: Organización y participación comunitaria, importancia de la Ley de Consejos de Desarrollo Urbano y Rural, etc. en especial a la juventud, mujeres.
- Apoyar al concejo y al alcalde en los procesos organizativos, como mancomunidades entre municipios y otros.

j. Funciones de la oficina de la mujer y oficina de la juventud niñez y adolescencia

- Asesorar al Concejo Municipal en materia de políticas municipales, la promoción del desarrollo integral de la mujer, niñez, la juventud, y las familias del municipio.
- Organizar con la participación de las familias programas de desarrollos socioeconómicos, culturales de ética y moral.
- Presentar propuestas que promuevan el diseño y ejecución de proyectos relacionados con la familia, la mujer y la niñez, en coordinación con las comisiones establecidas en el concejo municipal.

- Coordinar campañas de apoyo a la educación de moral, ética y valores honorables para fortalecer a solidificación de las familias chiquimultecas.
- Realizar concursos en donde participen todos los miembros de la familia en coordinación con otras oficinas del gobierno municipal con el fin de fomentar la participación familiar.
- Fortalecer las acciones municipales y de otras instituciones u organizaciones que se dediquen específicamente al tema de la mujer niñez y adolescencia.
- Contribuir en el proceso de formación y fortalecimiento de la familia.
- Gestionar toda clase de ayuda para fortalecer los programas o proyectos planificados.

k. Funciones del encargado de almacén

- Adquirir en las mejores condiciones de precio, calidad y tiempo de entrega los materiales e insumos que se requieran para el cumplimiento de los objetivos de la administración municipal.
- Recibir y tramitar requerimientos.
- Cotizar los artículos solicitados.
- Elaborar órdenes de compra.
- Elaborar órdenes de entrega o descarga.
- Elaborar informes que le sean solicitados por sus superiores.
- Aplicar y/o apoyar los procedimientos de compras y contrataciones, de acuerdo a los requerimientos de la Municipalidad y al marco legal en la materia.
- Verificar la disponibilidad presupuestaria para la erogación solicitada.
- Cotizar, analizar y comprar lo solicitado por parte de las diferentes unidades de la Municipalidad.
- Verificar la calidad y el ingreso al almacén de los bienes, materiales y suministros, adquiridos.
- Efectuar compras directas, de acuerdo al monto autorizado.
- Verificar la aplicación de las disposiciones específicas, en cuanto a tomar en cuenta que toda adquisición que realice, debe ser con base en las cantidades y calidades establecidas por el solicitante de los bienes y/o suministros y tomando en cuenta la codificación y autorización presupuestarias correspondientes, según el Manual de Clasificadores Presupuestarios emitido por el Ministerio de Finanzas Públicas.
- Observar y cumplir con el artículo 15, del Reglamento, de la Ley de Contrataciones, en cuanto a que para efectuar una compra, debe existir el pedido correspondiente, de la persona que solicita los bienes o servicios aprobada por el jefe inmediato.

- Las adquisiciones cuyo monto exceda el límite establecido para compras por medio de fondo rotativo, se efectuarán con orden de compra.
- Verificar saldos en las partidas presupuestarias, previo a comprometer el gasto.
- Resguardar y controlar los bienes y suministros disponibles.
- Recibir y entregar materiales e insumos.
- Mantener datos actualizados sobre existencias y proveedores.
- Velar por el buen uso y manejo de los materiales e insumos.
- Solicitar la adquisición de materiales e insumos, para mantener en existencia.
- Rendir cuentas mensualmente ante el Alcalde sobre las condiciones y cantidades de recursos disponibles.
- Recepción de bienes y/o artículos de consumo que sean adquiridos por parte de la Municipalidad.
- Entregar los bienes y/o artículos de consumo que le sean requeridos, con base en la Solicitud/Entrega de Bienes, la cual solo debe contener los bienes, materiales o suministros que hayan en existencia.
- Elaborar requisiciones de recepción y entrega de bienes y/o suministros.
- Trasladar a presupuesto la copia de la Recepción de Bienes y Servicios, para que se registre la etapa de devengado.
- Archivar adecuadamente la copia de la Recepción de Bienes y Servicios y el original de la Solicitud / Entrega de Bienes, cuando físicamente haya hecho entrega de los mismos.
- Identificar y ubicar adecuadamente todos aquellos bienes que se encomienden para su custodia y control, de manera que se facilite su localización.
- Controlar por medio de tarjetas numeradas y autorizadas o mediante el sistema automatizado que se establezca, el ingreso, salida y existencia de los bienes y/o artículos, bajo su responsabilidad, tanto en unidades como en valores.

I. Funciones de la oficina de mercados

- Mantener una base de datos actualizada de la cantidad de locales comerciales como los lugares de piso plaza establecidos y autorizados por la municipalidad.
- Ordenar el mercado de acuerdo a los productos que se venden.
- Extender recibos de cobros a los inquilinos de locales.
- Mantener limpio y ordenado los pasillos de los mercados.
- Mantener los servicios (agua, energía eléctrica y alcantarillados) en óptimas condiciones.
- Distribuir los espacios de piso plaza para los días jueves y domingo.

- Coordinar con el Ministerio de Salud para vigilancia y control sanitario permanente de los establecimientos de alimentos en el interior de los mercados municipales.
- Coordinar para mantener las condiciones de higiene establecidas en el código de salud: disposición final de residuos y desechos sólidos.
- Control de cobradores.
- Supervisión del trabajo realizado por los cobradores.
- Generar información de la oficina bajo su cargo.
- Hacer valer el reglamento emitido por el concejo municipal.

m. Funciones del Juzgado Municipal

El juez de asuntos municipales ejerce jurisdicción y autoridad en todo el ámbito de la jurisdicción municipal de Chiquimula, conforme a las normas de la Constitución Política de la República, del Código Municipal y demás leyes ordinarias, ordenanzas, reglamentos y demás disposiciones municipales y leyes de la materia, así como el derecho consuetudinario correspondiente, ejecutar ordenanzas del concejo y alcalde municipal.

n. Funciones de la oficina de vehículos, maquinaria y equipos

- Coordinar los servicios de mecánica y mantenimiento que se presta periódicamente a los vehículos, maquinaria y equipo de las dependencias de la municipalidad.
- Apoyar la planificación y programación con las diferentes dependencias de la municipalidad para el uso eficiente de los diferentes vehículos.
- Controlar el combustible y lubricantes que se requiere para el funcionamiento de la maquinaria, vehículos y equipos de acuerdo a lo presupuestado durante el año.

2.5.1 Municipalidad de Chiquimula

De acuerdo al informe obtenido por la dirección municipal de planificación, Chiquimula (2012), el municipio de Chiquimula se remonta a la época precolombina cuando formó parte del reino denominado CHIQUIMULHÁ o Payaquí, cuya capital era Copantí (hoy Copán en Honduras), cuyo territorio comprendió el área del oriente de Guatemala y occidente de Honduras y El Salvador. En 1825, el país fue dividido políticamente en siete departamentos, siendo Chiquimula, uno de ellos.

Después de la independencia la región oriental fue escenario de rebeliones, los soldados orientales participaron en guerras civiles entre los años 1826 y 1829. El 4 de noviembre de

1825 se declaró Chiquimula como departamento de Guatemala. Este departamento colindaba al oeste con Verapaz, al este con Comayagua (Honduras), al sur con Escuintla, Sacatepéquez y Sonsonate (El Salvador). Dentro del territorio de Chiquimula estaban incluidos los departamentos de Izabal y Zacapa. En cambio, El Progreso era jurisdicción de Jutiapa. Izabal fue declarado departamento en 1866 y Zacapa en 1871 para permitir mejor control del área. En este período Chiquimula se consideraba como un área con potencial para la explotación minera, debido a la constitución de sus rocas de tipo intrusiva. Los principales distritos mineros eran Alonstepeque y Concepción Las Minas.

El departamento de Chiquimula fue creado mediante el decreto del Ejecutivo No. 30 del 10 de noviembre de 1871, en el que se establece la separación de Zacapa y Chiquimula (Dirección Municipal de Planificación, Chiquimula. 2012).

a. Misión de la municipalidad de Chiquimula

Ser un gobierno local que tiene como fin, atender y resolver las necesidades de la población a través de la gestión, promoviendo el desarrollo y bienestar de los habitantes de forma integral (Plan Operativo Anual 2016, Municipalidad de Chiquimula).

b. Visión de la municipalidad de Chiquimula

Los habitantes del municipio de Chiquimula han mejorado su calidad de vida, mediante la ejecución de actividades ambientales y organizativas que han permitido mejorar su acceso a los servicios básicos en armonía con el medio ambiente, logrando un desarrollo sostenible del territorio (Plan Operativo Anual 2016, Municipalidad de Chiquimula).

A continuación se da a conocer la estructura organizacional de la municipalidad de Chiquimula, la cual fue modificada en punto 09, acta número 16-2016 de Concejo Municipal.

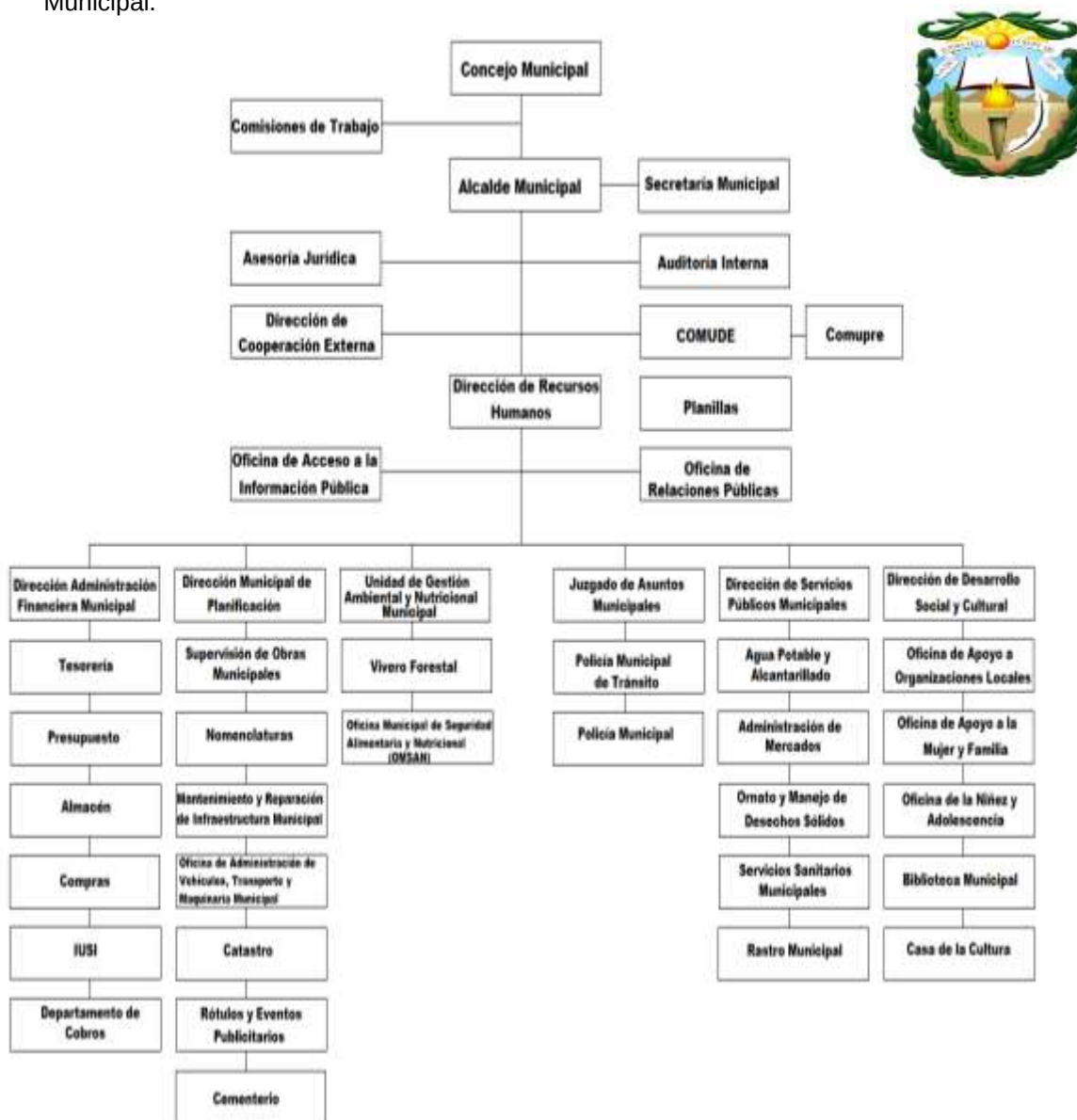


Figura 1. Estructura organizacional de la municipalidad de Chiquimula.

Fuente: Oficina de acceso a la información, municipalidad de Chiquimula (junio, 2016).

2.5.2 Municipalidad de Quezaltepeque

Quezaltepeque etimológicamente proviene de la voz “Quetzaltepec” que significa “Cerro de Quetzales” basado posiblemente en la existencia de quetzales en las montañas aledañas al poblado.

De acuerdo a informes históricos, cuando vinieron los españoles en 1529-30 Quezaltepeque ya existía como un poblado de la raza chortí, con el nombre de San Francisco Quezaltepeque en honor a San Francisco de Asís.

Por disposición de las Cortes de España, de fecha 29 de julio de 1821, se le concedió el título de Villa y en la Constitución Política del Estado de Guatemala, decretado por la Asamblea Constituyente el 11 de octubre de 1825, aparece que Quezaltepeque pertenecía al circuito de Chiquimula. El edificio municipal fue construido durante los años de 1911 y 1912, su inauguración se realizó el 30 de junio del año 1912. (El portal de Quezaltepeque. Monografía de Quezaltepeque)

a. Misión de la municipalidad de Quezaltepeque

Mejorar las condiciones de vida de los vecinos de nuestro municipio por medio de su participación y el esfuerzo institucional, con el fin de implementar programas y proyectos de desarrollo social, a manera que el bien común resulte favorecido en forma legal y transparente (Dirección Municipal de Planificación, Quezaltepeque. 2016).

b. Visión de la municipalidad de Quezaltepeque

Ser una institución que impulse el desarrollo integral, fortaleciendo la unidad de los vecinos para tener la satisfacción de alcanzar metas que respondan a las necesidades de beneficios sociales y económico; como además enfocar esfuerzos para preservar nuestro entorno ambiental, a fin que las futuras generaciones hereden recursos saludables (Dirección Municipal de Planificación, Quezaltepeque. 2016).

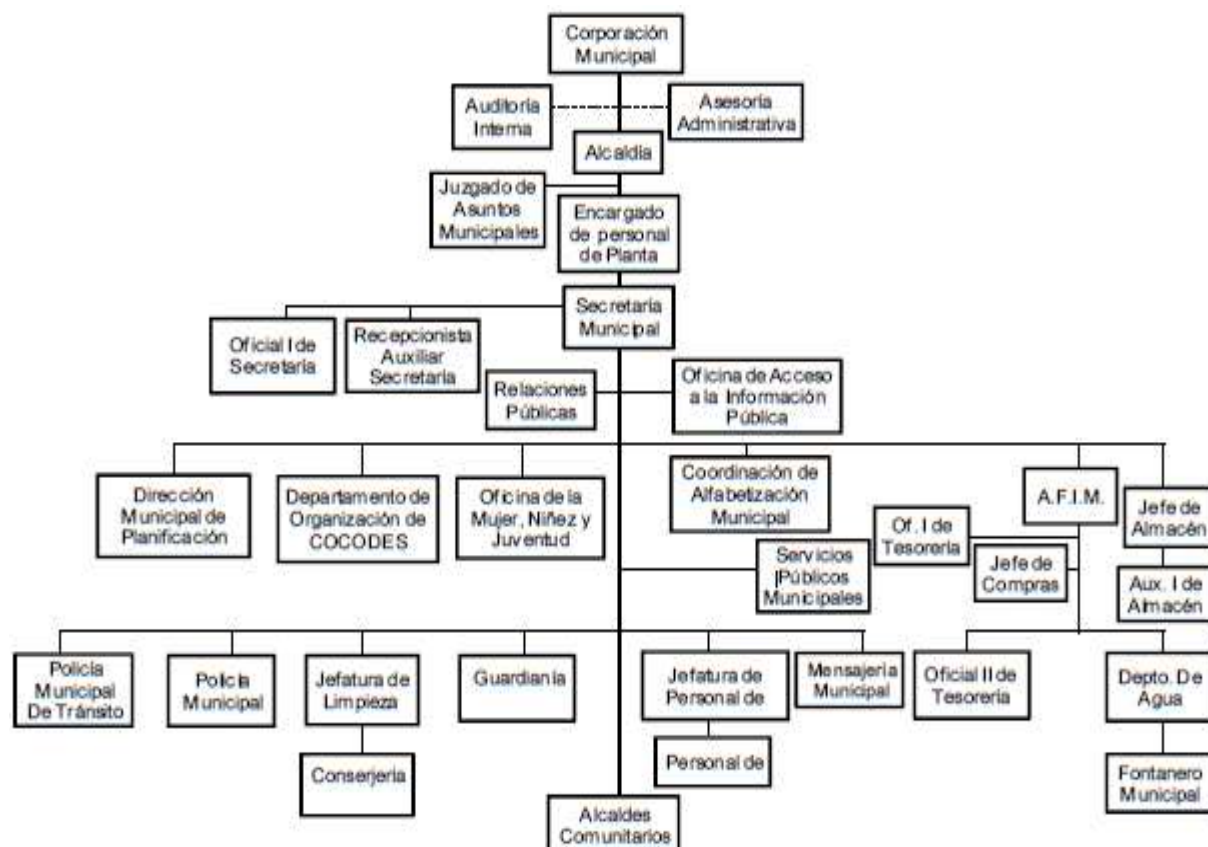


Figura 2. Estructura organizacional de la municipalidad de Quezaltepeque.

Fuente: Suray Pérez, 2012. Con base a datos de la Dirección Municipal de Planificación.

2.5.3 Municipalidad de Esquipulas

Antes de la época de la conquista, el municipio de Esquipulas era conocido con el nombre de Yzquipulas. Según libro del Cabildo, en su folio 162 Ysquipulas fue conquistada por primera vez 1525, por los Capitanes españoles Juan Pérez Dardón, Sancho de Barahona y Bartolomé Becerra, quienes fueron enviados por don Pedro de Alvarado. Pero habiéndose levantado los esquipultecos contra la autoridad del rey en abril de 1530, aprovechando la situación política de la Capitanía General, según Fuentes y Guzmán, hubo necesidad de que el gobernador interino, don Francisco de Orduña, enviara a los capitanes Pedro de Amalín y Hernándo de Chávez, a reconquistar a Yzquipulas, ante quienes el cacique de Yzquipulas se rindió después de tres días de sangrientos combates, indicando que esto lo hacía: “Más por la paz y tranquilidad pública, que por temor a las armas castellanas.

Entre 1560 y 1570 fue fundada la villa de Esquipulas, por los españoles y poblada en sus inicios por los toltecas que dieron origen a los indígenas chortí.

Luego, tras haberse asentado en valles del municipio, muchas familias españolas, aumentó la población de mestizos y mulatos. El nombre de Esquipulas según la etimología que proporciona el cronista Francisco Fuentes y Guzmán, podría derivar del náhuatl, que significa: tierras floridas. Antiguamente según la lengua chortí fue llamada Esquipula cuyas raíces son *kip - ur* se traduce en levantado, elevado; *p'ur* significa quemar, mientras que las dos últimas sílabas del nombre también pudieron haber sido *ora'*, o sea *or*, cabeza y *ha'*, curso de agua, es decir, nacimiento de río.

Esta villa fue elevada a la categoría de ciudad el 11 de octubre de 1968, su templo fue situado como basílica por Bula del Papa Juan XXIII el 16 de abril de 1961, fecha en que también recibió la categoría de Ciudad Prelaticia (Fernández Marroquín. 2008).

Por su importancia turística y religiosa a nivel de región centroamericana, al haber sido sede de varios acontecimientos especiales, la ciudad de Esquipulas ostenta varios títulos como: Capital de la Fé Centroamericana, Sede del Trifinio y Puerta Abierta Hacia la Paz.

a. Misión de la municipalidad de Esquipulas

Somos una institución autónoma, eficiente y moderna que presta, abastece, gestiona y facilita servicios que generan un adecuado desarrollo económico, social y cultural, que mejora continuamente la calidad de vida de la población. Aprovechamos las potencialidades turísticas y climáticas del Municipio, la calidez de su gente y la participación ciudadana, porque queremos siempre lo mejor para Esquipulas (Dirección Municipal de Planificación, Esquipulas 2016).

b. Visión de la municipalidad de Esquipulas

Ser una municipalidad líder en el apoyo y promoción del desarrollo local, comprometida en brindar servicios de alta calidad con transparencia, equidad, credibilidad y confianza, con un enfoque ético de las costumbres religiosas, culturales y políticas, prevaleciendo el bien común. Posicionar al municipio en el contexto turístico como destino obligado; asegurando su capacidad competitiva, aprovechando el potencial de peregrinaje, la ubicación geográfica y las condiciones climáticas en completa armonía con el entorno natural de la región (Dirección Municipal de Planificación, Esquipulas 2016).

CAPÍTULO III

DISEÑO METODOLÓGICO

3.1. Tipo de estudio

La investigación, según Hernández Sampieri *et al.* (2010), es el estudio de cierto fenómeno, haciendo uso de distintos procesos sistemáticos y empíricos. La investigación puede tener un enfoque cualitativo, cuantitativo o mixto, dependiendo del objetivo de la misma y de la manera como se analicen los datos recolectados.

El enfoque de esta investigación fue mixto de tipo transversal correlacional. Es cuantitativo pues se usa la recolección de datos para probar si el clima organizacional influye en la satisfacción laboral en los colaboradores de las municipalidades de Chiquimula, Quezaltepeque y Esquipulas, con base en la medición numérica y el análisis estadístico.

Aunque la investigación sea cuantitativa se establece un análisis descriptivo de sus resultados, el cual permite explicar el comportamiento cualitativo de las dimensiones de las variables clima organizacional y satisfacción laboral.

La investigación fue de tipo correlacional, porque además de analizar por separado las variables clima organizacional y satisfacción laboral, también asocia y establece la correlación entre las dos variables (Hernández *et al.*, 2010).

Transversal, porque la investigación se realizó en un momento específico, el cual comprende un periodo predeterminado del mes de agosto a noviembre del año 2016, su propósito es describir las variables clima organizacional y satisfacción laboral y determinar su correlación en un momento dado.

3.2. Método y estadística

3.2.1. Método

Se utilizó el método hipotético- deductivo, el cual permitió poner a prueba una hipótesis en la ciencia, consiste en partir de un supuesto o afirmación por demostrar que corresponda a la hipótesis de investigación, y luego comprobar cada una de sus variables; para esta investigación se analizó la incidencia que tenían las variables clima organizacional y

satisfacción laboral en los colaboradores administrativos de las municipalidades de Chiquimula, Quezaltepeque y Esquipulas; de acuerdo a la situación actual, reflejadas desde la percepción de cada uno de los colaboradores en ejercicio de su puesto, deduciendo los indicadores de cada uno de ellos con la finalidad de recoger información a partir de éstos. Este proceso de corroborar o descartar se realiza después de analizar los resultados de los datos recolectados (Hernández et al., 2010).

Según Suarez (2001), "el método hipotético deductivo parte de la observación de casos particulares para plantear un problema y éste remite a una teoría." Por lo tanto, a partir del marco teórico se formularon hipótesis mediante un razonamiento deductivo que posteriormente fueron validadas.

Las etapas que se desarrollaron utilizando el método hipotético deductivo en el planteamiento de la investigación son las siguientes:

- La investigación nace de un problema en común observado en las tres municipalidades, principalmente en los colaboradores administrativos, los cuales presentan cierto grado de insatisfacción laboral en sus unidades de trabajo, la cual se ve influenciada en cierta medida por las condiciones que cada institución brinda en cuanto al clima laboral, por tal razón se plantea este problema.
- Se realizó una recopilación literaria sobre el tema, en el cual se abordan diferentes autores conceptuales e informes de investigaciones en otras instituciones u organizaciones, que den soporte a la propuesta de investigación.
- Esto conlleva a la evaluación y análisis de diferentes modelos y metodologías aplicadas al clima organizacional y satisfacción laboral, identificando el modelo más factible y viable, que se ajuste a las condiciones de las municipalidades.
- Del modelo propuesto para la presente investigación surgen las variables a evaluar, las cuales se describen más adelante, y se elaboran los instrumentos que permitieron a su medida recopilar y sustraer la información sobre la temática en cuestión; esto lo constituye un cuestionario dirigido para los colaboradores de las municipalidades, estructurado en tres partes, la cual contempla la información general en cuanto aspectos personales, la perspectiva del clima organizacional y la satisfacción laboral.

3.2.2. Estadística

Para la investigación se empleó dos tipos de estadística: la estadística descriptiva y la estadística inferencial, así mismo la realización de prueba de hipótesis, de acuerdo a las variables objeto de estudio, por medio de la correlación de Pearson, utilizando el programa estadístico para Windows SPSS (versión 15.0), para el cual el análisis estadístico de los datos obtenidos se realizó a través del siguiente modelo.

a. Escala tipo Likert

La recopilación de la información se realizó a través de los cuestionarios a los colaboradores administrativos por medio de escala de Likert, con el propósito de obtener información fehaciente y pertinente, generando resultados válidos y reales.

La escala de calificación se formuló con niveles de 1 a 5 en donde los valores fueron direccionados por opiniones desde totalmente en desacuerdo hasta totalmente de acuerdo, presentando los ítems de forma afirmativa.

Siendo la escala de medición la siguiente.

Tabla 4. Medición cualitativa y cuantitativa de las variables clima organizacional y satisfacción laboral.

Valor cuantitativa	Valoración cualitativa
1	Totalmente en desacuerdo
2	En desacuerdo
3	No lo tengo definido
4	De acuerdo
5	Totalmente de acuerdo

Fuente: Elaboración propia, en base a la escala de Likert (2016).

b. Coeficiente de Alfa de Cronbach

El método de consistencia interna basado en el alfa de Cronbach permite estimar la fiabilidad de un instrumento de medida a través de un conjunto de ítems que se espera que midan el mismo constructo o dimensión teórica.

La validez de un instrumento se refiere al grado en que el instrumento mide aquello que pretende medir. Y la fiabilidad de la consistencia interna del instrumento se puede estimar con el alfa de Cronbach. La medida de la fiabilidad mediante el alfa de Cronbach asume que los ítems (medidos en escala tipo Likert) miden un mismo constructo y que están altamente correlacionados (Welch & Comer, 1988).

Cuanto más cerca se encuentre el valor del alfa a 1 mayor es la consistencia interna de los ítems analizados. La fiabilidad de la escala debe obtenerse siempre con los datos de cada muestra para garantizar la medida fiable del constructo en la muestra concreta de investigación.

Con el propósito de realizar una investigación objetiva, se realizó la aplicación de una prueba piloto para validar los instrumentos, esta consistió en pasar el cuestionario de clima organizacional y satisfacción laboral a 24 colaboradores administrativos de la municipalidad de Chiquimula.

Al obtener los resultados se realizó un análisis por medio del coeficiente de alfa de Cronbach, con el fin de validar los instrumentos aplicados, se utilizó como base el criterio de los autores Blanco y Alvarado (2005).

Para el instrumento de "Clima organizacional" se obtuvo un coeficiente de alfa de Cronbach de 0.930; y para el instrumento de "Satisfacción laboral" se obtuvo un coeficiente de alfa de Cronbach de 0.957. De acuerdo a la escala propuesta, se establece como muy alta, lo que indica homogeneidad de los ítems, quiere decir que todos miden lo mismo y de que existe una gran consistencia interna.

Tabla 5. Escala para interpretar el coeficiente de confiabilidad.

Rangos	Niveles de confiabilidad
0.81 – 1.00	Muy alta
0.61 – 0.80	Alta
0.41 – 0.60	Moderada
0.21 – 0.40	Baja
0.01 – 0.20	Muy Baja

Fuente: Blanco y Alvarado (2005).

c. Estadística descriptiva

De acuerdo al tipo de investigación propuesta la información obtenida y la medición de los datos requieren una interpretación que permite comparar, hacer inferencia y dar respuestas a la pregunta de investigación, debido a que algunos ítems del cuestionario contienen información descriptiva y tiene variables cuantitativas continuas. Para su análisis se utilizó tablas de contingencia, específicamente en la información general, (sexo, edad, tiempo de laborar en la institución, escolaridad, tipo de contrato, etc.).

Esto permitió dar una mejor explicación y comprensión de los resultados de las variables evaluadas, en cuanto a su incidencia que van de la variable independiente que para esta investigación la constituye el clima organizacional, a la variable dependiente, es decir su incidencia en la satisfacción laboral de los colaboradores.

d. Estadística paramétrica

Así mismo se evaluaron las variables cuantitativas continuas, mediante una escala de intervalos, desarrollando el análisis por medio del coeficiente de correlación de Pearson, para medir de forma cuantitativa la relación existente entre variables y sub variables.

El coeficiente de correlación de Pearson, pensado para variables cuantitativas (escala mínima de intervalo), es un índice que mide el grado de covariación entre distintas variables relacionadas linealmente.

Es un índice de fácil ejecución e, igualmente, de fácil interpretación, este coeficiente indica la situación relativa de los mismos sucesos respecto a las dos variables, es decir, son la expresión numérica que indica el grado de relación existente entre las 2 variables y en qué

medida se relacionan. Son números que varían entre los límites -1 y +1. Su magnitud indica el grado de asociación entre las variables; el valor $r = 0$ indica que no existe relación entre las variables; los valores ± 1 son indicadores de una correlación perfecta positiva.

Se dice que la correlación entre dos variables es perfecta positiva cuando exactamente en la medida que aumenta una de ellas aumenta la otra. Esto sucede cuando la relación entre ambas variables es funcionalmente exacta, para el tipo de estudio que se establece difícilmente ocurrirá. Por otro lado, se dice que la relación es perfecta negativa cuando exactamente en la medida que aumenta una variable disminuye la otra.

Para una mejor interpretación de lo anterior expuesto se presenta la siguiente tabla.

Tabla 6. Escala para interpretar el coeficiente de correlación.

Valor	Significado
-1	Correlación negativa grande y perfecta
-0,9 a -0,99	Correlación negativa muy alta
-0,7 a -0,89	Correlación negativa alta
-0,4 a -0,69	Correlación negativa moderada
-0,2 a -0,39	Correlación negativa baja
-0,01 a -0,19	Correlación negativa muy baja
0	No existe correlación
0,01 a 0,19	Correlación positiva muy baja
0,2 a 0,39	Correlación positiva baja
0,4 a 0,69	Correlación positiva moderada
0,7 a 0,89	Correlación positiva alta
0,9 a 0,99	Correlación positiva muy alta
1	Correlación positiva grande y perfecta

Fuente: Blanco y Alvarado (2005).

3.3. Definición de población

3.3.1. Población

La población es el conjunto de todos los casos que concuerdan con ciertas características (Hernández et al., 2010).

La población evaluada en el estudio la comprende los colaboradores administrativos de las municipalidades de Chiquimula, Quezaltepeque y Esquipulas en cada unidad municipal, comprendiendo edades de 18 años en adelante, de sexo femenino y masculino; todos los elementos a evaluar se incorporan dentro de la muestra poblacional estableciendo un total de 148 colaboradores administrativos en total.

Tabla 7. Colaboradores administrativos de las municipalidades de Chiquimula, Quezaltepeque y Esquipulas.

No.	Municipalidad	Total de colaboradores administrativos
1	Chiquimula	56
2	Quezaltepeque	37
3	Esquipulas	55
	Total de sujetos	148

Fuente: Elaboración propia, con base a información proporcionada por la unidad de recursos humanos, secretaría, y gerencia municipal, de las municipalidades de Chiquimula, Quezaltepeque y Esquipulas (agosto, 2016).

Partiendo de una población de 148 colaboradores administrativos, siendo este un número muy bajo para aplicar una muestra poblacional, se tomará el 100% de la población para efectos del presente estudio, pues esto permitirá una mejor validación en cuanto a las variables que se pretenden evaluar. Haciendo constar que estos lo conforman el personal que desarrolla actividades de índole administrativa, que se encuentren realizando trabajo en oficina su mayor parte del tiempo, dejando afuera al personal técnico, operativo y de campo, debido a que las condiciones laborales de estos se encuentra influenciados por factores externos.

3.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos

3.4.1. Técnicas

Para el desarrollo de la presente investigación se emplearon las siguientes técnicas de investigación primaria: la observación, la entrevista y la encuesta.

a. La observación

Se visitaron cada una de las municipalidades que se encuentran dentro del marco de la investigación con el fin de observar el comportamiento de los colaboradores administrativos de dichas municipalidades.

Las visitas duraron un promedio de cuatro horas, para la aplicación de este método se elaboró una guía en base a una lista de chequeo que contempló la parte de infraestructura, equipo y condiciones del área de trabajo.

b. La entrevista

Se aplican los instrumentos para medir la variable clima organizacional, el cual consistió en una boleta dirigida a los jefes inmediatos de los colaboradores administrativos, para ampliar y entender mejor la información brindada, pues pueden darse ciertas circunstancias o situaciones que no quedan reflejadas en la encuesta, y que pueden ser factor determinante para explicar los resultados obtenidos en la investigación.

c. La encuesta

La encuesta permitió recolectar la información de los colaboradores administrativos, en base a las variables que contempla la investigación, obteniendo datos sobre diferentes aspectos.

Los que a través de la escala de Likert, permitió integrar la información de forma cuantificable para luego analizarse.

d. Análisis de documentos

Para la obtención de información se tomaron otras técnicas mediante el uso de fuentes secundarias:

- La técnica del análisis de documentos biográficos, mapas, base de datos de la unidad de recursos humanos de cada municipalidad, otras investigaciones y bibliografía referente al tema de investigación.
- Cerciorándose de que la información proviniera de fuentes confiables, que guarden relación con el objeto de estudio y el contexto de la investigación.

3.4.2. Instrumentos

Según Hernández *et al.* (2010), un instrumento de medición adecuado es un recurso utilizado por el investigador, en el cual se registran datos observables que representan verdaderamente los conceptos o variables de la investigación. Para que un instrumento sea apropiado, es necesario tener en cuenta que este debe ser válido y confiable; *la validez*, generalmente, se refiere al grado en que un instrumento realmente mide la variable que procura medir; la *confiabilidad* de un instrumento de medición, se refiere al grado en que su aplicación repetida al mismo sujeto u objeto produce resultados iguales.

a. Cuestionario

Como instrumento de medición para obtener la información necesaria se utilizó la aplicación de encuesta a los colaboradores administrativos de las municipalidades de Chiquimula, Quezaltepeque y Esquipulas.

Se presentan las secciones del cuestionario:

- La sección I, información general: se dedica a recabar información de los colaboradores administrativos sobre municipalidad, unidad/departamento, puesto, género, estado civil, religión, edad, años de laborar en la institución, nivel de escolaridad y tipo de contrato.
- En la sección II, variable clima organizacional: se reúnen las dimensiones representativas de la 5 variables que establece el modelo utilizado: ambiente físico, características estructurales, ambiente social, características personales y comportamiento organizacional; distribuidas en 50 ítems. Para el análisis de la variable se utilizó tabla de contingencia en los cuales se calificaron los reactivos de la siguiente manera: calificación máxima de 250 (50 ítems x 5 escala tipo Likert), calificación mínima de 50, los cuales se describen en la siguiente tabla.

Tabla 8. Niveles utilizados para medir la variable de Clima Organizacional.

Niveles	Definición	Rangos
Desfavorable	Las condiciones que brinda la municipalidad en base a los criterios evaluados tienen serias deficiencias, creando un ambiente inadecuado para el desempeño.	50 – 100
Poco favorable	Las condiciones que brinda la municipalidad en base a los criterios evaluados, llena los requerimientos mínimos para el desempeño.	101 – 150
Medianamente favorable	Las condiciones que brinda la municipalidad en base a los criterios evaluados, son los esperados por los colaboradores administrativos, llenando los aspectos básicos, pero necesitan ser mejorados.	151 – 200
Favorable	Las condiciones que brinda la municipalidad en base a los criterios evaluados, sobrepasan las expectativas de un ambiente favorable.	201 – 250

Fuente: Elaboración propia.

- Sección III, variable satisfacción laboral: se reúnen las dimensiones representativas de las 8 variables según el modelo utilizado: motivación y reconocimiento, formación, dirección de la unidad, puesto de trabajo, ambiente de trabajo e interacción con los compañeros, comunicación y coordinación, implicación a la mejora y condiciones ambientales infraestructura y recursos, distribuidos en 40 ítems. La calificación máxima de 200 (40 ítems x 5 respuestas en escala de Likert), calificación mínima de 40, como se describe en la siguiente tabla.

Tabla 9. Niveles utilizados para medir la variable de Satisfacción Laboral.

Niveles	Definición	Rangos
Insatisfecho	Las necesidades laborales no han sido cubiertas	40 – 80
Poco Satisfecho	Las necesidades laborales han sido cubiertas, en forma mínima.	81 – 120
Medianamente Satisfecho	Las necesidades laborales se han cubierto de forma básica.	121 – 160
Satisfecho	Las necesidades laborales se han cubierto y sobrepasado las expectativas.	161 – 200

Fuente: Elaboración propia.

En el instrumento de recolección de datos se utilizaron escalas Likert que va desde totalmente de acuerdo hasta totalmente en desacuerdo para determinar la medición de cada una de las variables concernientes a la investigación.

b. Guía de observación

Este instrumento permitió registrar comportamientos o características observables que aportaron información relevante a la investigación.

Su estructuración permitió que la información se estandarizara y fuera más objetiva, excluyendo los juicios subjetivos de los informantes y del investigador.

La guía de observación incluyó aspectos observables del clima organizacional, condiciones físicas, ambientales, tecnológicas y de infraestructura en el puesto de trabajo.

c. Guía de entrevista

La guía de entrevista utilizada fue semi estructurada, la cual según Hernández *et al.* (2010) “se basa en una guía de asuntos o preguntas que el investigador tiene la libertad de introducir preguntas adicionales para precisar conceptos u obtener mayor información sobre los temas deseados.

Orientada a los jefes de cada oficina, se utilizó con el fin de profundizar sobre aspectos del clima organizacional que predominan, utilizando la información para contrastar los resultados obtenidos de los cuestionarios aplicados y dar mayor objetividad a la investigación.

3.5. Fuentes de investigación y estrategias de investigación

3.5.1. Fuentes de información

a. Fuentes primarias

Consistió en obtener la información directa de los colaboradores objeto de estudio, quienes laboran en las municipalidades, caso específico los colaboradores administrativos.

b. Fuentes secundarias

Las fuentes secundarias de información escrita recopilada y transcrita, proviene de diccionarios, leyes, reglamentos y publicaciones relacionadas con el tema, páginas web,

investigaciones, tesis que sirven de base para la elaboración del informe de tesis entre otros.

3.5.2. Estrategias de investigación

La vinculación institucional que se tiene entre municipalidades a través de la oficina de recursos humanos, encaminados en los esfuerzos al desarrollo integral de la región en base a la sostenibilidad de recursos, permite el fácil abordaje de la temática a evaluar.

Así mismo se tiene buena relación con los jefes de los departamentos administrativos de cada una de las municipalidades, permitiendo plantear las siguientes acciones:

- Visitas periódicas a las municipalidades, lo cual permitió observar la unidad de trabajo de los colaboradores administrativos, conocer el contexto laboral, familiarizarse con el mismo, lo cual ayuda a entender de una mejor perspectiva el comportamiento que presentaran las variables de estudio al aplicar los métodos estadísticos y los resultados que se obtengan de estas.
- Permite garantizar un adecuado nivel de confianza hacia el investigador, para que no se den sesgos a la hora de proporcionar la información.

3.6 Hipótesis

3.6.1 General

Hi: A mejor clima organizacional, mayor satisfacción laboral en los colaboradores administrativos de las municipalidades de Chiquimula, Quezaltepeque y Esquipulas.

3.6.2 Específicas

- H1: A mejor ambiente físico, mayor satisfacción laboral.
- H2: A mejor características estructurales, mayor satisfacción laboral.
- H3: A mejor ambiente social, mayor satisfacción laboral.
- H4: A mejor características personales, mayor satisfacción laboral.
- H5: A mejor comportamiento organizacional, mayor satisfacción laboral.

3.7 Conceptualización y operacionalización de variables e indicadores

Tabla 10. Operacionalización de variables e indicadores.

Hipótesis	Variables	Sub variables	Indicadores	Tipo de variable
A mejor clima organizacional, mayor satisfacción laboral en los colaboradores administrativos de las municipalidades de Chiquimula, Quezaltepeque y Esquipulas.	Clima organizacional (Independiente)	Ambiente físico	Grado de la infraestructura, espacio físico, instalaciones, mobiliario, equipo y la tecnología son percibidos como agradables en la realización de las tareas.	Ordinal
		Características estructurales	Grado de la estructura organizacional o diseño, tramo de control, delegación en la toma de decisiones, autoridad y liderazgo	Ordinal
		Ambiente social	Grado de compañerismo, relaciones interpersonales, conflictos, comunicación y estrés.	Ordinal
		Características personales	Grado de personalidad, actitudes, aptitudes, motivación, reconocimiento.	Ordinal
		Comportamiento organizacional	Grado de trabajo en equipo, cultura organizacional, productividad, rotación de personal, identidad con la institución	Ordinal

	Satisfacción laboral (dependiente)	Motivación y reconocimiento	• Grado de reconocimiento por implemento de mejoras en el trabajo. • Nivel de percepción de oportunidades para desarrollo de carrera. • Nivel de percepción satisfactoria de condiciones laborales • Grado de motivación en el trabajo • Grado de reconocimiento por desempeño laboral	• Ordinal • Ordinal • Ordinal • Ordinal
		Formación	• Grado de información adicional fuera del plan de formación de la unidad. • Grado de atención de necesidades de formación. • Grado de formación en el puesto de trabajo. • Grado de formación por implantación de nuevas herramientas informáticas o nuevos procedimientos. • Grado de utilidad del plan de formación.	• Ordinal • Ordinal • Ordinal • Ordinal
		Dirección de la unidad	• Grado de participación del personal en la toma decisiones. • Grado de percepción de una delegación eficaz de funciones. • Grado de retroalimentación a empleados • Grado de dominio técnico o conocimiento de funciones. • Grado de eficacia en solución de problemas	• Ordinal • Ordinal • Ordinal • Ordinal • Ordinal
		Puesto de trabajo	• Grado de retroalimentación. • Grado de calidad de funciones y responsabilidades. • Grado de percepción de equidad en la carga de trabajo • Grado de organización del trabajo de su oficina. • Grado de desarrollo de habilidades.	• Ordinal • Ordinal • Ordinal • Ordinal • Ordinal
		Ambiente de trabajo e interacción con los compañeros	• Grado de percepción de la libertad de opinión. • Grado de stress por el ambiente de trabajo. • Grado de relación con los compañeros de Trabajo. • Grado de colaboración entre compañeros. • Grado de identificación con el equipo de trabajo.	• Ordinal • Ordinal • Ordinal • Ordinal • Ordinal
		Comunicación y coordinación	• Grado de conocimiento de servicios que presta la institución. • Grado de coordinación entre oficinas o departamentos. • Grado de comunicación con el jefe inmediato. • Grado de comunicación entre el personal de la unidad y los usuarios de la unidad. • Grado de comunicación dentro de la unidad.	• Ordinal • Ordinal • Ordinal • Ordinal • Ordinal

		Implicación en la mejora	• Grado de identificación con éxito y fracaso de la unidad. • Nivel de percepción de mejoramiento continuo. • Nivel de percepción de la calidad en prestación de servicios. • Nivel de percepción de iniciativas de mejora. • Grado de participación en iniciativas de mejora.	• Ordinal • Ordinal • Ordinal • Ordinal • Ordinal
		Condiciones ambientales , infraestructuras y reconocimiento	• Grado de adaptación de herramientas informáticas al puesto de trabajo. • Grado en que las condiciones ambientales, facilitan el trabajo. • Grado de seguridad en el puesto de trabajo. • Grado en que las instalaciones facilitan el trabajo. • Grado en el que los medios y materiales facilitan el trabajo.	• Ordinal • Ordinal • Ordinal • Ordinal • Ordinal

Fuente: Elaboración propia, julio 2016.

CAPITULO IV

RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

4.1 Análisis de datos demográficos

La información obtenida en la primera parte de los cuestionarios, articulada a las variables de de Clima Organizacional y Satisfacción Laboral, permitieron analizar los datos generales del personal en cada una de las municipalidades en cuanto a los siguientes aspectos: unidad de dirección, oficina, puesto de trabajo, género, estado civil, religión, edad, años de laborar en la institución, escolaridad, tipo de contrato y escala salarial.

En ese orden de ideas, se estableció la distribución del recurso humano, según las municipalidades.

4.1.1 Distribución de los colaboradores administrativos por unidad operativa

La información se obtuvo a partir de 148 colaboradores administrativos de las municipalidades; 56 de Chiquimula, 37 de Quezaltepeque y 55 de Esquipulas, distribuidos en las diferentes oficinas.

Las municipalidades, establecen su estructura orgánica municipal en base al artículo 35, en el inciso j) del Código Municipal, donde establece que es competencia del Concejo Municipal “la creación, supresión o modificación de sus dependencias, empresas y unidades de servicios administrativos”.

Partiendo de la base legal, las unidades de servicios administrativos están conformadas por oficinas, las cuales de acuerdo a su finalidad y característica se integran en diferentes unidades de dirección, como lo es la Dirección de Recursos Humanos, Dirección de Administración Financiera Municipal -DAFIM-, Dirección Municipal de Planificación -DMP-, Dirección de Desarrollo social y Cultural, Dirección de Servicios Públicos Municipales; y otras que no son direcciones, pero son unidades de servicios administrativos y operativos como lo es la Unidad de Gestión Ambiental Municipal UGAM, Juzgado de Asuntos Municipales y Secretaria Municipal.

Tabla 11. Unidades Operativas de las municipalidades de Chiquimula Quezaltepeque y Esquipulas al 2016.

Unidad		Municipalidad			Total
		Chiquimula	Quezaltepeque	Esquipulas	
DAFIM		14	8	16	38
	%	25.00	21.60	29.10	25.70
Dirección de Desarrollo Social y Cultural		9	12	7	28
	%	16.10	32.40	12.70	18.90
Dirección de Servicios Público Municipal		7	1	13	21
	%	12.50	2.70	23.60	14.20
DMP		9	3	8	20
	%	16.10	8.10	14.50	13.50
Juzgado de Asuntos Municipales		5	4	5	14
	%	8.90	10.80	9.10	9.50
Secretaría Municipal		5	3	3	11
	%	8.90	8.10	5.50	7.40
Recursos Humanos		4	2	2	8
	%	7.10	5.40	3.60	5.40
UGAM		3	4	1	8
	%	5.40	10.80	1.80	5.40
Total		56	37	55	148
	%	100.0	100.0	100.0	100.0

Fuente: Elaboración propia. (SPSS Versión 15.0)

Como se evidencia en la tabla anterior, las municipalidades poseen mayor cantidad de colaboradores administrativos en la Dirección de Administración Financiera Municipal -DAFIM- con un 25.7%, esto se atribuye a que tiene la mayor cantidad de puestos asignados en las oficinas, dentro de las cuales están: el IUSI, rótulos y eventos, almacén, presupuesto, compras, inventario y receptores.

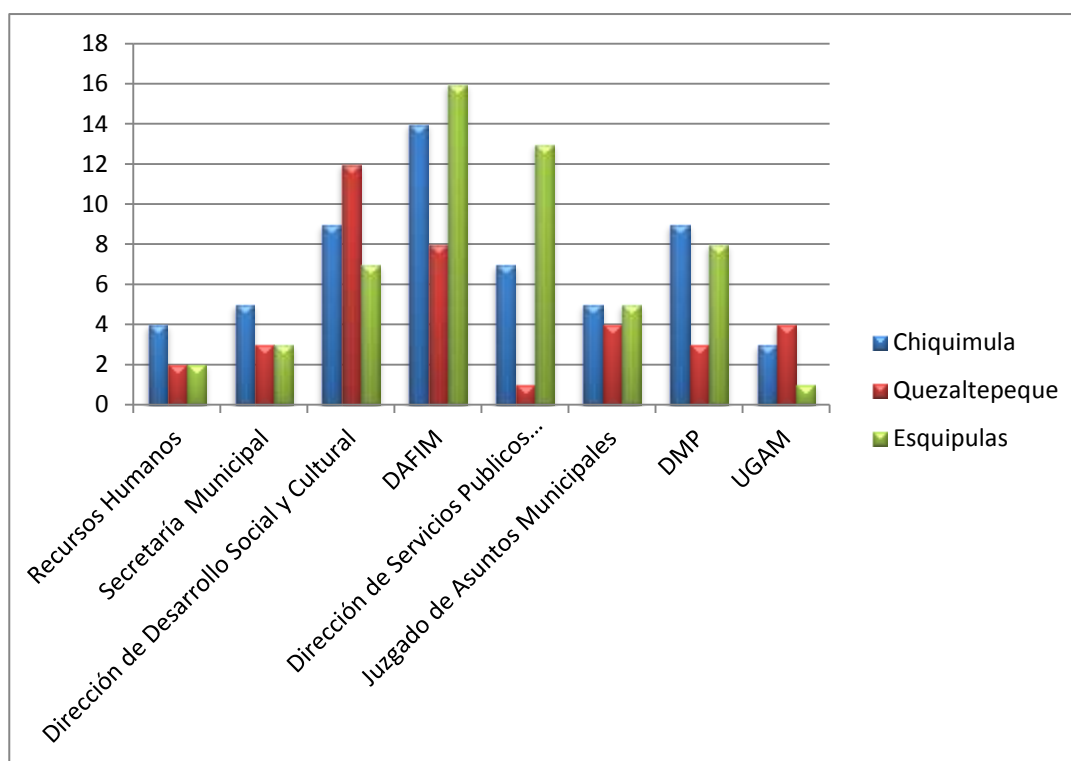
Luego se tiene la Dirección de Desarrollo Social y Cultural con un 18.9%; en donde se distribuyen en las oficinas de apoyo a las organizaciones locales, comunicación social, cultura y deporte, adulto mayor, biblioteca, oficina de la mujer, niñez, adolescencia y juventud.

Con un 14.20% la Dirección de Servicios Públicos Municipales, en donde sobresalen las municipalidades de Chiquimula y Esquipulas, las cuales atienden a un mayor número de

población en el casco urbano, necesitando mayor cantidad de personal en las oficinas de administración de mercados y el departamento de agua y alcantarillado.

La gráfica 1 muestra en porcentajes la distribución de personal en cada una de las unidades de dirección, haciendo constar que la municipalidad de Chiquimula y Esquipulas son las que cuentan con mayor cantidad de personal administrativo, debido a que atienden mayor cantidad de usuarios que demandan los servicios municipales.

Así mismo se puede evidenciar que la municipalidad de Quezaltepeque da mayor énfasis, en aspectos de desarrollo social y cultural, a través de la oficina de la mujer y apoyo a organizaciones locales en donde concentra más colaboradores administrativos que las municipalidades de Chiquimula y Esquipulas.



Gráfica 1. Distribución de los colaboradores administrativos por municipalidad.

Fuente: Elaboración propia.

4.1.2 Distribución de los colaboradores administrativos por puesto de trabajo

En referencia a la clasificación de puestos de las municipalidades, están divididas en siete puestos, las cuales van de: director, coordinador, encargado de oficina, auxiliar de oficina, receptor, técnico y digitador, distribuidos en las diferentes oficinas que integran las unidades de dirección.

A continuación, se presenta una tabla donde se describe cada municipalidad, en relación al número de colaboradores administrativos por puesto desempeñado.

Tabla 12. Distribución de los colaboradores administrativos por municipalidad y puesto que desempeña.

Puesto		Municipalidad			Total
		Chiquimula	Quezaltepeque	Esquipulas	
Director		3	5	6	14
	%	5.4	13.5	10.9	9.5
Coordinador		2	2	1	5
	%	3.6	5.4	1.8	3.4
Encargado de oficina		14	7	13	34
	%	25	18.9	23.6	23
Auxiliar de oficina		30	17	23	70
	%	53.6	45.9	41.8	47.3
Técnico		1	2	8	11
	%	1.8	5.4	14.5	7.4
Receptor		3	2	2	7
	%	5.4	5.4	3.6	4.7
Digitador		3	2	2	7
	%	5.4	5.4	3.6	4.7
Total		56	37	55	148
		100.0%	100.0%	100.0%	100.0%

Fuente: Elaboración propia (SPSS Versión 15.0)

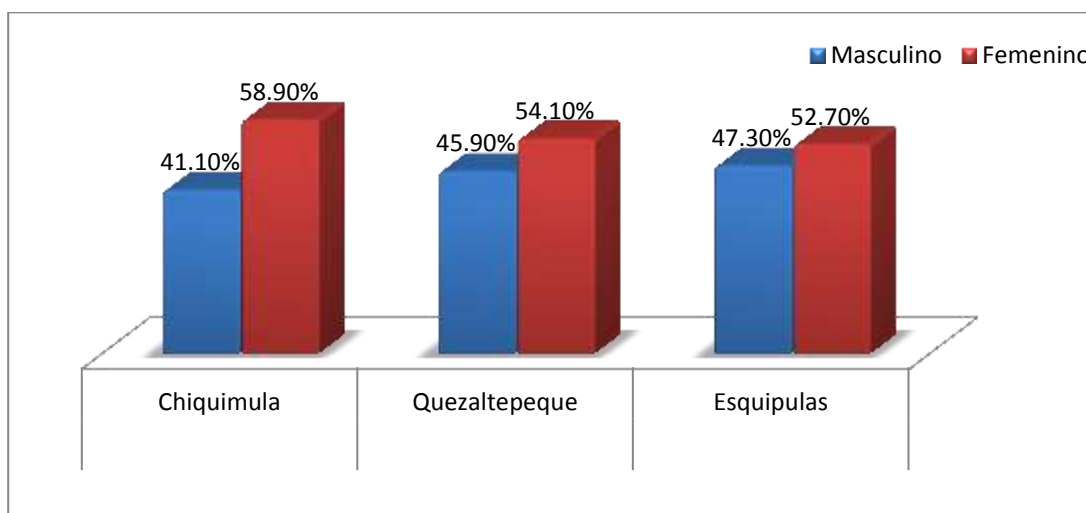
Los puestos de director, son los que tienen a su cargo diferentes oficinas de una unidad de dirección, existiendo una variación entre las municipalidades de acuerdo a su estructura organizacional, los cuales se establecieron con base al nombramiento en el contrato al momento de contestar la boleta; en donde se debería de estandarizar el número de directores para todas las municipalidades, lo cual está en proceso, ya que existen encargados de unidad dirección con nombramiento de coordinadores y encargado de oficina.

Como se observa en la tabla 12, los puestos de encargado de oficina, son los que tienen el segundo lugar en cuanto a colaboradores administrativos con un 23%, en los cuales recaen directamente las responsabilidades de la oficina a la que pertenecen, y quienes se apoyan en los auxiliares de oficina.

Las municipalidades concentran su mayor recurso humano en cuanto a colaboradores administrativos en el puesto de auxiliares de oficina con un 47.3%, siendo la municipalidad de Chiquimula la que posee mayor número de personal (30 auxiliares de oficina) en relación con las otras municipalidades; esto, debido a que atiende mayor cantidad de usuarios, y es la que maneja mayor presupuesto a nivel departamental, en base al número de habitantes, al ingreso per-capita y número de aldeas y caseríos.

En cuanto a los puestos de receptores, estos son directamente puestos de la Dirección de Administración Financiera Municipal –DAFIM-, pues son los que se encargan de realizar los cobros de los arbitrios de las municipalidades; en el caso de los digitadores son puestos que pertenecen al Juzgado de Asuntos Municipales, en la oficina de la Policía Municipal de Transito –PMT-.

Se estableció que los colaboradores administrativos de las municipalidades pertenecen en su mayoría al sexo femenino, concentrándose en los puestos de auxiliar de oficina, receptor y encargado de oficina de la dirección de desarrollo social y cultural; lo cual se atribuye a la presentación, organización y administración que demanda el puesto en las diferentes oficinas, y que caracterizan al género femenino.



Gráfica 2. Distribución de los colaboradores administrativos por género en las municipalidades de Chiquimula, Quezaltepeque y Esquipulas.

Fuente: Elaboración propia.

4.2 Análisis del “Clima Organizacional”

Para la evaluación del clima organizacional, se abordaron las siguientes sub variables: ambiente físico, características estructurales, ambiente social, características personales y comportamiento organizacional.

Para un análisis objetivo, se consideró necesario puntualizar en el concepto de clima organizacional, estableciendo niveles que van desde un clima organizacional desfavorable a favorable, según la municipalidad. En donde se obtuvieron los siguientes resultados:

Tabla 13. Percepción del Clima Organizacional según colaboradores administrativos de las municipalidades de Chiquimula, Quezaltepeque y Esquipulas 2016.

Niveles Clima Organizacional		Municipalidad			Total
		Chiquimula	Quezaltepeque	Esquipulas	
Desfavorable		0	0	0	0
	%	0	0	0	0
Poco favorable		17	2	7	26
	%	30.4	5.4	12.7	17.6
Medianamente favorable		32	34	40	106
	%	57.1	91.9	72.7	71.6
Favorable		7	1	8	16
	%	12.5	2.7	14.5	10.8
TOTAL		56	37	55	148
		100.0%	100.0%	100.0%	100.0%

Fuente: Elaboración propia (SPSS Versión 15.0)

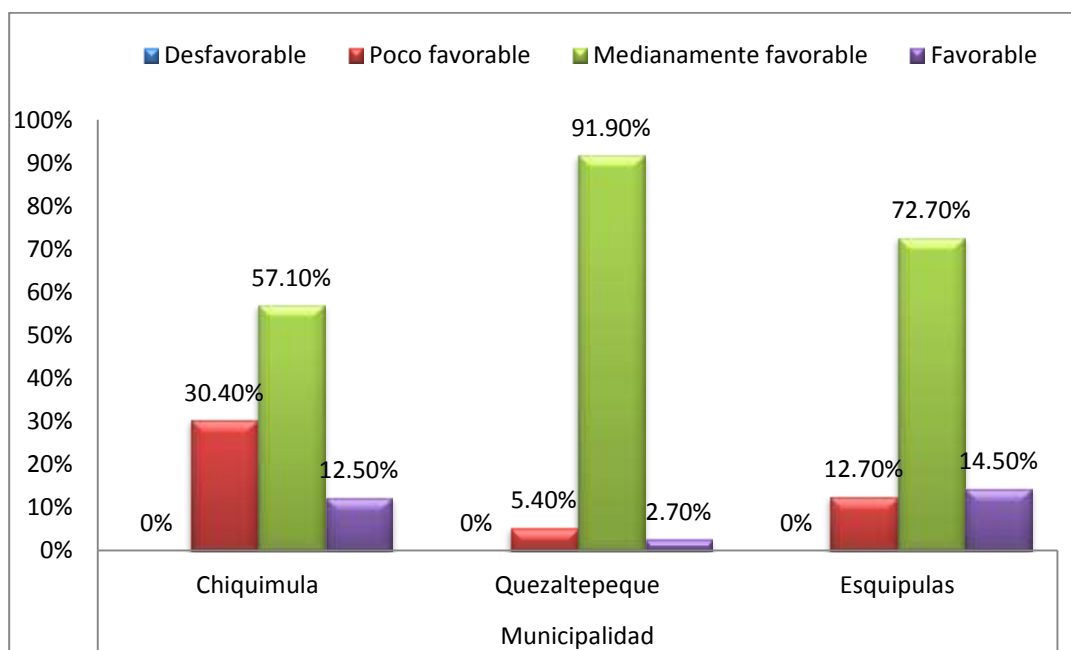
Los colaboradores administrativos de la municipalidad de Chiquimula, perciben en un 30.4% el clima organizacional como poco favorable, indicando que las condiciones que brinda la municipalidad en base a los criterios evaluados, llenan los requerimientos mínimos para el desempeño. Un 57.1% establecen que éstas, son las esperadas y llenan los aspectos básicos para realizar su trabajo, pero que aun deben mejorar. Un 12.5% la perciben como favorable, llenando las expectativas en todo los criterios evaluados. Estos resultados, son reflejo de las condiciones en que difieren ciertas oficinas, la municipalidad de Chiquimula fue recientemente remodelada, y no todas las oficinas presentan las mismas condiciones.

Por su parte los colaboradores de la municipalidad de Quezaltepeque, perciben en un 5.4% como poco favorable, un 91.9% como medianamente favorable y un 2.7% como favorable, prevaleciendo en su mayoría un criterio en las condiciones que brinda la municipalidad, los

cuales son los esperados por los colaboradores administrativos, llenando los aspectos básicos, pero necesitan ser mejorados. A diferencia de la municipalidad de Chiquimula, la municipalidad de Quezaltepeque, cuenta con dos espacios físicos amplios en donde se concentran la mayor cantidad de colaboradores administrativos bajo las mismas condiciones.

Los colaboradores administrativos de la municipalidad de Esquipulas perciben en 12.7% el clima organizacional como poco favorable, un 72.7% como medianamente favorable y un 14.5% como favorable. A pesar que la mayoría percibe un clima organizacional medianamente favorable, la municipalidad de Esquipulas cuenta con dos edificios municipales uno en la antigua municipalidad en El Calvario y la otra donde actualmente están; en donde distribuyen sus oficinas; sin embargo, existen oficinas con espacio físico inadecuado que limitan su funcionamiento.

De forma general se establece la percepción de los colaboradores administrativos según el Clima Organizacional por municipalidad, en la siguiente gráfica.



Gráfica 3. Percepción del Clima Organizacional por municipalidad.

Fuente: Elaboración propia.

De acuerdo a los criterios evaluados a nivel de las tres municipalidades, se observa que en su mayoría se percibe un Clima Organizacional medianamente favorable, llenando los aspectos básicos para desarrollar sus funciones, pero que los mismos deben ser

mejorados, siendo la municipalidad de Quezaltepeque la que más sobresale en cuanto a esta percepción.

Al analizar los resultados, se observa que la municipalidad de Chiquimula atribuye un Clima Organizacional poco favorable al comportamiento organizacional y características personales, debido a la falta de motivación, reconocimiento y promoción; y la municipalidad de Esquipulas la atribuye al comportamiento organizacional y ambiente físico.

Sin embargo, estas municipalidades presentaron una percepción favorable mayor a la municipalidad de Quezaltepeque, incidiendo características del ambiente físico para la municipalidad de Chiquimula debido a la remodelación del segundo nivel y Esquipulas debido a que cuenta con dos edificios, haciendo énfasis que estos resultados son muy bajos, lo cual no aplica para todas los colaboradores administrativos y oficinas.

Con base a lo expuesto anteriormente, se establece que las municipalidades poseen un Clima Organizacional medianamente favorable. Los detalles de los aspectos que la integran se analizan en los siguientes apartados.

4.2.1 Ambiente físico

a. Análisis descriptivo

El ambiente físico está conformada por: la distribución de la infraestructura, el espacio físico de la oficina, instalaciones físicas de la municipalidad, ubicación de la oficina, iluminación, ventilación, contaminación de tipo audiovisual, mobiliario y equipo, tecnología necesaria y tecnología adecuada.

Se establece la percepción que tienen los colaboradores administrativos de las municipalidades en cuanto al ambiente físico, pues éste es uno de los aspectos que influyen en los resultados obtenidos.

Los cuales se distribuyen en niveles que van desde un ambiente físico desfavorable, poco favorable, medianamente favorable y favorable, según las condiciones que brinda cada una de las municipalidades, presentándose en la siguiente tabla.

Tabla 14. Percepción del ambiente físico según colaboradores administrativos de las municipalidades de Chiquimula, Quezaltepeque y Esquipulas 2016.

Niveles de Ambiente físico		Municipalidad			Total
		Chiquimula	Quezaltepeque	Esquipulas	
Desfavorable		3	0	1	4
	%	5.4	.0	1.8	2.7
Poco favorable		15	9	12	36
	%	26.8	24.3	21.8	24.3
Medianamente favorable		18	22	29	69
	%	32.1	59.5	52.75	46.6
Favorable		20	6	13	39
	%	35.7	16.2	23.65	26.4
Total		56	37	55	148
		100.0%	100.0%	100.0%	100.0%

Fuente: Elaboración propia (SPSS Versión 15.0)

Se evidencia una diferencia entre la percepción del ambiente físico en las tres municipalidades, en donde las municipalidades de Quezaltepeque y Esquipulas se concentran en un nivel medianamente favorable (59.6% y 52.7%, respectivamente), estableciendo que más del 50% de los colaboradores administrativos, perciben que las condiciones que les brindan son los esperados, llenando los aspectos básicos, pero necesitan ser mejorados.

Por su parte la municipalidad de Chiquimula tiene una mayor distribución entre los cuatro niveles, observándose una disminución en los colaboradores que la perciben medianamente favorable, en relación a las otras municipalidades; y un incremento en los que la perciben como favorable 35.7% (Gráfica 4). Incidiendo la remodelación de las oficinas que se encuentran ubicadas en el segundo nivel del edificio municipal, las cuales cuentan con una mejor infraestructura, instalaciones, iluminación, ventilación, y menos contaminación de tipo audiovisual, creando un ambiente armonioso para trabajar.

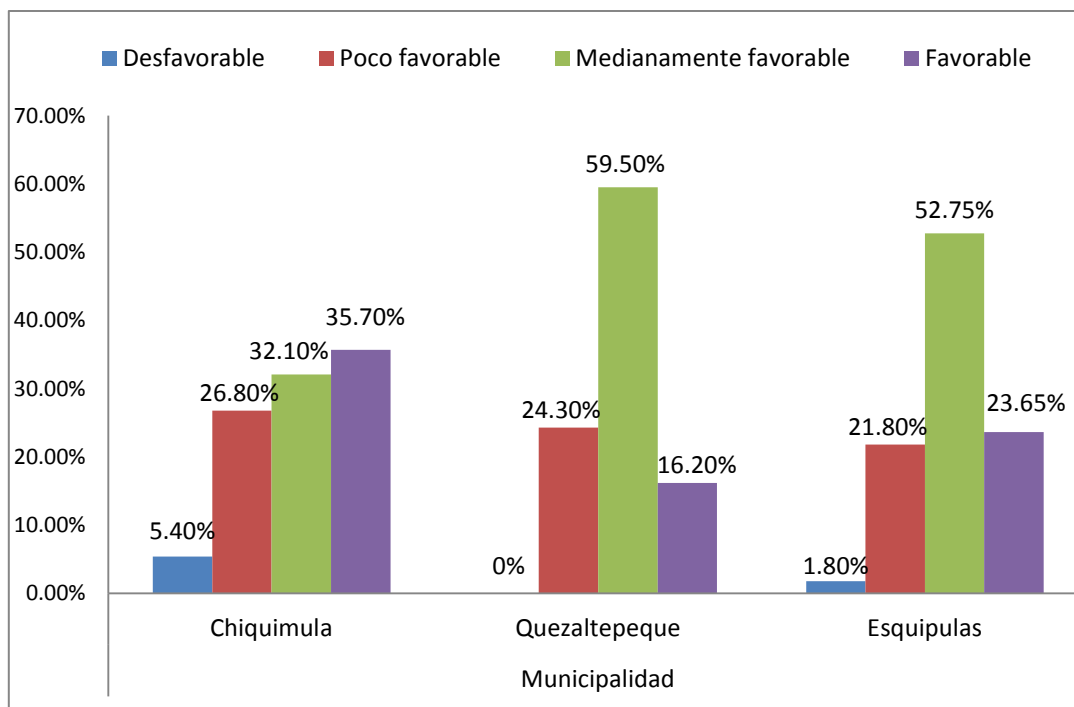
Así mismo se estableció en 26.8%, 24.3% y 21.8% de colaboradores administrativos de las municipalidades de Chiquimula, Quezaltepeque y Esquipulas, respectivamente; perciben el ambiente físico como poco favorable, al hacer el análisis por municipalidad se establece lo siguiente:

En la municipalidad de Chiquimula, los colaboradores administrativos la atribuyen a la contaminación de tipo audiovisual, que se da principalmente en el primer nivel del edificio

municipal; existen oficinas que se encuentran mal ubicadas y no se les provee de la tecnología adecuada para desarrollar sus funciones.

La municipalidad de Quezaltepeque, la atribuye a la contaminación de tipo audiovisual y mala ubicación de las oficinas, en donde se hace referencia a que existen dos salones que comparten diferentes oficinas, sin delimitación física o paredes entre las mismas. Otras oficinas que se encuentran distribuidas en espacios dentro del salón de usos múltiples de la municipalidad.

La municipalidad de Esquipulas, la atribuye al hacinamiento que existe en las oficinas, y lo mismo contribuye a la contaminación de tipo audiovisual. Haciendo ver que la municipalidad cuenta con dos edificios en los cuales distribuyen las oficinas, existen unidades de dirección ubicadas en el edificio nuevo, en espacios físicos que no llena los requerimientos en cuanto al personal; así mismo, se encontraron colaboradores que perciben el ambiente físico como desfavorable, Chiquimula, en 5.4% y Esquipulas en un 1.8%, presentando deficiencias en cuanto los criterios evaluados, creando un ambiente inadecuado para el buen desarrollo de las actividades que el puesto requiere.



Gráfica 4. Percepción del ambiente físico en las municipalidades de Chiquimula, Quezaltepeque y Esquipulas 2016.

Fuente: Elaboración propia.

Con base a los resultados, se establece que la municipalidad que tiene una mejor percepción de los colaboradores administrativos en cuanto al ambiente físico, es la municipalidad de Chiquimula, sin embargo existen criterios que debe mejorar, ya que también es la que tiene mayor porcentaje de colaboradores que la establecen como poco favorable y desfavorable. Las municipalidades de Quezaltepeque y Esquipulas llenan las expectativas para realizar el trabajo pero, existen aspectos puntuales que deben ser mejorados, como lo es la infraestructura, espacio físico y ubicación de las oficinas.

b. Análisis inferencial

El análisis inferencial de las sub variable Ambiente Físico en relación con la Satisfacción Laboral, da respuesta a la siguiente hipótesis de investigación:

H1: A mejor ambiente físico, mayor satisfacción laboral.

Tabla 15. Grado de correlación entre Ambiente Físico y Satisfacción Laboral de los colaboradores administrativos de las municipalidades de Chiquimula, Quezaltepeque y Esquipulas 2016.

Variables		Ambiente físico	Satisfacción Laboral
Ambiente físico	Correlación de Pearson	1	.500(**)
	Sig. (bilateral)		.000
	N	148	148
Satisfacción Laboral	Correlación de Pearson	.500(**)	1
	Sig. (bilateral)	.000	
	N	148	148

** La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

Fuente: Elaboración propia (SPSS versión 15.0)

A un nivel de significancia de 0.01, se **“Acepta”** la hipótesis de investigación **“a mejor ambiente físico, mayor satisfacción laboral”**, en virtud que la significancia bilateral de correlación (.000) es menor al alfa aplicada (0.01).

El grado de correlación de **0.500 “correlación positiva moderada”**, significa que aspectos como espacio físico de la oficina, instalaciones físicas de la municipalidad, ubicación de la oficina, iluminación, ventilación, contaminación de tipo audiovisual, mobiliario y equipo,

tecnología necesaria y tecnología adecuada; se relaciona, pero no de una manera preponderante con la satisfacción laboral. Es decir, que aunque las condiciones que brinda la municipalidad en base al ambiente físico, sobrepasen las expectativas de un ambiente favorable no incidirá significativamente en el grado de satisfacción laboral de los colaboradores administrativos.

4.2.2 Características estructurales

a. Análisis descriptivo

Las características estructurales están conformadas por estructura organizacional, equidad de trabajo, toma de decisiones en el puesto de trabajo, toma de decisiones en base a políticas, procesos y reglamentos internos, liderazgo del jefe inmediato, autoridad y liderazgo del alcalde.

En el orden de ideas anteriores, se establece el nivel de percepción que tienen los colaboradores administrativos en cuanto a las características estructurales de cada una de las municipalidades:

Tabla 16. Percepción de las características estructurales según colaboradores administrativos de las municipalidades de Chiquimula, Quezaltepeque y Esquipulas 2016.

Niveles de Características Estructurales		Municipalidad			Total
		Chiquimula	Quezaltepeque	Esquipulas	
Desfavorable		1	0	0	1
	%	1.8	0.0	0.0	.7
Poco favorable		14	5	7	26
	%	25.0	13.5	12.7	17.6
Medianamente favorable		33	26	36	95
	%	58.9	70.3	65.5	64.2
Favorable		8	6	12	26
	%	14.3	16.2	21.8	17.6
Total		56	37	55	148
		100.0%	100.0%	100.0%	100.0%

Fuente: Elaboración propia.

La tabla anterior muestra los resultados obtenidos en base a la percepción que tienen los colaboradores administrativos en cuanto a las características estructurales de cada una de las municipalidades, observándose una variación significativa entre las mismas, las cuales se describen a continuación:

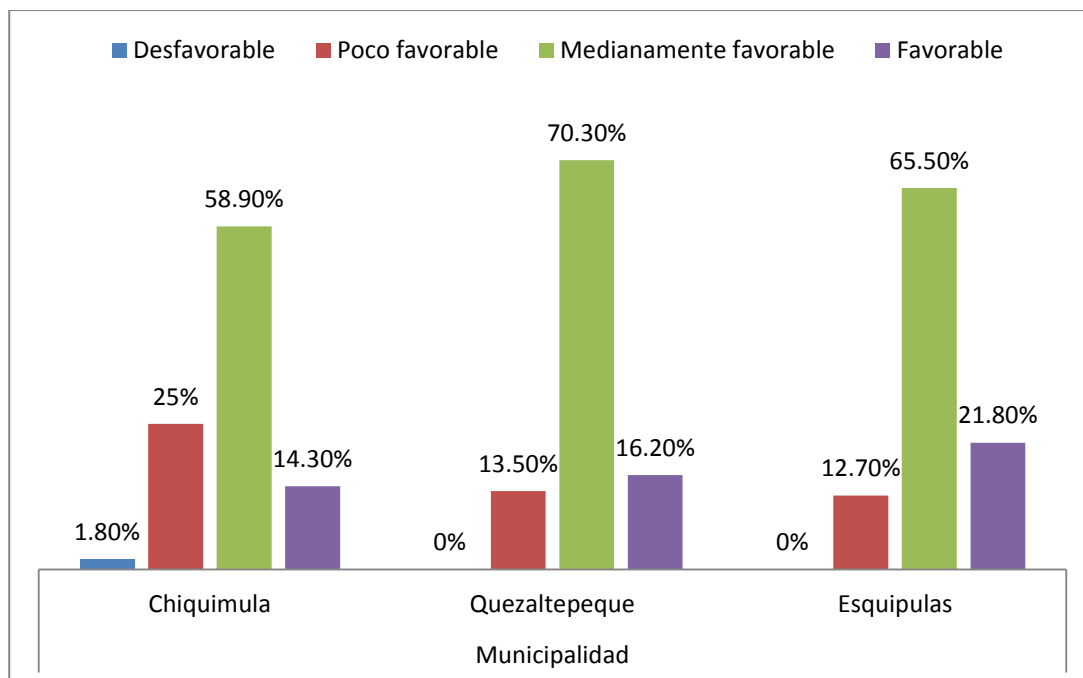
En la municipalidad de Chiquimula, se estableció un porcentaje mayor en cuanto a colaboradores que la perciben como poco favorable, con el 25%, en relación con las demás municipalidades; así mismo fue la única municipalidad que obtuvo una percepción desfavorable. Estos resultados se atribuyen a que las tareas no son distribuidas en forma equitativa para algunos puestos de trabajo, indicando que existe personal con mayores responsabilidades que otros en la misma oficina.

El 58.9%, tienen una percepción medianamente favorable, quienes consideran que la distribución de tareas y toma de decisiones se fundamenta en políticas, procesos y reglamentos, los cuales están establecidos en el manual de funciones y el manual organizacional; sin embargo, debe de realizarse periódicamente una evaluación del cumplimiento de los mismos, para que las tareas por las que fueron contratados sean las asignadas a su puesto de trabajo. El 14.30% la establece como favorable, es decir que los criterios evaluados sobrepasan las expectativas esperadas.

Al analizar las municipalidades de Quezaltepeque y Esquipulas, se observa un porcentaje similar en cuanto a la percepción de las características estructurales, estableciéndola en un 13.5% y 12.7% como poco favorable; estos resultados parten directamente del puesto de trabajo que desempeñan dentro de la oficina o dentro de la unidad de dirección, ya que en algunos casos, el mismo les limita a participar en la toma de decisiones y les recargan actividades. Otro factor que incide es el estilo de liderazgo que ejerce el jefe inmediato, el cual afecta su trabajo.

El 70.30%, de los colaboradores de la municipalidad de Quezaltepeque perciben las características estructurales como medianamente favorable, quienes consideran que el puesto que ocupan le otorga la facultad para tomar decisiones, pero lo cual no se da en todas las ocasiones. Así mismo la municipalidad de Esquipulas establece en un 65.50% como medianamente favorable, quienes consideran que las actividades de la municipalidad han sido distribuidas adecuadamente, acorde a los reglamentos.

Se evidencia que la municipalidad que tiene mejores características estructurales es la del municipio de Esquipulas, estableciendo que el 21% de los colaboradores administrativos la perciben como favorable, y es la que menos se percibe como poco favorable (Gráfica 5).



Gráfica 5. Percepción de las características estructurales en las municipalidades de Chiquimula, Quezaltepeque y Esquipulas 2016.

Fuente: Elaboración propia.

Al hacer una comparación de los resultados obtenidos por municipalidad, se puede percibir que la municipalidad de Chiquimula es la más débil en este criterio, la cual debe de enfocar cierto esfuerzo en mejorar las características estructurales desde el punto de vista de estructura organizacional, toma de decisiones, equidad en el puesto de trabajo, autoridad y liderazgo de los jefes de cada oficina o dirección.

b. Análisis inferencial

El análisis inferencial de la sub variable Características Estructurales en relación con la Satisfacción Laboral, da respuesta a la hipótesis de investigación que plantea:

H2: A mejor características estructurales, mayor satisfacción laboral.

Tabla 17. Grado de correlación entre Características Estructurales y Satisfacción Laboral de los colaboradores administrativos de las municipalidades de Chiquimula, Quezaltepeque y Esquipulas 2016.

Variables		Características estructurales	Satisfacción laboral
Características estructurales	Correlación de Pearson	1	.715(**)
	Sig. (bilateral)		.000
	N	148	148
Satisfacción laboral	Correlación de Pearson	.715(**)	1
	Sig. (bilateral)	.000	
	N	148	148

** La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

Fuente: Elaboración propia (SPSS versión 15.0)

Por lo tanto, a un nivel de significancia de 0.01, se **“Acepta”** la hipótesis de investigación **“a mejor características estructurales, mayor satisfacción laboral”**, en virtud que la significancia bilateral de correlación (.000) es menor al alfa aplicada (0.01).

Se obtuvo una correlación de **.715 “positiva alta”**, lo que indica que aspectos como la organización estructural, equidad de trabajo, toma de decisiones, puesto de trabajo, políticas, procesos, reglamentos, autoridad y liderazgo; inciden fuertemente en la satisfacción laboral. Lo cual establece que al mejorar estas condiciones dentro del clima organizacional, los colaboradores administrativos se sentirán más satisfechos incidiendo directamente en su desempeño laboral.

4.2.3 Ambiente social

a. Análisis descriptivo

El ambiente social se encuentra integrado por: el compañerismo, relaciones interpersonales, apoyo entre compañeros, solución de conflictos, estrés, comunicación escrita, comunicación con los compañeros de trabajo y con el jefe.

Para la discusión de resultados se presenta la siguiente tabla en donde se establece el ambiente social en cada una de las municipalidades.

Tabla 18. Percepción del ambiente social según colaboradores administrativos de las municipalidades de Chiquimula, Quezaltepeque y Esquipulas 2016.

Niveles Ambiente Social		Municipalidad			Total
		Chiquimula	Quezaltepeque	Esquipulas	
Desfavorable		1	0	1	2
	%	1.8	.0	1.8	1.4
Poco favorable		8	4	7	19
	%	14.3	10.8	12.7	12.8
Medianamente favorable		39	32	43	114
	%	69.6	86.5	78.2	77.0
Favorable		8	1	4	13
	%	14.3	2.7	7.3	8.8
Total		56	37	55	148
		100.0%	100.0%	100.0%	100.0%

Fuente: Elaboración propia.

Al integrar el resultado de las tres municipalidades, se establece en forma general que un 77% de los colaboradores administrativos perciben el ambiente social como medianamente favorable, indicando que aun existen factores que deben ser mejorados y los cuales difieren de una municipalidad a otra, por lo cual se establece un análisis por municipalidad.

El 69.6%, de los colaboradores administrativos de la municipalidad de Chiquimula, perciben un ambiente social medianamente favorable, los cuales son los esperados y llenan los aspectos básicos, pero que aún deben ser mejorados aspectos de la comunicación con el jefe inmediato.

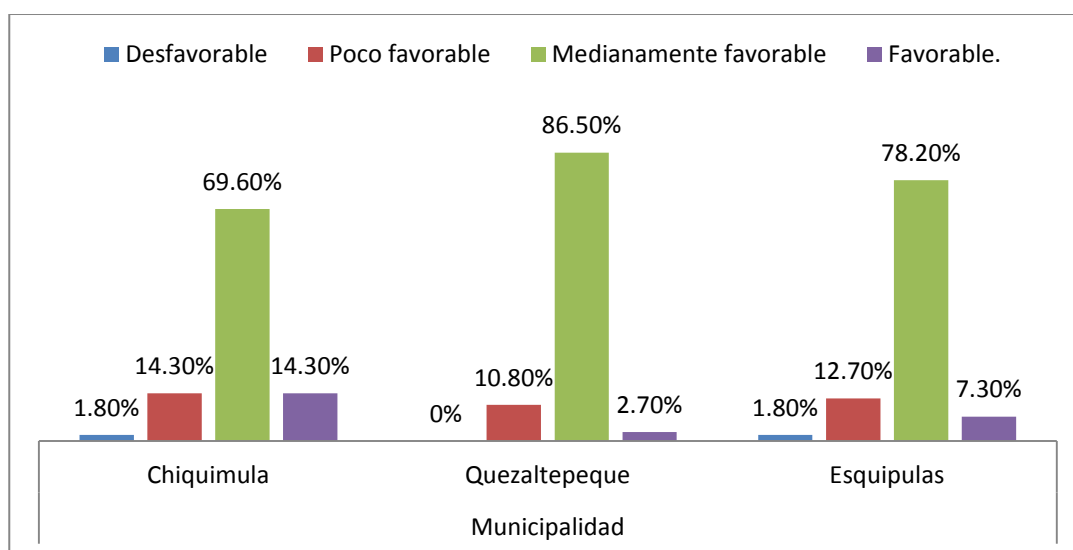
Un 14.30% perciben como poco favorable el ambiente social en la municipalidad de Chiquimula, y un 1.8% como desfavorable, estos resultados lo atribuyen al poco compañerismo entre los colaboradores de las diferentes oficinas, ocasionado por las diferencias que se dan entre compañeros por malos entendidos, o por una comunicación mal intencionada; así mismo el estrés producido por el trabajo es otro factor que incide en la falta de compañerismo.

El 86.50% de los colaboradores de la municipalidad de Quezaltepeque perciben un ambiente social medianamente favorable, indicando que estos son los esperados, pero que

deben mejorar las líneas de comunicación, en donde debe prevalecer la comunicación formal.

Así mismo, el 10.8%, de colaboradores administrativos perciben el ambiente social como poco favorable, llenando los requerimientos mínimos para el desempeño laboral, y los cuales al igual que la municipalidad de Chiquimula, son ocasionados por la diferencia entre compañeros, provocada por malos entendidos.

Los colaboradores administrativos de la municipalidad de Esquipulas, perciben en 78.20% el ambiente social como medianamente favorable, llenando los aspectos básicos, para el desarrollo de sus funciones, pero necesitan ser mejorados. Un 12.7% lo percibe como poco favorable, debido a que existe poco apoyo por parte de los compañeros de trabajo cuando se le solicita, y al igual que las otras municipalidades incide las diferencias que se dan entre compañeros.



Gráfica 6. Percepción del ambiente social en las municipalidades de Chiquimula, Quezaltepeque y Esquipulas 2016.

Fuente: Elaboración propia.

De acuerdo a lo expuesto anteriormente y a la evaluación entre las tres municipalidades se puede establecer que la municipalidad de Quezaltepeque es la que tiene un ambiente social más estable, ya que obtuvo el porcentaje más alto en cuanto al nivel de percepción, de medianamente favorable 86.50% y la menor percepción como poco favorable 10.80%.

b. Análisis inferencial

El análisis inferencial de la sub variable Ambiente Social en relación con la Satisfacción Laboral, da respuesta a la siguiente hipótesis de investigación.

H3: A mejor ambiente social, mayor satisfacción laboral.

Tabla 19. Grado de correlación entre Ambiente Social y Satisfacción Laboral de los colaboradores administrativos de las municipalidades de Chiquimula, Quezaltepeque y Esquipulas 2016.

Variables		Ambiente social	Satisfacción laboral
Ambiente social	Correlación de Pearson	1	.439(**)
	Sig. (bilateral)		.000
	N	148	148
Satisfacción Laboral	Correlación de Pearson	.439(**)	1
	Sig. (bilateral)	.000	
	N	148	148

** La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

Fuente: Elaboración propia (SPSS versión 15.0)

A un nivel de significancia de 0.01, se **“Acepta”** la hipótesis de investigación **“a mejor ambiente social, mayor satisfacción laboral”**, ya que la significancia bilateral de correlación (.000) es menor al alfa aplicada (0.01).

Partiendo de un grado de correlación de **.439 “positiva moderada”** indica que aspectos como el compañerismo, relaciones interpersonales, apoyo entre compañeros, solución de conflictos, estrés, comunicación escrita, comunicación con los compañeros de trabajo y con el jefe, inciden moderadamente en la satisfacción laboral de los colaboradores administrativos de las municipalidades.

Esto quiere decir que aunque el ambiente social sea desfavorable o favorable, esta situación no incide de una forma preponderante en el nivel de satisfacción laboral.

4.2.4 Características personales

a. Análisis descriptivo

Las características personales están integradas por: personalidad, actitud, formación, motivación, reconocimiento, capacitación, respeto, promoción en base a eficiencia y capacidad.

Se establece la percepción del clima organizacional respecto a las características personales, que poseen los colaboradores administrativos por cada una de las municipalidades en la siguiente tabla.

Tabla 20. Percepción de las características personales según colaboradores administrativos de las municipalidades de Chiquimula, Quezaltepeque y Esquipulas 2016.

Niveles Características personales		Municipalidad			Total
		Chiquimula	Quezaltepeque	Esquipulas	
Desfavorable		1	0	0	1
	%	1.8	.0	.0	.7
Poco favorable		19	1	12	32
	%	33.9	2.7	21.8	21.6
Medianamente favorable		26	21	30	77
	%	46.4	56.8	54.5	52.0
Favorable		10	15	13	38
	%	17.9	40.5	23.6	25.7
Total		56	37	55	148
		100.0%	100.0%	100.0%	100.0%

Fuente: Elaboración propia.

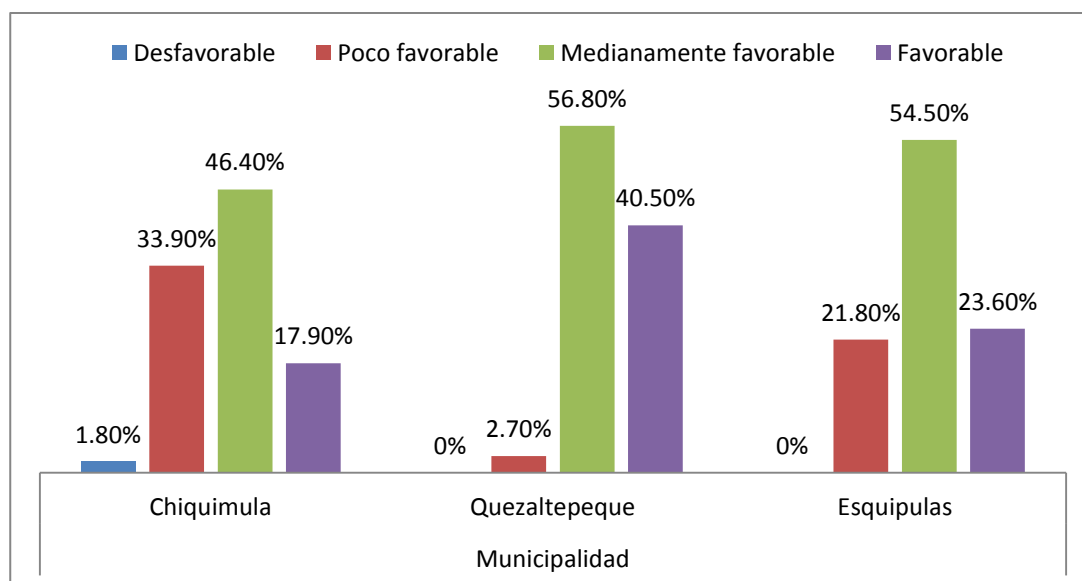
Los resultados obtenidos, muestran diferencia entre las tres municipalidades, evidenciando que la municipalidad de Chiquimula, es donde existe mayor incidencia negativa en cuanto a características personales, ya que el 33.9% la percibe como poco favorable y un 1.8% como desfavorable. Atribuyéndose a la falta de motivación y reconocimiento a los colaboradores administrativos por parte de la municipalidad. Incidiendo en actitudes, habilidades, conocimientos y destrezas, basadas principalmente en la falta de reconocimiento de la eficiencia con que el colaborador desempeña sus actividades, llevándolo a la desmotivación.

El 46.40 % de los colaboradores administrativos de la municipalidad de Chiquimula, lo perciben como medianamente favorable, indicando que existe poca capacitación en temas específicos que desarrollen habilidades y conocimientos, permitiendo realizar mejor sus funciones en el puesto de trabajo.

La municipalidad de Quezaltepeque, es la que presentó mejores características personales, estableciendo que el 40.50% de los colaboradores administrativos la perciben como favorable, indicando que las condiciones que brinda la municipalidad en base a los criterios evaluados, sobrepasan las expectativas de un ambiente agradable. Un 56.80% la perciben como medianamente favorable, indicando que se debe mejorar la promoción del personal en base a eficiencia y capacidades.

Los colaboradores administrativos de la municipalidad de Esquipulas, perciben las características personales en 21.80% como poco favorable; quienes lo atribuyen a la falta de motivación y reconocimiento de la eficiencia en el trabajo. Un 54.50%, lo establecen como medianamente favorable y un 23.60% lo establecen como favorable.

Quienes coinciden con los colaboradores municipales de las otras municipalidades en cuanto que se debe de mejorar la promoción del personal administrativo, basándose en cuanto a la eficiencia y capacidad.



Gráfica 7. Percepción de las características personales en las municipalidades de Chiquimula, Quezaltepeque y Esquipulas 2016.

Fuente: Elaboración propia.

La gráfica anterior muestra los resultados obtenidos, en donde se evidencia que la municipalidad de Quezaltepeque es la que presenta mejores características personales en relación a las otras municipalidades, percibiéndose que existe un seguimiento dentro de las oficinas o unidades de dirección que permiten reconocer la labor que realizan los colaboradores en sus puestos de trabajo, lo cual se refleja en las actitudes de los mismos.

Siendo la motivación y el reconocimiento al personal, factores que hacen que la conducta de una persona sea coherente, es decir moldea las características personales, influyendo directamente en las actitudes, partiendo que estas son motivaciones que una persona posee frente a la acción o al cambio; las cuales pueden ser mejoradas a través de un proceso de formación, capacitación, reconocimiento y promoción de carrera.

b. Análisis inferencial

El análisis inferencial de la sub variable característica personales en relación con la satisfacción laboral, da respuesta a la hipótesis de investigación que plantea:

H4: A mejor características personales, mayor satisfacción laboral.

Tabla 21. Grado de correlación entre Características Personales y Satisfacción Laboral de los colaboradores administrativos de las municipalidades de Chiquimula, Quezaltepeque y Esquipulas 2016.

Variables		Características personales	Satisfacción Laboral
Características personales	Correlación de Pearson	1	.714(**)
	Sig. (bilateral)		.000
	N	148	148
Satisfacción Laboral	Correlación de Pearson	.714(**)	1
	Sig. (bilateral)	.000	
	N	148	148

** La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

Fuente: Elaboración propia (SPSS versión 15.0)

A un nivel de significancia de 0.01 se **“Acepta”** la hipótesis de investigación, **“a mejor características personales, mayor satisfacción laboral”**, debido a que la significancia bilateral de correlación (.000) es menor al alfa aplicada (0.01).

La correlación es de **.714 “positiva alta”** indica que atributos como la personalidad, actitud, formación, motivación, reconocimiento, oportunidades de capacitación, respeto, promoción en base a eficiencia y capacidad; influyen significativamente en el nivel de satisfacción laboral en los colaboradores administrativos.

Visto de otra perspectiva, se pudo establecer que la satisfacción laboral está siendo influenciado fuertemente por la motivación, reconocimiento y promoción que la unidad de recursos humanos, jefes inmediatos y el alcalde, realice sobre los colaboradores administrativos.

4.2.5 Comportamiento organizacional

Análisis descriptivo

El comportamiento organizacional está integrado por: el trabajo en equipo, ambiente propicio, rotación de personal, plan de carrera, puesto y salario acorde a nivel académico y experiencia, directrices comprensibles, valores, libertad de acción, pertenecía a la institución y cambio positivos.

Tabla 22. Percepción del comportamiento organizacional según colaboradores administrativos de las municipalidades de Chiquimula, Quezaltepeque y Esquipulas 2016.

Niveles Comportamiento organizacional		Municipalidad			Total
		Chiquimula	Quezaltepeque	Esquipulas	
Desfavorable		8	1	2	11
	%	14.3	2.7	3.6	7.4
Poco favorable		14	2	18	34
	%	25.0	5.4	32.7	23.0
Medianamente favorable		27	26	29	82
	%	48.2	70.3	52.7	55.4
Favorable		7	8	6	21
	%	12.5	21.6	10.9	14.2
Total		56	37	55	148
		100.0%	100.0%	100.0%	100.0%

Fuente: Elaboración propia.

La tabla 22, muestra la percepción de los colaboradores administrativos, en relación al comportamiento organizacional, dentro de cada una de las diferentes municipalidades, en donde se establecen los siguientes resultados:

La municipalidad de Chiquimula la perciben en un 14.30% como desfavorable, indicando que las condiciones que brinda la municipalidad en base a los criterios evaluados tienen serias deficiencias, creando un ambiente inadecuado para el desempeño laboral.

Un 25% lo perciben como poco favorable, atribuyéndolo a que el puesto y el salario que ocupa no va acorde al grado académico, experiencia y conocimientos; otro factor condicionante es el trabajo en equipo, ya que existen colaboradores que se sienten aislados, por no ser tomados en cuenta en la toma de decisiones.

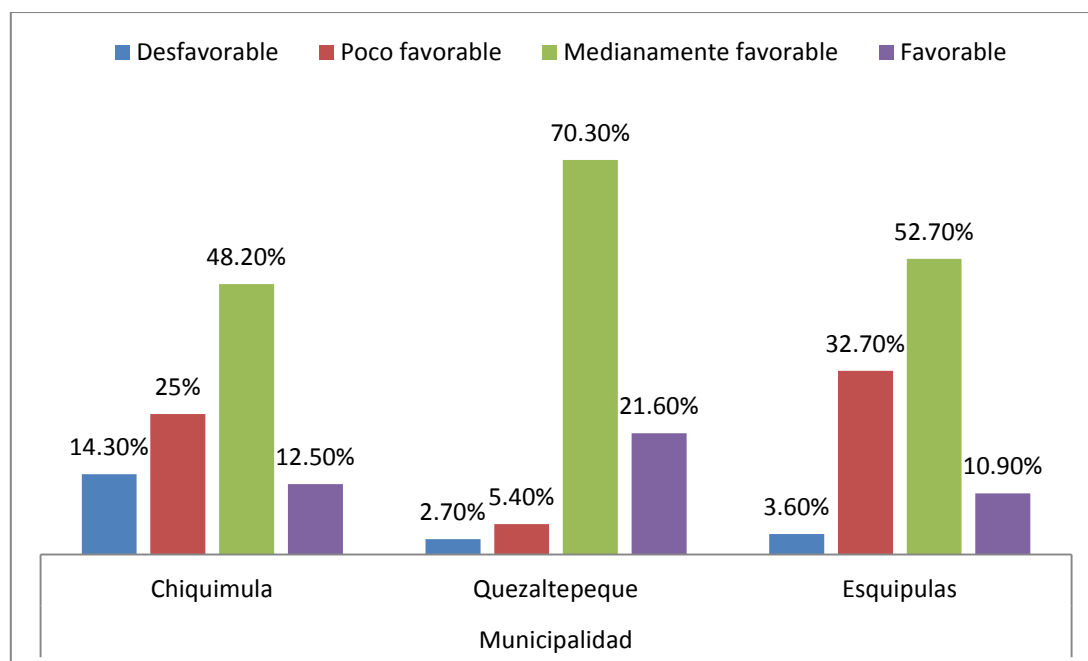
El 48.20% lo perciben como medianamente favorable, quienes establecen que debe mejorar el plan de crecimiento para los colaboradores administrativos dentro de la municipalidad, el cual sea acorde al grado académico, experiencia y conocimientos. Y únicamente el 12.50% lo establecen como favorable, indicando que todos los criterios evaluados sobrepasan las expectativas.

El 70.30%, de colaboradores administrativos de la municipalidad de Quezaltepeque, la establecen como medianamente favorable, quienes establecen que debe mejorar el plan de crecimiento y las directrices que se les transfieren. Un 21.60 %, lo perciben como favorable, es decir que los criterios evaluados sobrepasan las expectativas esperadas.

La municipalidad de Quezaltepeque, estableció el menor porcentaje en cuanto a los colaboradores que la perciben como desfavorable con 2.7% y poco favorable con el 5.4%, quienes lo atribuyen que el puesto y el salario que ocupan no es acorde al grado académico, experiencia y conocimientos.

El 32.7% de los colaboradores administrativos de la municipalidad de Esquipulas, perciben las características estructurales como poco favorable, y un 3.60% como desfavorable, quienes establecen que no existe un plan de crecimiento adecuado y objetivo, que sea acorde al grado académico, experiencia y conocimientos; generando rotación de personal en los puestos.

El 52.70% lo establecen como medianamente favorable, atribuyéndolo a que la municipalidad debe mejorar el ambiente propicio para desarrollar sus funciones.



Gráfica 8. Percepción del comportamiento organizacional en las municipalidades de Chiquimula, Quezaltepeque y Esquipulas 2016.

Fuente: Elaboración propia.

Como se evidencia en la gráfica 8, las municipalidades con mayor problema en cuanto a comportamiento organizacional, son Esquipulas y Chiquimula. La primera lo atiende aspectos como lo es el ambiente propicio para desarrollar las actividades ya que estos son deficientes; en cuanto la municipalidad de Chiquimula se atribuye al trabajo en equipo dentro de las unidades de dirección, ya que existen oficinas que pertenecen a la misma unidad pero no armonizan en cuanto a comunicación y acciones que contemplan las mismas para su eficaz funcionamiento.

Otro factor que incide directamente en esta variable es el puesto ocupacional y el salario, de acuerdo al grado académico, experiencia y conocimientos, ya que el salario no es acorde al puesto, y existen profesionales a nivel de licenciatura y técnicos, ocupando puestos de auxiliares de oficina.

b. Análisis inferencial

El análisis inferencial de la sub variable Comportamiento Organizacional en relación a la Satisfacción Laboral, da respuesta a la hipótesis de investigación planteada:

H5: A mejor comportamiento organizacional, mayor satisfacción laboral.

Tabla 23. Grado de correlación entre Comportamiento Organizacional y Satisfacción Laboral de los colaboradores administrativos de las municipalidades de Chiquimula, Quezaltepeque y Esquipulas 2016.

Variables		Comportamiento organizacional	Satisfacción laboral
Comportamiento organizacional	Correlación de Pearson	1	.763(**)
	Sig. (bilateral)		.000
	N	148	148
Satisfacción laboral	Correlación de Pearson	.763(**)	1
	Sig. (bilateral)	.000	
	N	148	148

** La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

Fuente: Elaboración propia (SPSS versión 15.0)

Por lo tanto a un nivel de significancia de 0.01, se **“Acepta”** la hipótesis de investigación **“a mejor comportamiento organizacional, mayor satisfacción laboral”**, debido a que la significancia bilateral de correlación (.000) es menor al alfa aplicada (0.01).

La correlación es de **.763 “positiva alta”** lo que indica que aspectos como el trabajo en equipo, ambiente propicio, rotación de personal, plan de carrera, puesto y salario acorde a nivel académico y experiencia, directrices comprensibles, valores, libertad de acción, pertenencia a la institución y cambio positivos; influyen significativamente en el nivel de satisfacción laboral, de los colaboradores administrativos de las municipalidades.

4.3 Análisis de Satisfacción Laboral

a. Análisis descriptivo

La satisfacción laboral está integrada por motivación y reconocimiento, formación, dirección de la unidad, puesto de trabajo, ambiente de trabajo e interacción con los compañeros, comunicación y coordinación, implicación en la mejora y condiciones ambientales, infraestructura y recursos.

Considerando los aspectos anteriores, se establecieron los niveles de satisfacción laboral de los colaboradores administrativos de las municipalidades de Chiquimula, Quezaltepeque y Esquipulas.

Tabla 24. Percepción de la Satisfacción Laboral según colaboradores administrativos de las municipalidades de Chiquimula, Quezaltepeque y Esquipulas 2016.

Niveles de Satisfacción Laboral		Municipalidad			Total
		Chiquimula	Quezaltepeque	Esquipulas	
Insatisfecho		4	0	0	4
	%	7.1	0.0	0.0	2.7
Poco Satisfecho		10	3	6	19
	%	17.9	8.1	10.9	12.8
Medianamente Satisfecho		26	22	35	83
	%	46.4	59.5	63.6	56.1
Satisfecho		16	12	14	42
	%	28.6	32.4	25.5	28.4
Total		56	37	55	148
		100.0%	100.0%	100.0%	100.0%

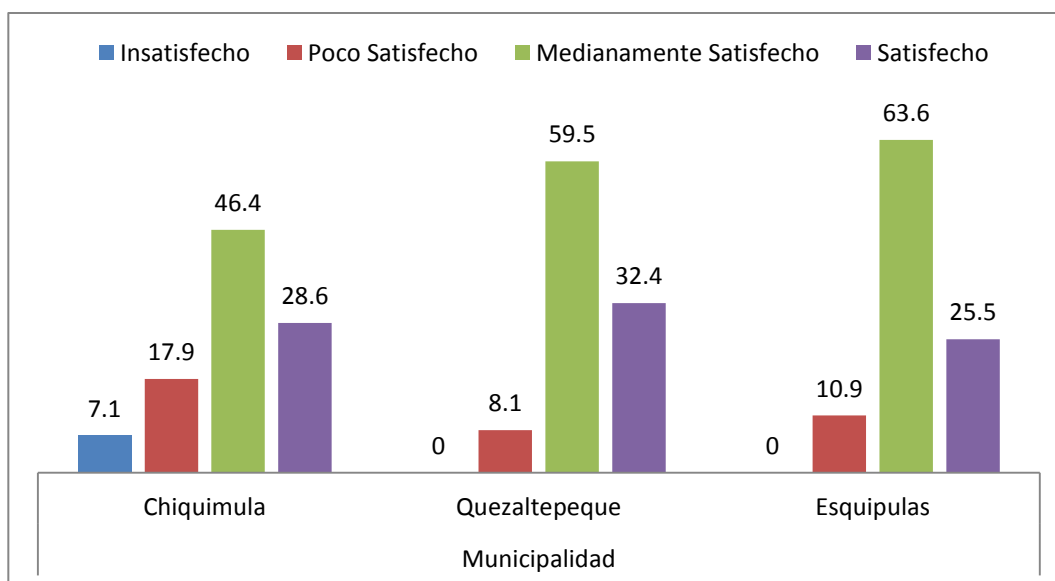
Fuente: Elaboración propia (SPSS versión 15.0)

En la municipalidad de Chiquimula, el 7.1%, lo establecen como insatisfecho, y el 17.9% como poco satisfecho, indicando que las necesidades laborales no han sido cubiertas, o han sido cubiertas de forma mínima. Atribuyéndose a la poca motivación, reconocimiento y formación de parte de la unidad, jefes inmediato y jefe de recursos humanos. Así mismo existen direcciones operativas, que han generado insatisfacción laboral en el personal, debido a la poca vinculación que tiene el director o coordinador con sus auxiliares de oficina.

Un 46.4%, lo establecen medianamente satisfecho, indicando que las necesidades laborales se han cubierto en forma básica. Esto quiere decir que obtienen todo lo necesario para desarrollar su trabajo, en cuanto al ambiente de trabajo e interacción con los compañeros, puesto de trabajo, dirección de la unidad; pero que debe mejorarse aspectos como lo es la comunicación y coordinación, formación, motivación y reconocimiento.

Los colaboradores de la municipalidad de Quezaltepeque, establecen en un 59.5 % como medianamente satisfechos y un 8.1% como poco satisfecho, atribuyendo estos resultados a la falta de motivación y reconocimiento. Así también a las condiciones ambientales, infraestructura y recuso con que cuenta la municipalidad, los cuales han sido cubiertas en forma básica.

El 63.6% de los colaboradores administrativos de la municipalidad de Esquipulas, establecen estar medianamente satisfecho y un 10.9% poco satisfecho, debido a aspectos sobre la motivación y reconocimiento, dirección de la unidad y condiciones ambientales de infraestructura y recursos.



Gráfica 9. Satisfacción Laboral en los colaboradores administrativos de las municipalidades de Chiquimula, Quezaltepeque y Esquipulas 2016.

Fuente: Elaboración propia.

Esta gráfica muestra que a nivel de las tres municipalidades la municipalidad de Quezaltepeque es la que tiene el porcentaje más alto en cuanto a colaboradores administrativos satisfechos, con un 32.4%, Chiquimula con el 28.6% y Esquipulas con 25%. Estos porcentajes son reflejo del personal que percibe que sus necesidades

laborales se han cubierto en su totalidad y sobrepasado sus expectativas, es decir que han alcanzado un estado emocional placentero o positivo resultante de la experiencia misma del trabajo

Dentro de los criterios evaluados, se observa un común denominador para las tres municipalidades, el cual ocasiona insatisfacción laboral. Esto atiende a que existen colaboradores administrativos con nivel académico superior a diversificado, en puestos que contemplan una escala salarial acorde a un nivel de diversificado o menor a este, para una mejor explicación se presenta la siguiente tabla.

Tabla 25. Satisfacción Laboral y escolaridad de colaboradores administrativos de las municipalidades de Chiquimula, Quezaltepeque y Esquipulas 2016.

Niveles Satisfacción Laboral		Escolaridad						Total
		Primaria	Básica	Diversificado	Técnico Universitario	Licenciatura	Maestría	
Insatisfecho		0	0	2	1	1	0	4
	%	0	0	1.4	0.7	0.7	0	2.7
Poco Satisfecho		0	0	11	5	2	1	19
	%	0	0	7.4	3.4	1.4	0.7	12.8
Medianamente Satisfecho		4	3	46	16	14	0	83
	%	2.7	2.0	31.1	10.8	9.5	0.0	56.1
Satisfecho		1	2	23	11	5	0	42
	%	0.7	1.4	15.5	7.4	3.4	0.0	28.4
Total		5	5	82	33	22	1	148
		3.4	3.4	55.4	22.3	14.9	0.7	100.0

Fuente: Elaboración propia.

Esta tabla muestra la distribución de los colaboradores administrativos de las tres municipalidades, en cuanto a su escolaridad y su nivel de satisfacción laboral, en primera fila se tiene el personal insatisfecho, los cuales corresponden a la municipalidad de Chiquimula, en donde se sitúa el 2.7%, 2 con un nivel de diversificado, 1 técnico universitario y 1 con licenciatura.

En segunda fila se establecen los colaboradores administrativos poco satisfechos, con un total de 12.8%, donde se tienen 11 profesionales a nivel de diversificado, 5 a nivel técnico universitario, 2 a nivel de licenciatura y 1 con maestría.

Este grado de insatisfacción y poca satisfacción laboral se atribuye a la escala salarial, es decir al reconocimiento económico, que se le hace de acuerdo al puesto de trabajo por el cual está contratado, evidenciándose en la siguiente tabla.

Tabla 26. Escala salarial y Satisfacción Laboral en los colaboradores administrativos de las municipalidades de Chiquimula, Quezaltepeque y Esquipulas 2016.

Niveles Satisfacción Laboral		Escala salarial						Total
		1500-2500	2501-3500	3501-5000	5001-7000	7001-10000	Mayor a 10000	
Insatisfecho		0	4	0	0	0	0	4
	%	0	2.7	0	0	0	0	2.7
Poco Satisfecho		0	18	1	0	0	0	19
	%	0	12.2	0.7	0	0	0	12.8
Medianamente Satisfecho		11	63	4	3	2	0	83
	%	7.4	42.6	2.7	2.0	1.4	0.0	56.1
Satisfecho		9	23	3	6	0	1	42
	%	6.1	15.5	2.0	4.1	0.0	0.7	28.4
Total		20	108	8	9	2	1	148
		13.5	73.0	5.4	6.1	1.4	0.7	100.0

Fuente: Elaboración propia.

Se establece que el 2.7% de colaboradores insatisfechos, perciben un salario de 2,501 a 3,500. El 12.8%, poco satisfechos, tienen un salario que va en los rangos de 2,501 a 3,500 y un colaborador de 3501-5000. Evidenciando la relación que tiene el nivel académico y el salario, con la satisfacción laboral.

Así mismo se establece un 56.1%, medianamente satisfechos, quienes de acuerdo a su nivel escolar y escala salarial consideran que cubren de forma básica sus necesidades.

El 28.4% de los colaboradores administrativos de las tres municipalidades se sienten satisfechos con su salario, los cuales se distribuyen en casi todas las escalas salariales, y van desde personal que tiene primaria hasta los que tienen una licenciatura. Es decir que su salario es acorde a su nivel académico, y por lo tanto cubre lo esperado por el personal.

4.4 Clima Organizacional y Satisfacción Laboral

a. Análisis inferencial

El análisis inferencial de la variable Clima Organizacional en relación con la Satisfacción Laboral, da respuesta a la hipótesis general de investigación.

Hi: A mejor clima organizacional, mayor satisfacción laboral en los colaboradores administrativos de las municipalidades de Chiquimula, Quezaltepeque y Esquipulas.

La tabla 26, describe una correlación de **0.814**, que muestra una correlación “**positiva alta**”, entre el Clima Organizacional y la Satisfacción Laboral .

Tabla 27. Grado de correlación entre Clima Organizacional y Satisfacción Laboral.

Variables		Clima Organizacional	Satisfacción Laboral
Clima Organizacional	Correlación de Pearson	1	.814(**)
	Sig. (bilateral)		.000
	N	148	48
Satisfacción Laboral	Correlación de Pearson	.814(**)	1
	Sig. (bilateral)	.000	
	N	148	148

** La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

Fuente: Elaboración propia (SPSS versión 15.0)

Por lo tanto, a un nivel de significancia de 0.01, se “**Acepta**” la hipótesis de investigación “**A mejor clima organizacional, mayor satisfacción laboral en los colaboradores administrativos de las municipalidades de Chiquimula, Quezaltepeque y Esquipulas**”, siendo la significancia bilateral de correlación (.000) menor al alfa aplicado (0.01).

La correlación de **0.814** “**positiva alta**”, indica que aspectos como el ambiente físico, características estructurales, ambiente social, características personales y comportamiento

organizacional; influyen significativamente en la satisfacción laboral de los colaboradores administrativos de las municipalidades.

Siendo evidente que mejorando las condiciones que integran el clima organizacional en los puestos de trabajo, que se evaluaron en esta investigación, se obtendrá un incremento en la satisfacción laboral de los colaboradores.

A manera de resumen final, se describe en la siguiente tabla, el Clima Organizacional, según cada uno de los factores que la integran, enfocándose en aquellos que obtuvieron una **“alta correlación”** con la Satisfacción Laboral, y que no han sido alcanzados en su totalidad.

Tabla 28. Niveles por cada sub-variable de Clima Organizacional y su correlación con la Satisfacción Laboral

Niveles		Clima Organizacional				
		Ambiente Físico	Características Estructurales	Ambiente Social	Características Personales	Comportamiento Organizacional
Desfavorable		4	1	2	1	11
	%	2.7	.7	1.4	.7	7.4
Poco favorable		36	26	19	32	34
	%	24.3	17.6	12.8	21.6	23.0
Medianamente favorable		69	95	114	77	82
	%	46.6	64.2	77.0	52.0	55.4
Favorable		39	26	13	38	21
	%	26.4	17.6	8.8	25.7	14.2
Total		148	148	148	148	148
		100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%



Correlación con la Satisfacción Laboral					
Grados	0.500	0.715	0.439	0.714	0.763

Interpretación de la correlación:

Positiva Alta

Positiva Moderada

Fuente: Elaboración propia. (SPSS versión 15.0)

Esta tabla muestra las sub-variables del Clima Organizacional que ejercen mayor influencia en la Satisfacción Laboral de los colaboradores administrativos de las municipalidades, las cuales son “Características Estructurales”, “Características Personales” y “Comportamiento Organizacional”, las cuales atienden aspectos particulares en cada uno de sus ámbitos de ejecución.

Características estructurales, existe un 17.6 % de personal que lo considera como poco favorable, y un 0.7% como desfavorable, es decir que un 18% del personal considera que las condiciones estructurales de la organización, no llenan los requerimientos mínimos que ellos esperan, por lo tanto se hace necesario que las municipalidades fortalezcan dicho aspecto, pues se ha comprobado que tiene una alta influencia en la satisfacción laboral de los colaboradores administrativos.

Las características personales, que muestran los colaboradores administrativos en las municipalidad tienen una influencia en la satisfacción laboral de los mismo; partiendo que un 21.6% consideran como poco favorable y un 0.7% como desfavorable, se hace evidente la necesidad de establecer acciones que orienten a mejorar las características personales, en cuanto a la motivación, reconocimiento y promoción.

El comportamiento organizacional, tienen una alta influencia en la satisfacción laboral de los colaboradores administrativos, que al igual que las dos anteriores esta presenta un 23% de personal que lo percibe como poco favorable y un 7.4% como desfavorable, estableciendo que las condiciones que brinda la municipalidad en base a los criterios evaluados, llena los requerimientos mínimos.

Para hacer una mayor incidencia el grado de Satisfacción Laboral de los colaboradores administrativos de las municipalidades, se deben atender en primera instancia estas tres sub-variables del Clima Organizacional, esto no significa que el resto de aspectos evaluados, por haber obtenido una correlación positiva moderada no se atiendan; tanto el “Ambiente Físico” como el “Ambiente Social”, son muy importantes de atender, ya que al integrarlas todas en el Clima Organización, esta se establece con una correlación de 0.814 “positiva alta”; por lo tanto son parte fundamental del proceso de mejora.

CONCLUSIONES

Según el coeficiente de correlación de Pearson utilizado para relacionar las variables de Clima Organizacional y Satisfacción Laboral de los colaboradores administrativos de las municipalidades de Chiquimula, Quezaltepeque y Esquipulas, muestra los resultados basados en el análisis inferencial en donde se **“aceptan”** las hipótesis de investigación específicas y la general.

- Para determinar la relación entre el ambiente físico y la satisfacción laboral se dio respuesta a la hipótesis de investigación **“A mejor ambiente físico, mayor satisfacción laboral”**, donde se obtuvo un grado de correlación de **0.500 “correlación positiva moderada”**, significa que aspectos como espacio físico de la oficina, instalaciones físicas de la municipalidad, ubicación de la oficina, iluminación, ventilación, contaminación de tipo audiovisual, mobiliario y equipo, tecnología necesaria y tecnología adecuada; ejercen una moderada incidencia en la satisfacción laboral de los colaboradores administrativos de las municipalidades.
- Para establecer la relación entre características estructurales y satisfacción laboral se dio respuesta a la hipótesis de investigación **“A mejor características estructurales, mayor satisfacción laboral”**, donde se obtuvo una correlación de **.715 “positiva alta”**, indicando que aspectos como la organización estructural, equidad de trabajo, toma de decisiones, puesto de trabajo, políticas, procesos, reglamentos, autoridad y liderazgo; inciden fuertemente en la satisfacción laboral.
- Para identificar la relación entre ambiente social y satisfacción laboral se dio respuesta a la hipótesis de investigación **“A mejor ambiente social, mayor satisfacción laboral”**, obteniendo una correlación de **.439 “positiva moderada”** indica que aspectos como el compañerismo, relaciones interpersonales, apoyo entre compañeros, solución de conflictos, estrés y comunicación, inciden moderadamente en la satisfacción laboral de los colaboradores administrativos de las municipalidades.
- Para establecer la relación entre características personales y satisfacción laboral se dio respuesta a la hipótesis de investigación **“A mejor características personales, mayor satisfacción laboral”**, la correlación que se obtuvo fue de **.714 “positiva alta”** lo que indica que atributos como la personalidad, actitud, formación, motivación, actividades extraoficiales, reconocimiento de eficiencia, oportunidades de capacitación, respeto, promoción en base a eficiencia y capacidad; tienen una alta incidencia en la satisfacción laboral de los colaboradores administrativos.

- Para determinar la relación entre comportamiento organizacional y satisfacción laboral se dio respuesta a la hipótesis de investigación **“A mejor comportamiento organizacional, mayor satisfacción laboral”**, obteniendo una correlación de **.763 “positiva alta”** indicando que aspectos como el trabajo en equipo, ambiente propicio, rotación de personal, plan de carrera, puesto y salario acorde a nivel académico y experiencia, directrices comprensibles, valores, libertad de acción, pertenecía a la institución y cambio positivos; tienen una alta incidencia en la satisfacción laboral de los colaboradores administrativos de la municipalidades.

El análisis inferencial del “Clima Organizacional” en relación con la “Satisfacción Laboral”, indica que a un nivel de significancia de 0.01, se “Acepta” la hipótesis de investigación planteada **“A mejor clima organizacional, mayor satisfacción laboral en los colaboradores administrativos de las municipalidades de Chiquimula, Quezaltepeque y Esquipulas”**, en virtud que la significancia bilateral de correlación (.000) es menor al alfa aplicada (0.01). En donde se obtuvo una correlación de **0.814 “positiva alta”**, lo que establece que aspectos como el ambiente físico, características estructurales, ambiente social, características personales y comportamiento organizacional; influyen significativamente en la satisfacción laboral de los colaboradores administrativos de las municipalidades.

RECOMENDACIONES

Para promover el fortalecimiento del clima organizacional en las municipalidades de Chiquimula, Quezaltepeque y Esquipulas, se recomienda:

- A la Asociación Nacional de Municipalidades “ANAM”, promover el cumplimiento de las competencias municipales de acuerdo a lo establecido en la Constitución Política de la República de Guatemala y del Código Municipal 12-2002, del Congreso de la República; así mismo, velar porque cada municipalidad establezca dentro de su estructura organizacional los órganos, dependencias y unidades de servicio administrativos propuestos.
- Al Concejo Municipal, promueva la creación de una comisión que revise y apruebe el “Modelo para el fortalecimiento del clima organizacional” propuesto, integrada por los directores, coordinadores y encargados de oficinas de las diferentes unidades de dirección de las municipalidades, con el propósito de fortalecer el clima organizacional en todos los niveles por medio de procedimientos sistematizados, que contribuya a mejorar las condiciones laborales que presta la municipalidad, la cual se verá reflejada en la satisfacción laboral de los colaboradores administrativos.
- Al director de la Dirección Municipal de Planificación “DMP”, en coordinación con el Alcalde, realicen una evaluación del espacio físico con que cuenta cada oficina, para verificar si cumple las condiciones mínimas que exige el reglamento, y de no ser así realizar las coordinaciones necesarias para modificarlo.
- A los directores, coordinadores y encargados de oficinas, impulsar la estandarización de reconocimientos y premios otorgados a los colaboradores de acuerdo a su desempeño; así mismo, que gestionen ante Concejo Municipal y el Alcalde, la adquisiciones de infraestructura, mobiliario y equipo, que atiende a una necesidad sentida por parte del personal administrativo, las cuales contemplan los requerimientos que por obligación las municipalidades deben de cubrir, de acuerdo al Código Municipal, Reglamento de Salud y Seguridad Ocupacional, según Acuerdo Gubernativo 229-2014 y sus reformas.
- Al director de Recursos Humanos, profundizar en temas específicos sobre la responsabilidad que implica laborar en una municipalidad, dedicada a impulsar el desarrollo social en conjunto con gobiernos locales, instituciones y habitantes de las comunidades del municipio, reconociendo las diferentes idiosincrasias; puntualizando en la

importancia de promover la integridad, identificando competencias generales y específicas en los colaboradores administrativos.

- A los directores, coordinadores y encargados de oficinas, promover los valores y principios establecidos en la institución, de manera unificada, por medio de la buena comunicación y disciplina para el cumplimiento de las tareas asignadas en el manual de funciones, promoviendo la ayuda mutua en todos los niveles, por medio de las oficinas en donde exista la integración.

BIBLIOGRAFIA

- Álvarez, D. (2010). Satisfacción laboral en el personal técnico y secretarial de una institución de educación superior. (Tesis) Universidad Rafael Landívar, Guatemala.
- Andresen, M.; Domsch, M. & Cascorbi, A. (2007). Working unusual hours and its relationship to job satisfaction: a study of European maritime pilots. *Journal of Labor Research*.
- Anzola, M. O. (2003). Una mirada de la cultura corporativa. Editorial Universidad externado de Colombia. Colombia.
- Blanco, N. y Alvarado, M. (2005). Escala de actitud hacia el proceso científico social. *Revista de Ciencias Sociales* 11(3). Instituto de Investigación Universidad del Zulia (LUZ) Maracaibo, Venezuela.
- Blum, M. y Naylor, S. (1981). *Psicología industrial*. México: Trillas.
- Bruce, K. (2006). Henry S. Dennison, Elton Mayo, and Human Relations historiography. *Management & Organizational History*, 1 (2) 177-199.
- Cabrera Díaz, G. A. (1999). Clima organizacional de las empresas Chilenas. *Revista de Psicología Social e Institucioal*, 1 (2), 1 – 19.
- Campusano Garai, S. E. (2013). *Ambiente de Trabajo*. Instituto IACC.
- Chiang, M., Salazar, M. & Huerta, P. (2008). Clima Organizacional y Satisfacción Laboral en Organizaciones del Sector Estatal (Instituciones Públicas). Desarrollo, adaptación y validación de instrumentos. *Revista Universum* N.º 23 Vol. 2: 66-85. Chile.
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del Talento Humano*. 3ª. Edición. México: Mc Graw Hill
- Chiavenato, I. (2010). *Administración de recursos humanos*. (2a.ed). México: McGraw Hill.
- Código Municipal. Decreto número 12-2002. Guatemala, C.A. 2008.

- Constitución Política de la República de Guatemala. Asamblea Nacional Constituyente, 1986.
- Davis & Newstrom J. (1991). Comportamiento Humano en el Trabajo. México. McGraw Hill.
- Dirección Municipal de Planificación, Chiquimula. (2012) Caracterización. Municipalidad de Chiquimula.
- Dirección Municipal de Planificación, Quezaltepeque. (2016).
- Dirección Municipal de Planificación, Esquipulas (2016).
- Fernández Marroquín, V. 2008. Apuntes históricos de Esquipulas. CENALTEX, Ministerio de Educación. 217 p.
- Garmendia, J.A.; Parra Luna, F. (1993). Sociología industrial y de los recursos humanos. Madrid. Edit. Taurus Universitaria.
- Granada, H. (2001). El ambiente social. *Investigación y Desarrollo*. 388-407.
- Gutiérrez, A. (2005), Satisfacción laboral en una empresa de transporte de carga internacional. Tesis. Universidad Rafael Landívar. Guatemala.
- Hernández Sampieri, 2007. "Fundamentos de metodología de investigación", 1° ed. España , edit. MC GRAW, p 167.
- Hernández Sampieri, R. Fernández C. Y Baptista, p. (2010). Metodología de la Investigación. México, Mc Graw Hill.
- Herzberg, F., Mausner, B. y Snyderman, B. (1967). The motivation to work. (2ª ed.). New York: Wiley.
- Hospinal Escajadillo, S. (2013). Clima organizacional y Satisfacción laboral en la empresa F y D inversiones S.A.C. Industrial Data, vol 16, núm. 2. Universidad Nacional Mayor de San Marcos Perú.
- Koys, D.J. & Decottis, T.A. (1991). Inductive Measures of Psychological Climate. *Human Relations*, 44, 3, 265-385.

- Locke, E.A. (1976). "The nature and causes of job satisfaction", in Dunnette. Handbook of industrial and organizational psychology. Chicago. United States. Rand McNally College Ed.
- Loitegui Aldaz, J.R. (1990) Determinantes de la satisfacción laboral en empleados de la Administración Foral de Navarra. Tesis doctoral inédita, Facultad de Psicología, Universidad Complutense de Madrid.
- Maslow (1954). Motivation and personality. Díaz de Santos, 1991. 436 pag.
- Melia, J.L. & Peiro, J.M. (1989). La Medida de la Satisfacción Laboral en Contextos Organizacionales. El Cuestionario de Satisfacción S20/30. Psocologemas, 5, 59-74.
- Méndez, C. (2008). Clima Organizacional en Colombia, un método de análisis para su intervención. (3ª.ed). México: Internacionales Thomson Editores.
- Menéndez Recinos, (2014). Clima organizacional en la municipalidad del progreso, Jutiapa. (Tesis) Universidad Rafael Landivar. Guatemala.
- Mondy, R. y Noe, R. (2005). Administración de Recursos. Humanos. 9na. Edición. México: Pearson Educación.
- Municipalidad de Chiquimula (2016). Plan Operativo Anual 2016.
- Municipalidad de Esquipulas (2008). Manual de Organización Municipal.
- Pérez Tenazoa, N. O.; Rivera Cardozo, P.L. (2015). Clima organizacional y satisfacción laboral en los trabajadores del Instituto de Investigaciones de la Amazonía Peruana, periodo 2013. (Tesis) Universidad Nacional de la Amazonía Peruana. Perú.
- Perez Vilar, (2011). Satisfacción laboral. Una revisión actual de la aplicación del concepto de Satisfacción laboral y su evaluación, hacia un modelo integrador. Universidad Abierta Interamericana. 173 p.
- Porter, L.W. y Lawler, E.E. (1968) Managerial attitudes and performance. Homewood, Ill: IrwinDorsey.

- Robbins, S.P. y Coulter, M. (1996). Administración. México: Prentice-Hall Hispanoamericana, S.A.
- Robbins, S. (2004) Comportamiento Organizacional 10ª. Edición. México Prentice-Hall Hispanoamericana, S.A.
- Robbins, P. y Coulter, M. (2009). Fundamentos de administración. (3ª.ed). México: Pearson.
- Robbins, S. P.; Decenzo, D. A. (2009). Fundamentos de Administración: conceptos esenciales y aplicaciones, (6ª. ed). México: Pearson Educación.
- Rodriguez Valencia, J. (2006) Administración moderna de personal. Madrid Editorial Thomso. 471 pág.
- Schneider, (1975), Organizational climate. Individual preferences and organizational realities revisited. Journal of Applied Psychology, 465 p.
- SEGEPLAN / DTP. (2010). Plan de Desarrollo municipal de Chiquimula, Chiquimula. Guatemala. 128 p.
- Suárez Ruíz, Pedro A. (2001). Metodología de la investigación, diseños y técnicas. 1ª. Edición. Bogotá: Orión Editores.
- Suray Pérez, V. E. 2012. Costos y rentabilidad de unidades agrícolas (Producción de frijol). Facultad de Ciencias Económicas. Universidad de San Carlos de Guatemala.
- UNIVERSIDAD DE SALAMANCA, UNIDAD DE EVALUACIÓN DE LA CALIDAD (2009). Cuestionario de Satisfacción Laboral del personal de administración y servicios. Salamanca, España.
- Villamil Pineda; Sanchez Fonseca. (2012). Influencia del clima organizacional sobre la satisfacción laboral en los empleados de la municipalidad de Choloma. UNITEC. Honduras.
- Weinert, B. (1985). Manual de Psicología de la Organización. Barcelona: Herder.

- Welch, S. y Comer, J. (1988). Quantitative Methods for Public Administration: Techniques and Applications. E.E.U.U.
- Werther, W.B. & Davis, K. (1982), Dirección de personal y recurso humano. México: Editorial McGraw Hill.

APENDICES

APENDICE I

PROPUESTA

Modelo para el fortalecimiento del Clima Organizacional

1.1 Antecedentes y contexto

Las municipalidades son un ente del Estado responsable del gobierno del municipio, son instituciones autónomas, las cuales no dependen de las directrices del gobierno central. Se encargan de realizar y administrar los servicios que necesitan la ciudad. A través de planificación, control y evaluación del desarrollo y crecimiento territorial, prestando atención a los aspectos sociales, buscando contribuir a mejorar la calidad de vida de los habitantes.

A partir de 1986 se hace obligatorio el aporte constitucional que el Estado otorga a todas las municipalidades del país, haciendo efectiva la autonomía de los gobiernos locales, esto fue resultado de las gestiones hechas por la Asociación Nacional de Municipalidades (ANAM), la cual fue formalmente constituida en 1960. Con el Código Municipal (Decreto No. 12-2002), los alcaldes han reafirmado el carácter autónomo de las municipalidades, planteando la necesidad de descentralización como estrategia para el fortalecimiento municipal, por considerar que sólo con gobiernos locales fuertes podía lograrse un país fuerte.

Dentro de los objetivos de las municipalidades se encuentran:

- Promover, realizar y mantener en condiciones óptimas los servicios sociales y comunales básicos de la municipalidad.
- Satisfacer la demanda del vecindario, respecto a los servicios de infraestructura urbana pública, privada y de catastro.
- Estimular e institucionalizar la participación de la población en la gestión municipal, fomentando el trabajo comunal y dando opción al ejercicio de libre iniciativa.
- Crecimiento económico y sostenible ambiental.
- Administrar racionalmente los bienes y rentas de la municipalidad

Para que las municipalidades puedan cumplir con estos objetivos y sus funciones, debe de contar con personal profesional capacitado, distribuido en las diferentes unidades de dirección, atendiendo a la población a través de oficinas especializadas en cada servicio que brinda.

En el caso específico de las municipalidades de Chiquimula, Quezaltepeque y Esquipulas, a través de la presente investigación se pudo establecer que existe insatisfacción laboral en

cuanto a las condiciones del clima organizacional de cada una de las municipalidades impactando directamente la atención en el servicio brindado a los usuarios en las diferentes oficinas, interfiriendo con los objetivos y metas institucionales.

Como se plantea en el capítulo anterior los factores que mayormente influyen en la satisfacción laboral son los relacionados a las características estructurales, comportamiento personal y comportamiento organizacional, luego están las que influyen moderadamente, como lo es el ambiente físico y el ambiente social.

Atendiendo los resultados obtenidos de la investigación se propone un “Modelo para el fortalecimiento de la Clima Organizacional” para ser implementado en las municipalidades.

1.2 Objetivos

1.2.1 General

- Promover el fortalecimiento del Clima Organizacional de las municipalidades de Chiquimula, Quezaltepeque y Esquipulas, para el oportuno cumplimiento de metas y objetivos institucionales.

1.2.2 Específicos

- Plantear estrategias que contribuyan al fortalecimiento del Clima Organizacional.
- Sistematizar los elementos acordes a las particularidades de las municipalidades.

1.3 Estrategias

Para implementar el modelo se plantea la siguiente estrategia.

- a. Presentar y avalar el modelo propuesto, a través de la oficina de Recursos Humanos de cada una de las municipalidades, para posteriormente ser autorizada por el Concejo Municipal.
- b. Socializar los objetivos de la propuesta a todos los niveles organizacionales, orientando las actividades a desarrollar, así mismo brindar autonomía al personal por medio del facultamiento.
- c. Fomentar la participación y compromiso de los colaboradores administrativos desde las unidades de dirección hasta el último nivel, fomentando la responsabilidad e integridad en el desarrollo de las tareas establecidas, impulsando el trabajo en equipo.

1.4 Alcance

La presente propuesta va dirigida a todos los niveles jerárquicos de las municipalidades, a través de la oficina de Recursos Humanos, con el fin de que todos estén alineados a una mejora continua en las variables del Clima Organizacional.

1.5 Beneficios

La propuesta se basa en condiciones legales que son de carácter obligatorias el atenderlas por parte de las municipalidades, pues las estipulan el Código Municipal y el Reglamento de Salud y Seguridad Ocupacional, según Acuerdo Gubernativo 229-2014 y sus reformas.

Se establecen lineamientos definidos para impulsar la mejora del clima organizacional, desde la perspectiva de los colaboradores administrativos.

El mejoramiento de las condiciones del clima organizacional, se verán reflejadas en el grado de satisfacción laboral que demuestren los colaboradores, y estos a su vez en el rendimiento laboral.

1.6 Recursos

Humanos: miembros del Concejo Municipal, director del Departamento de Recursos Humanos de cada municipalidad, directores de cada una de las diferentes unidades de dirección, coordinadores y encargados de oficina, colaboradores administrativos.

Mobiliario y equipo: instalaciones de edificio municipal, equipo de computo, audiovisual, papelería y útiles de oficina

Documentos: Código Municipal, Reglamento de Salud y Seguridad Ocupacional, según Acuerdo Gubernativo 229-2014 y sus reformas; y otros documentos internos que fueran necesarios para su implementación.

1.7 Modelo de Clima Organizacional

La aplicación de esta propuesta permitirá mejorar el clima laboral en aspectos tales como ambiente físico, características estructurales, ambiente social, características personales y comportamiento organizacional; desde la perspectiva de los colaboradores administrativos de cada una de las municipalidades evaluadas, incidiendo positivamente en la satisfacción laboral de los mismos.

Basado en los resultados obtenidos de la investigación, se plantea un modelo congruente con los mismos. En ese sentido la propuesta servirá como un instrumento que guiará a las autoridades y encargado de personal a mantener un clima laboral agradable.

La propuesta contempla diferentes estrategias para mejorar cada uno de las sub-variables evaluadas del clima organizacional que inciden en la satisfacción laboral de los colaboradores administrativos. Permitiendo a las municipalidades contar con un personal calificado, capaz de compartir valores, creencias, estilo de comunicación y políticas de la institución. Esperando que se logre fortalecer el clima organizacional, así como lograr un alto grado de satisfacción laboral.

1.7.1 Ambiente físico

Esta estrategia pretende mantener un ambiente físico de trabajo óptimo, para que los colaboradores administrativos se sientan cómodos en la realización de sus actividades, proporcionando la seguridad necesaria para que estos puedan realizar sus actividades sin riesgos.

Se debe evaluar periódicamente el espacio físico con que cuenta cada empleado en su puesto de trabajo; para que el ambiente físico de trabajo sea siempre el óptimo se establecen parámetros mínimos que el patrono está obligado a proveer a sus empleados, los cuales tienen su base legal en el Acurdo Gubernativo 229-2014 reformado por el Acuerdo Gubernativo 33-2016, del reglamento de salud y seguridad ocupacional para Guatemala. El cual se ajusta a los compromisos que se ha adquirido en convenios internacionales.

Este reglamento tiene por objeto regular las condiciones generales de salud y seguridad ocupacional, en que deben ejecutar sus labores, los patronos de trabajadores privados, del estado, de las municipalidades y de las instituciones autónomas, con el fin de proteger la vida, la salud y la integridad en la prestación de sus servicios.

Siendo el Ministerio de Trabajo y Previsión Social y el Instituto Guatemalteco de Seguridad Social, los encargados de coordinar el control y vigilancia de la SSO (Salud y Seguridad Ocupacional), en los lugares de trabajo.

Los locales u oficinas de trabajo deben reunir las condiciones mínimas necesarias en cuanto al área y volumen, garantizando el libre desplazamiento del trabajador, evitando el hacinamiento, de acuerdo con el clima, las necesidades de la industria y el número de trabajadores que laboren en ella, sin tomar en cuenta el espacio ocupado por la maquinaria instalaciones fijas y los destinados al almacenamiento de materiales.

De acuerdo a lo establecido en el reglamento de salud y seguridad ocupacional, las condiciones mínimas de trabajo son:

A. Espacio físico del lugar de trabajo

- Tres metros de altura, medidos desde el piso hasta el techo.
- Dos metros cuadrados libres por puesto de trabajo operativo por cada trabajador.
- El volumen libre para cada trabajador no debe ser inferior a seis metros cúbicos, calculados de la siguiente manera: el ancho por el largo por la altura del local entre el número de trabajadores.

B. Iluminación

- Los centros de trabajo deben contar con iluminación adecuada para la seguridad y conservación de la salud de los trabajadores.
- Cuando la iluminación natural no sea factible o suficiente, se debe proveer de luz artificial en cualquiera de sus formas, siempre que ofrezca garantías de seguridad, no vicie la atmósfera del local y no ofrezca peligro de incendio. El número de fuentes de luz, su distribución e intensidad, deben estar en relación con la altura, superficie del local y trabajo que se realice. Los lugares que vulneren y pongan en riesgo al trabajador, deben estar especialmente iluminados. La iluminación natural, directa o refleja, no debe ser tan intensa que exponga a los trabajadores a sufrir accidentes o daños en su salud.
- En zonas de trabajo que carezcan de iluminación natural o ésta sea insuficiente o se proyecten sombras que dificulten las operaciones laborales, se debe emplear iluminación artificial.
- Los niveles mínimos de iluminación de los lugares de trabajo deben ser los establecidos en la siguiente tabla, considerando las exigencias visuales de la tarea que se desarrolle:

Tabla 1. Requerimientos mínimos de Luxes en las áreas de trabajo.

Zona de trabajo	Exigencia Visual	Nivel mínimo de Luxes en las áreas de trabajo
Oficinas		
Escalera y pasillos	Baja	100-150
Baños	Baja	100-150
Recepción y Sala de Reuniones	Media	200-500
Bodegas de materiales	Media	200-500
Trabajo de oficinistas	Alta	500-1000
Redacción	Alta	1500-2000
Archivo	Alta	1500-2000

Fuente: Acuerdo Gubernativo 229-2014 y sus reformas. Reglamento de Salud y Seguridad Ocupacional.

C. Paredes y pisos

- Las paredes deben ser lisas, repelladas pintadas en tono claro, preferiblemente en tono mate que contrasten con la maquinaria, y equipos, susceptibles de ser lavadas y deben mantener siempre, al igual que el piso, en buen estado de conservación, reparándose tan pronto como se produzcan grietas, agujeros o cualquier otra clase de desperfectos.

D. Ventilación

- Todos los lugares de trabajo deben contar con un sistema de ventilación que asegure la renovación del aire en relación con la calidad del perfil laboral y mantenga la temperatura en niveles tales que no resulte molesta o perjudicial para la salud de los trabajadores.
- Es prioridad el implementar el funcionamiento de un sistema que permita acondicionar el aire de tal modo que regule tanto la temperatura, la ventilación y circulación del aire. Para que la ventilación sea suficiente debe ser mayor o igual a cincuenta metros cúbicos (50m^3) por hora y por trabajador; este debe ser calculado estimando una renovación de cuatro (4) a ocho (8) veces por hora, en ambientes de oficina. La velocidad de circulación del aire para ambientes confortables debe prevalecer en veinte centímetros cúbicos (20cm^3) por segundo pero en ambientes calurosos debe situarse entre cincuenta centímetros cúbicos (50cm^3) y un metro cúbico (1m^3) por segundo.
- En ningún caso el anhídrido carbónico o ambiental podrá sobrepasar la porción de 50/10,000 y el monóxido de carbono de 1/10,000.

- La renovación del aire puede hacerse mediante ventilación natural o artificial, debiendo tomarse en cuenta las consideraciones siguientes:
 - Número de trabajadores.
 - Naturaleza del proceso de trabajo.
 - Velocidad y entrada del aire Humedad del ambiente.
 - Bienestar térmico de los trabajadores.

Al contemplar estas indicaciones, propuestas por el Reglamento de Salud y Seguridad Ocupacional, las municipalidades están atendiendo las condiciones mínimas, que contemplan un ambiente de trabajo agradable en cuanto al ambiente físico.

1.7.2 Características estructurales

Las características estructurales se refieren a la percepción que tienen los empleados acerca de reglamentos, procedimientos, organigrama, puesto ocupacional, toma de decisiones, liderazgo y autoridad. Por lo tal se plantea lograr procedimientos ágiles y reglas adecuadas que faciliten el trabajo.

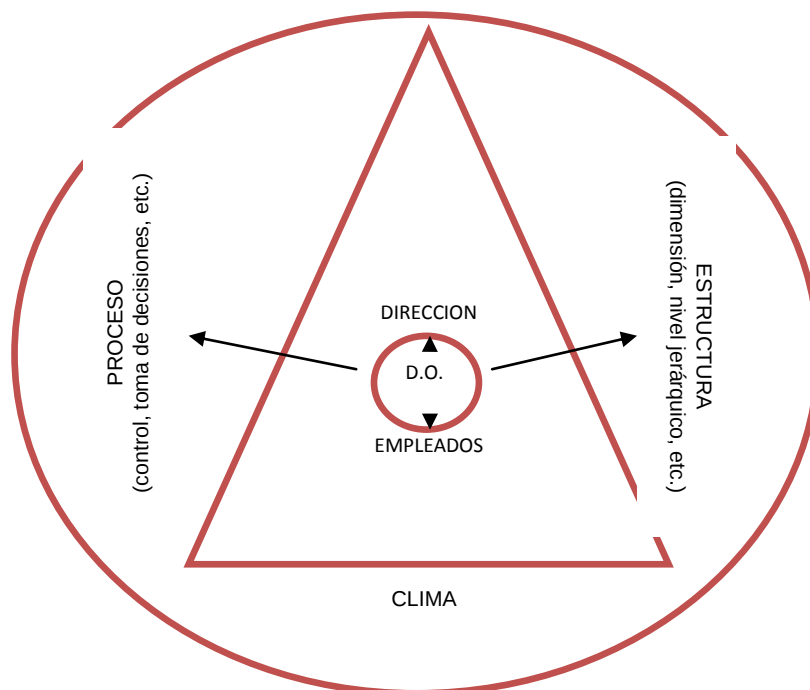


Figura 1. Cambio y clima organizacional
Fuente: Brunet 2011.

Brunet (2011) las intervenciones que intentan cambiar el clima de trabajo en una organización, se hace generalmente por la vía de la práctica del desarrollo organizacional (DO); es esencialmente una estrategia educativa que utiliza por todos los medios posibles el comportamiento basado en la experiencia, para mejorar y ofrecer una mejor gama de elecciones organizacionales.

Para comprender las características estructurales que integran las municipalidades, se hace referencia a sus bases legales.

El fundamento para la creación de una estructura orgánica municipal se encuentra en el artículo 35, en el inciso j) del Código Municipal, donde establece que es competencia del Concejo Municipal “la creación, supresión o modificación de sus dependencias, empresas y unidades de servicios administrativos”.

A. Dependencias, unidades para el cumplimiento de las competencias municipales

Las competencias del gobierno municipal a partir del contenido de la Constitución Política de la República de Guatemala y del Código Municipal, Decreto 12-2002, del Congreso de la República, se agrupan en las materias y base legal siguientes:

Tabla 2. Competencias del Gobierno Municipal.

No.	Competencias del gobierno municipal	Bases legales
1	De organización de la administración municipal	Artículos 34, 35, 68, 81, 90, 93, 94, 95, 97, 161 del Código Municipal
2	De prestación de servicios públicos y administrativos	Artículo 253 de la Constitución Política de la República de Guatemala y Artículos 16, 35, 68, 72, 73 del Código Municipal
3	De administración financiera	Artículos 35, 72, 97 al 137 del Código Municipal
4	De Planificación y Ordenamiento Territorial	Artículo 253 de la Constitución Política de la República de Guatemala y Artículo 22, 35, 142 al 147 del Código Municipal
5	De planificación y participación ciudadana	Artículos 17, 35, 60 al 66, 132 del Código Municipal
6	De respeto a la interculturalidad municipal y nacional	Artículo 66 de la Constitución Política de la República de Guatemala y Artículos 35 y 55 del Código Municipal
7	De coordinación interinstitucional y asociativismo municipal	Artículos 35, 49, 50 y 51 del Código Municipal

Fuente: Constitución Política de la República de Guatemala y del Código Municipal, Decreto 12-2002, del Congreso de la República.

La municipalidad para estar en condiciones de atender de forma eficiente y eficaz las competencias enumeradas anteriormente, debe contar dentro de su estructura organizacional con los órganos, dependencias y unidades de servicios administrativos siguientes:

Tabla 3. Órganos, dependencias y unidades de servicios administrativos de las municipalidades.

No.	Órganos, dependencias y unidades de servicios administrativos	Bases legales
1	Órgano de gobierno: Concejo Municipal. Órgano colegiado superior de deliberación y decisión.	Artículo 254 de la Constitución Política de la República de Guatemala y artículos 9 y 33 del Código Municipal.
2	Órgano ejecutivo del gobierno municipal: Alcaldía. Ejecuta y da seguimiento a decisiones del Concejo Municipal. Dirige la Administración Municipal; Jefatura Superior de todo el personal administrativo.	Artículos 9, 52, 53 literales a y g del Código Municipal.
3	Alcaldías comunitarias o alcaldías auxiliares.	Artículo 56 del Código Municipal.
4	Secretaría.	Artículo 84, literal c del Código Municipal.
5	Registro Civil.	Artículos 68, literal m y 89 del Código Municipal.
6	Registro de Vecindad.	Artículo 16 del Código Municipal.
7	Dirección de Administración Financiera Integrada Municipal -DAFIM-.	Artículo 97, del Código Municipal.
8	Tesorería Municipal:	Artículos 86, 98 literal b del Código Municipal.
9	Dirección Municipal de Planificación -DMP-.	Artículo 95 del Código Municipal.
10	Catastro Municipal:	Artículo 35 literal x, 96 literal l, del Código Municipal.
11	Servicios Públicos Municipales.	Artículos 35 literales e y k, 68 y 72 al 78 del Código Municipal.
12	Auditoría Interna.	Artículo 88 del Código Municipal.
13	Juzgado de Asuntos Municipales.	Artículo 259 de la Constitución Política de la República de Guatemala y Artículo 161 del Código Municipal.
14	Policía Municipal.	Artículo 79 del Código Municipal.
15	Comunicación Social.	Artículos 17 literal g y 60 del Código Municipal.
16	Recursos Humanos Municipales.	Artículos 262 de la Constitución Política de la República de Guatemala; 93 y 94 del Código Municipal.

Fuente: Constitución Política de la República de Guatemala y del Código Municipal, Decreto 12-2002, del Congreso de la República.

Lo anterior constituye el fundamento de la administración municipal, para ordenar, delegar y distribuir funciones de manera adecuada entre las dependencias y el personal de la municipalidad, de manera que queden claramente definidos los niveles de autoridad, coordinación, responsabilidad y funciones.

El personal municipal forma parte de un cuerpo, es decir, la organización municipal, en la que cada órgano, dependencia o unidad tiene una función; cada uno participa para alcanzar los objetivos y metas trazadas, por medio de la coordinación, integración, sinergia, comunicación entre las partes de la organización municipal.

Bajo este contexto se plantea lo siguiente:

Actualizar el “Manual de organización municipal”, en donde se establezcan las políticas que sirvan de guía de acción a los empleados para realizar su trabajo de una mejor manera, bajo las especificaciones que contempla el Código Municipal.

Esto contempla la integración del manual de funciones, en donde se establezca la descripción de puestos, con el fin de determinar de manera específica todos aquellos procedimientos o trámites que los colaboradores administrativos realizan en sus labores y que consideren obstaculizan los procesos.

Al identificarlos se debe hacer un análisis, utilizando como herramienta la simplificación del trabajo, abordándola a través de la implementación de un diagrama de proceso u otra metodología, permitiendo la modificación para agilizar su realización.

Esta evaluación indicara sí es necesario redistribuir funciones, eliminar, reducir o combinar tareas, el uso de documentos impresos, entre otros. Siempre bajo los requerimientos legales, se busca agilizar los procedimientos que a pesar de ser necesarios obstaculizan el trabajo de los colaboradores administrativos.

Para la organización interna de la municipalidad se establecen los siguientes principios y conceptos importantes que deberán de cumplir y dar seguimiento:

- Unidad de mando: este principio establece que cada servidor público municipal debe ser responsable únicamente ante su jefe inmediato superior.
- Delegación de autoridad: en función de los objetivos y la naturaleza de sus actividades, la máxima autoridad delegará la autoridad en los distintos niveles de mando, de manera que cada ejecutivo asuma la responsabilidad en el campo de su competencia, para que puedan tomar decisiones en los procesos de operación y cumplir las funciones que les sean asignadas.

- **Asignación de funciones y responsabilidades:** para cada puesto de trabajo deben establecerse en forma clara y por escrito, las funciones y responsabilidades, de tal manera que cada persona que desempeñe un puesto, conozca el rol que le corresponde dentro de la organización interna
- **Líneas de comunicación:** se establecerán y mantendrán líneas definidas y recíprocas de comunicación en todos los niveles y entre las diferentes unidades administrativas, evitando la concentración de información en una persona o unidad administrativa. Así mismo se recomienda por lo menos una reunión mensual con todos los colaboradores administrativos, con el fin de informar procesos, evaluar procedimientos y corregirlos
- **Supervisión:** se establecerán los distintos niveles de supervisión, como una herramienta gerencial para el seguimiento y control de las operaciones, que permitan identificar riesgos y tomar decisiones para administrarlos y aumentar la eficiencia y calidad de los procesos.

1.7.3 Ambiente Social

El ambiente social se basa entre las relaciones interpersonales que se dan a nivel de compañeros de oficina y entre oficinas o unidades de dirección en cada una de las municipalidades. Bajo este contexto surge el concepto de comunicación, compañerismo y de trabajo en equipo, que fortalezca acciones enfocadas al cumplimiento de metas y objetivos organizacionales.

Elaborar un programa de capacitación anual dirigido a los colaboradores administrativos para fomentar el trabajo en equipo de tal manera que fortalezca la relaciones interpersonales y el compañerismo, reduciendo la posibilidad que se den conflictos.

Incorporar dentro de estas capacitaciones a los directores, coordinadores y encargados de cada oficina, sobre el trato y el manejo que deben dar a sus colaboradores, para fortalecer la relación entre jefes y subordinados.

Promover las actividades sociales a través de convivios, excursiones, celebraciones, eventos deportivos u otros; dirigidas a los colaboradores con el fin de estrechar los lazos de amistad y de compañerismo; contribuyendo a una mayor cohesión del equipo de trabajo. Las cuales serán percibidas como una prestación que la municipalidad proporciona a sus empleados, estimulando el sentimiento de pertenencia a la organización.

A. Comunicación

Se plantea el programa de capacitación que permitirá otorgarles a los colaboradores administrativos una mejor comunicación entre compañeros de oficina y jefes de cada unidad de dirección.

Tabla 4. Programa de capacitación para mejorar la comunicación en los colaboradores administrativos de las municipalidades.

Tema	Objetivo	Contenido	Herramientas
Generalidades de la comunicación	Comprender la importancia de una buena comunicación como base para una adecuada relación	1. Naturaleza de la comunicación humana. 2. Definición de la comunicación 3. Factores que influyen en la comunicación. 4. Niveles de comunicación. 5. Modelos de comunicación humana.	Guía de trabajo Pizarra Marcador de pizarra. Borrador Cañonera Laptop
Importancia de una buena observación para una buena comunicación adecuada	Conocer las bases de una buena observación	1. Definición de observación. 2. Aspectos a tener en cuenta al hacer una observación 3. Obstáculos o dificultades al hacer una observación	Guía de trabajo Pizarra Marcador de pizarra. Borrador Cañonera Laptop
El esquema de la comunicación	Conocer y tener en cuenta la importancia de la comunicación no verbal las bases de una buena observación	1. Esquema de la comunicación. 2. Algunas de las consideraciones de la comunicación no verbal. 3. Distinguir y precisar quien tiene el problema	Guía de trabajo Cañonera Laptop
Comunicación descendente	Identifica y sabe aplicar una buena comunicación descendente	1. Comprensión de las funciones de los demás 2. Incrementar el sentido solidario con la institución, refuerzo en la motivación y autoestima de los empleados	Guía de trabajo Pizarra Marcador de pizarra. Borrador Cañonera Laptop
Comunicación Horizontal	Conocer la importancia de una buena comunicación en línea	1. Fomentar el compañerismo 2. Enriquecimiento de la formación y experiencia de los trabajadores 3. Facilitar la coordinación. 4. Propiciar el consenso en la toma de decisiones.	Guía de trabajo Pizarra Marcador de pizarra. Borrador Cañonera Laptop

Fuente: Elaboración propia, basadas en técnicas de comunicación.

B. Trabajo en Equipo

Se plantea el programa de capacitación que permitirá otorgarles a los colaboradores administrativos un mejor trabajo en equipo.

Tabla 5. Programa de capacitación para mejorar el trabajo en equipo en los colaboradores administrativos de las municipalidades.

Tema	Objetivo	Contenido	Herramientas
Equipos de trabajos y trabajos en equipo	Comprender la diferencia de equipos de trabajo y trabajo en equipo	1. Conceptos y discrepancias 2. Fines prácticos y ventajas competitivas 3. Vivenciando el trabajo en equipo.	Guía de trabajo Pizarra Marcador de pizarra. Borrador Cañonera Laptop
Armado de equipos de trabajos	Identificar las competencias y acciones a seguir para armar un buen equipo de trabajo	1. Competencias necesarias para armar mi equipo de trabajo. 2. Acciones a seguir para armar un buen equipo de trabajo. 3. La importancia de la comunicación entre el líder y el equipo de trabajo.	Guía de trabajo Pizarra Marcador de pizarra. Borrador Cañonera Laptop
Fundamentos y beneficios del trabajo en Equipo	Conocer los fundamentos y beneficios de trabajo en equipo.	1. Amplitud de conocimientos 2. Diversidad de opiniones. 3. Mayor eficacia 4. Motivación. 5. Involucramiento de todos.	Guía de trabajo Pizarra Marcador de pizarra. Borrador Cañonera Laptop
Destrucción de un Equipo	Cambiar la actitud de los participantes hacia una mejora continua en todos los aspectos de su vida.	1. Pensar en un 2. Sin atención 3. Pedir más que dar	Guía de trabajo Pizarra Marcador de pizarra. Borrador Cañonera Laptop

Fuente: Elaboración propia en base a modelos de trabajo en equipo.

1.7.4 Características Personales

Uno de los factores que intervienen directamente en las características personales de los colaboradores administrativos es la motivación y el reconocimiento que se da en la ejecución de sus tareas.

Partiendo de esto se deben establecer prácticas de reconocimiento tanto individual como grupal de los colaboradores, premiando el esfuerzo significativo del desarrollo de tareas que contribuyen al logro de los objetivos institucionales.

Diseñar prácticas que premien y feliciten públicamente a los colaboradores, fortalecerá el comportamiento y conductas positivas que se encuentran alineadas con el rendimiento laboral, incrementando la productividad y calidad de servicio prestado a los usuarios, motivando a los colaboradores a incrementar su autoestima y satisfacción, generando un clima laboral agradable.

Para lo cual se proponen las siguientes acciones:

Tabla 6. Programa de reconocimientos para colaboradores administrativos de las municipalidades.

Acciones	Reconocimiento	Periodo
Cuando se desarrollen tareas asignadas antes del tiempo establecido cumpliéndolas con eficiencia.	Se plantea un reconocimiento de eficiencia y eficacia.	Semestralmente.
Evaluar la puntualidad en la entrada al puesto de trabajo del horario laboral.	Reconocimiento por disciplina.	Anual
Espíritu de servicio y colaboración en actividades asignadas y no asignadas.	Colaborador del mes	Mensualmente
Participación activa en reuniones de equipo de trabajo.	Reconocimiento por participación efectiva.	Semestralmente
Promoción de puesto, y escala salarial.	De acuerdo al perfil profesional, experiencia y eficiencia.	Cada tres años

Fuente: Elaboración propia.

1.7.5 Comportamiento Organizacional

Según Robbins (2,004) el comportamiento organizacional es influido por cuatro principales fuerzas las cuales son: personas, estructura, tecnología y entorno.

La relación que existe entre estas fuerzas y su estructura se presentan en la siguiente figura.

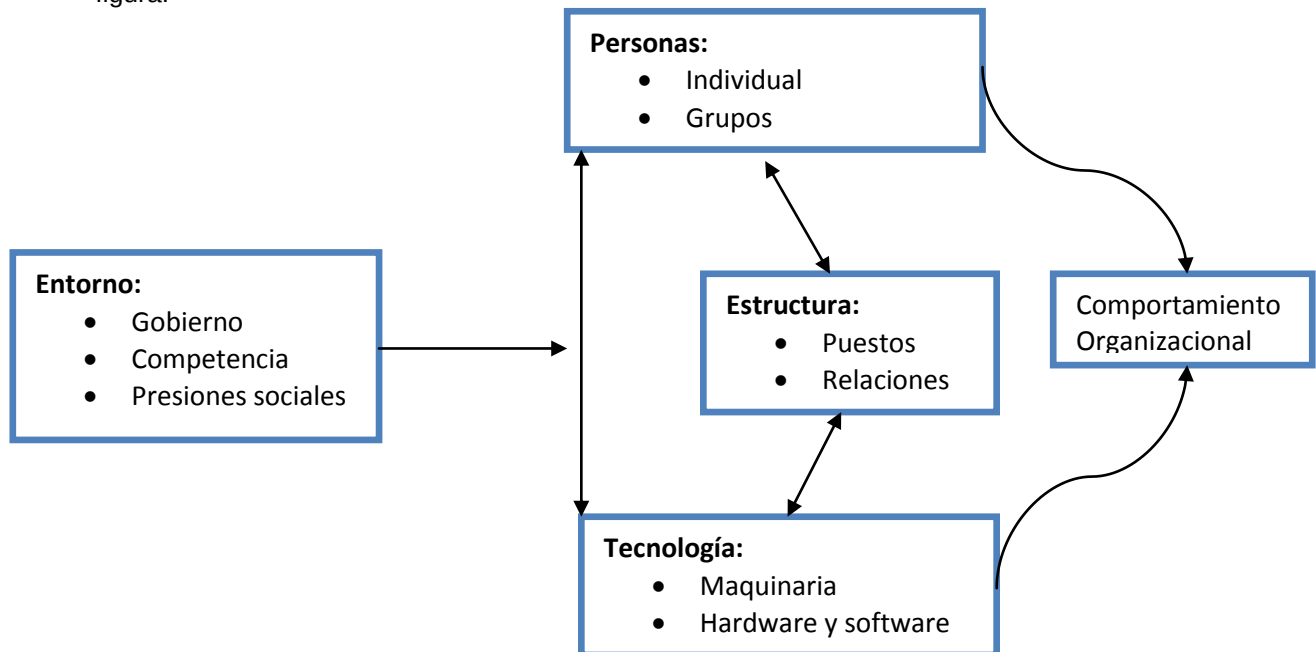


Figura 2. Fuerzas del comportamiento organizacional y su relación.

Fuente: Davis, K y Newstrom, J. (1999).

Para fortalecer el comportamiento organizacional, se deben tomar en cuenta todas las sub-variables anteriormente expuestas, el cual no se logra tan fácilmente ya que este lleva un proceso muy lento, el cual está estrechamente relacionado con la personalidad del alcalde.

Partiendo de esto se debe de crear ambientes laborales reales que den un valor agregado, a través del desarrollo profesional y el desarrollo personal e interpersonal de los colaboradores administrativos. Por lo cual se propone el siguiente planteamiento:

- Generar oportunidades de desarrollo personal y profesional basado en el reconocimiento a sus logros.
- Promover el desarrollo de competencias y crecimiento de las personas a través de un sistema de gestión basado en Coaching.
- Establecer un sistema equilibrado de reconocimiento económico alineado con la estrategia organizacional.

- Establecer mecanismos eficaces de selección de personal para evitar la alta rotación del personal y la pérdida de buen recurso humano. Contar con un excelente proceso de inducción para asegurar resultados en las nuevas experiencias laborales de los colaboradores administrativos.
- Mantener el nivel de confianza en la dirección y facilitar los medios de expresión para que los canales de comunicación sean efectivos y se eviten los rumores de pasillo.
- Mantener el foco estratégico del personal, vinculando el desempeño individual con la estrategia global por medio de la definición de planes de carrera dentro de la municipalidad.
- Administrar los recursos humanos necesarios para alcanzar tanto los objetivos individuales como los organizacionales.
- Desarrollar la competencia, habilidades y conocimientos de los colaboradores, necesarios que les permitan realizar mejoras en los procesos que crean valor para la organización.
- Crear indicadores de gestión individuales para gestionar el rendimiento de los empleados y supervisar los progresos de los planes de desarrollo. Realizar un seguimiento de los progresos en el cumplimiento de los objetivos y los eventos clave y dar retroalimentación constante.
- Desarrollar las competencias e incluir las responsabilidades para que se sientan parte activa de la municipalidad.
- Dar retroalimentación y evaluación del rendimiento individual.

1.8 Seguimiento

Para llevar a cabo la propuesta, se definen acciones que debe de realizar la comisión responsable de la ejecución.

- Difundir el modelo a todos los colaboradores administrativos vía electrónica y socializarlo en reunión con participación de los miembros de todas las unidades de dirección.
- Llevar a cabo reuniones mensuales con los colaboradores, enfocadas a la convivencia y participación activa de todos, socializar acciones e informar sobre actividades que competen al equipo.
- Realizar reuniones de equipo de trabajo de las diferentes unidades de dirección, para evaluar el desarrollo de funciones de cada uno y retroalimentar el proceso.

1.9 Cronograma de Actividades

Luego de su revisión y aprobación, se plantea la siguiente propuesta para la ejecución.

Tabla 34. Actividades propuestas para la implementación del Modelo de Clima Organizacional en las municipalidades de Chiquimula, Quezaltepeque y Esquipulas.

No.	Actividad	Duración	Responsable
1	Aprobación de la propuesta y nombramiento de la comisión.	2 meses	Concejo Municipal
2	Socialización del Modelo para mejorar el Clima Organizacional	1 mes	Directores de unidad, coordinadores y encargados de oficinas
3	Evaluación del ambiente físico en las diferentes oficinas de las unidades de dirección de las municipalidades.	1 mes	Alcalde municipal y director de la DMP y Recursos Humanos.
4	Reuniones con los colaboradores administrativos, enfocados en la convivencia y participación activa de todos.	Cada mes	Directores de unidad, coordinadores y encargados de oficinas
5	Capacitaciones sobre comunicación asertiva.	Cada tres meses	Director de Recursos Humanos.
6	Capacitaciones sobre trabajo en equipo	Cada Tres meses	Director de Recursos Humanos.
7	Reuniones de equipos de trabajo de las diferentes unidades de dirección, donde se dé a conocer las acciones desarrolladas en el marco de sus funciones.	Cada Mes	Directores de unidad, coordinadores y encargados de oficinas

Fuente: Elaboración propia.

1.10 Ilustración de modelo para mejorar el Clima Organizacional en las Municipalidades de Chiquimula, Quezaltepeque y Esquipulas.

Se da a conocer el modelo propuesto como una herramienta útil para la organización, tomando en cuenta que es indispensable la ilustración de los objetivos, estrategias, alcance, beneficios y recursos.

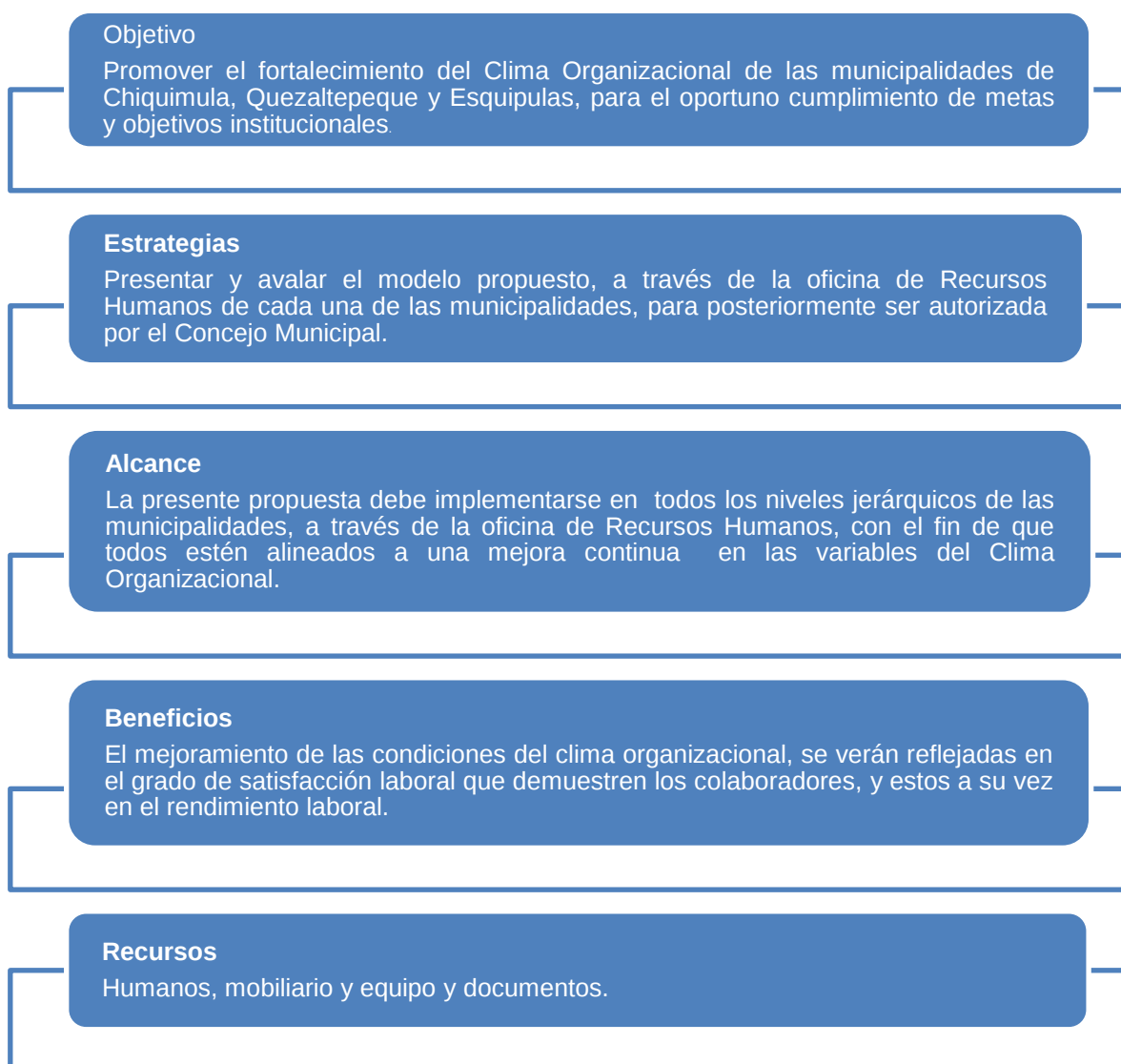


Figura 3. Ilustración de instrumentos para implementación del Modelo de Clima Organizacional.

Fuente: Elaboración propia.

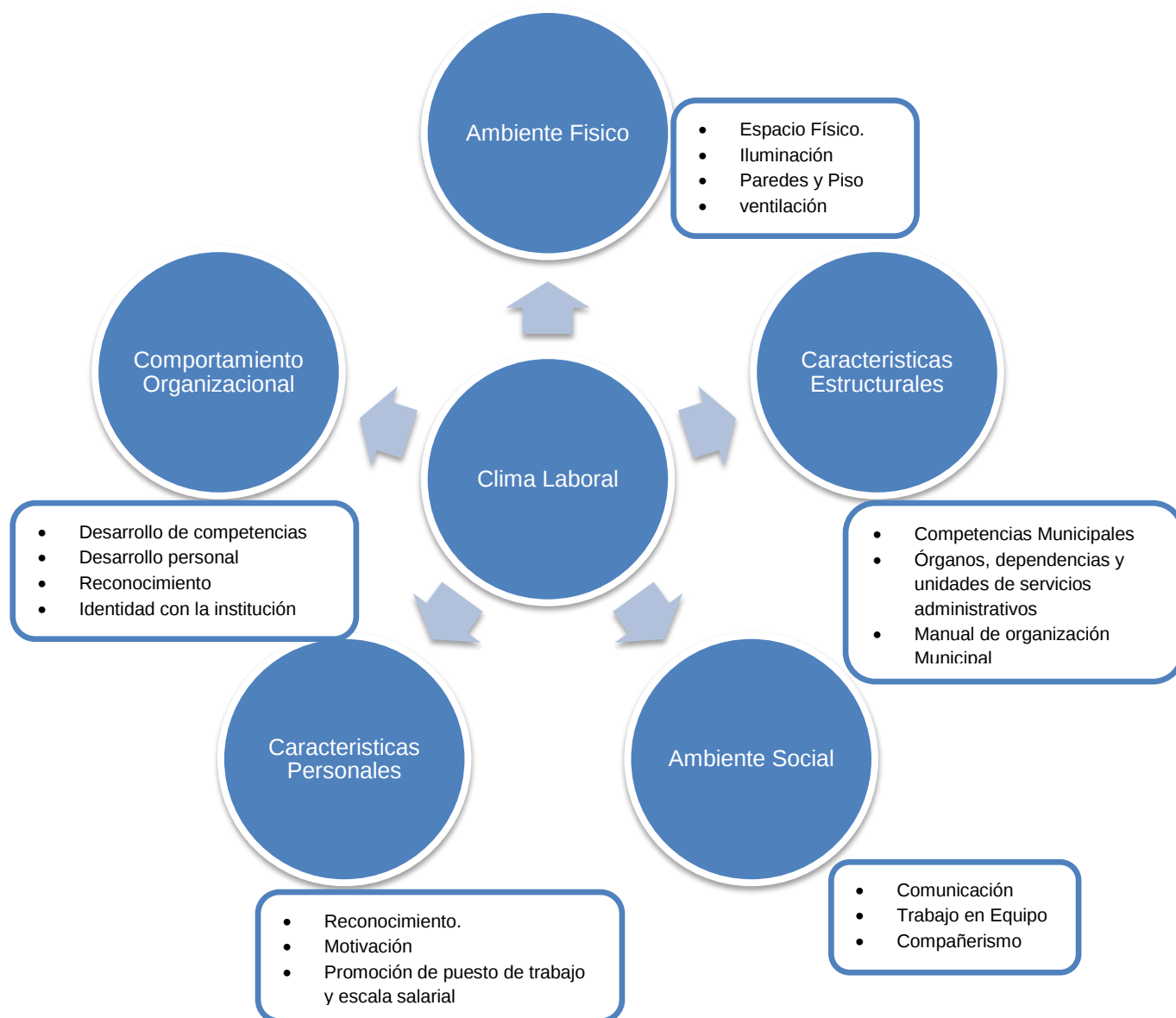


Figura 4. Ilustración del Modelo para mejorar el Clima Organizacional en las municipalidades.

Fuente: Elaboración propia.

BIBLIOGRAFIA

- Brunet, L. (2011). El Clima de Trabajo en las Organizaciones. Trillas: México.
- Código Municipal. Decreto número 12-2002. Guatemala, C.A. 2008.
- Constitución Política de la República de Guatemala. Asamblea Nacional Constituyente, 1986.
- Davis, K y Newstrom, J. (1999). Comportamiento humano en el trabajo (3ª Ed). México: MCGRAW-HILL, p.7.
- Ministerio de Trabajo y Previsión Social de Guatemala. Acuerdo Gubernativo 229-2014 y sus reformas. Reglamento de salud y seguridad ocupacional.
- Robbins, S. (2004) Comportamiento Organizacional 10ª. Edición. México Prentice-Hall Hispanoamericana, S.A.

APENDICE II

Universidad de San Carlos de Guatemala
 Centro Universitario de Oriente "CUNORI"
 Maestría en Gestión de Recursos Humanos

CUESTIONARIO SOBRE CLIMA ORGANIZACIONAL Y SATISFACCIÓN LABORAL DIRIGIDO A COLABORADORES ADMINISTRATIVOS

Estimado colaborador:

Con el fin de evaluar la relación entre la Clima Organizacional y Satisfacción Laboral, en los colaboradores administrativos de la municipalidad, se le solicita completar el siguiente cuestionario, el cual consta de tres apartados: Datos Generales, Clima Organizacional y Satisfacción Laboral.

Instrucciones:

Responda el cuestionario eligiendo la opción que mejor describa su experiencia personal. Cada una de las afirmaciones tiene cinco posibles repuestas, coloque una "X" en la columna que corresponda a su respuesta y que aparece a la derecha de cada afirmación. Esta encuesta es con fines académicos y de investigación, por lo que se recomienda completa sinceridad en sus respuestas. Gracias por su colaboración.

Escala:

Valor	Descripción
1	Totalmente en desacuerdo
2	En desacuerdo
3	Ni en desacuerdo ni en acuerdo
4	De acuerdo
5	Totalmente de acuerdo

I. Información General

Municipalidad:		Unidad/Depto:	
Fecha de evaluación:		Puesto:	

	M	F			
Genero			Estado Civil		Religión

Años	18-25	26-35	36-45	46-55	55-más		Años
Rango de edad						Tiempo de laborar	

	Primaria	Básico	Diversificado	Técnico universitario	Licenciatura	Maestría	Doctorado
Escolaridad							

Tipo de Contrato	Tiempo indefinido (011)	Contrato a término (022)	Por servicios (029)	Otros (especifique)

II. Clima Laboral

Sub Variables	No.	Afirmación	RESPUESTA				
			1	2	3	4	5
Ambiente físico	1	La distribución de la infraestructura de la municipalidad es adecuada para el buen funcionamiento.					
	2	El espacio físico de la oficina es el adecuado, para realizar eficientemente el trabajo.					
	3	Las instalaciones físicas de la municipalidad son adecuadas para el desarrollo de las tareas.					
	4	Su oficina se encuentra ubicada en un área de fácil acceso para las personas que llegan realizar trámites correspondientes.					
	5	La iluminación en el área de trabajo es adecuada.					
	6	La ventilación en el área de trabajo es el adecuada					
	7	La condición en cuanto contaminante de tipo auditiva o visual son aceptables					
	8	Cuento con el mobiliario y equipo necesario para realizar las actividades de mi trabajo.					
	9	La municipalidad cuenta con la tecnología necesaria para cumplir con los objetivos trazados.					
	10	Cuneta con la tecnología adecuada para realizar sus actividades diarias.					
Características Estructurales	11	Considera que la estructura del organigrama actual es la adecuada para el buen funcionamiento de las oficinas o departamentos.					
	12	Identifica en donde está situada su unidad o departamento dentro del organigrama de la municipalidad.					
	13	Considera que las actividades de la municipalidad han sido distribuidas adecuadamente.					
	14	El establecimiento de tareas y responsabilidad ha sido establecido equitativamente dentro de su oficina.					
	15	Su jefe inmediato le delega facultades para la toma de decisiones.					
	16	El puesto que ocupa le otorga la facultad para tomar decisiones en cualquier ocasión.					
	17	Considera que la toma de decisiones, se fundamenta en políticas, procesos y reglamentos internos.					
	18	El estilo de liderazgo que ejerce su jefe inmediato afecta su trabajo.					
	19	La autoridad y el liderazgo que ejerce el alcalde en la municipalidad es la más adecuado para que se logren los objetivos de la institución.					
	20	El liderazgo que ejerce su jefe inmediato, lo motiva para realizar su trabajo.					

Sub Variables	No.	Afirmación	RESPUESTA				
			1	2	3	4	5
Ambiente social	21	Existe compañerismo entre las diferentes oficinas que conforman la municipalidad.					
	22	Existe una buena relación con los compañeros de su oficina.					
	23	Brinda apoyo a sus compañeros cuando se los solicitan					
	24	Ha surgido alguna diferencia entre usted y sus compañeros de trabajo.					
	25	Ha tenido mal entendidos con sus compañeros por una comunicación mal intencionada.					
	26	Existe alguna actividad dentro de su trabajo que le ocasione estrés.					
	27	Prevalece más la comunicación formal que la informal, dentro de la municipalidad.					
	28	Prevalece más la comunicación escrita que la verbal dentro de la municipalidad.					
	29	Usted tiene una buena comunicación con su jefe inmediato.					
	30	La comunicación con los compañeros de oficina es buena					
Características Personales	31	La personalidad que usted ejerce en su puesto de trabajo contribuye en forma satisfactoria al desarrollo de las actividades.					
	32	Tomo una actitud positiva ante los cambios que realizan los jefes.					
	33	Considera que está debidamente capacitado para ejercer las actividades de su puesto de trabajo.					
	34	Se siente motivado en su puesto de trabajo.					
	35	Se motiva a los colaboradores de la municipalidad.					
	36	Realiza actividades extraoficiales					
	37	Es reconocida la eficiencia de mi trabajo.					
	38	La municipalidad ofrece oportunidades de capacitación.					
	39	Tratamos con respeto y diligencia a los usuarios.					
	40	La municipalidad promueve a los colaboradores de acuerdo a la eficiencia y capacidades.					

II. Clima Laboral

Sub Variables	No.	Afirmación	RESPUESTA				
			1	2	3	4	5
Comportamiento organizacional	41	El trabajo en equipo dentro de la municipalidad permite alcanzar objetivos institucionales.					
	42	La municipalidad crea ambientes propicio para que la productividad mejore					
	43	Existe rotación del personal dentro de la municipalidad.					
	44	Existe un plan de crecimiento para los colaboradores administrativos dentro de la municipalidad.					
	45	El puesto y el salario que ocupa va acorde a mi grado académico, experiencia y conocimiento					
	46	Las directrices que se transfieren a los colaboradores son comprensibles.					
	47	Existen valores dentro de la municipalidad.					
	48	Existe libertad de acción para la realización del trabajo.					
	49	Los empleados se sienten orgullosos de pertenecer a esta institución					
	50	Los niveles superiores propician cambios positivos para la institución.					

III. Satisfacción Laboral

Sub Variables	No.	Afirmación	RESPUESTA				
			1	2	3	4	5
Motivación y Reconocimiento	1	Cuando realizo una mejora en mi trabajo se me reconoce.					
	2	La institución me proporciona oportunidades para desarrollar mi carrera profesional.					
	3	Las condiciones laborales en cuanto a salarios, honorarios, vacaciones, beneficios sociales, son satisfactorias.					
	4	Estoy motivado para realizar mi trabajo					
	5	Se reconoce adecuadamente las tareas que realizo					
Formación	6	Cuando es necesario, la institución me facilita información al margen del plan de formación de la misma					
	7	Mis necesidades con respecto al plan de formación de la institución han sido atendidas					
	8	Recibo la formación necesaria para desempeñar correctamente mi trabajo					
	9	Cuando la institución implanta una nueva aplicación informática, nuevos procedimientos, etc., la formación que recibo es suficiente.					
	10	El plan de formación y capacitación de la institución es útil.					
Dirección de la Unidad	11	Se toma decisiones con la participación del resto del personal					
	12	Se delega eficazmente funciones de responsabilidad.					
	13	Se me informa sobre los asuntos que afectan mi trabajo.					
	14	La dirección de la unidad demuestra dominio técnico o conocimiento de sus funciones.					
	15	El jefe de mi unidad soluciona los problemas de manera eficaz.					
Puesto de Trabajo	16	Recibo información de cómo desempeño mi puesto de trabajo.					
	17	Mis funciones y responsabilidades están definidas, por lo tanto sé lo que se espera de mí.					
	18	En mi área la carga de trabajo está distribuida equitativamente.					
	19	El trabajo se desarrolla organizadamente.					
	20	En mi puesto de trabajo puedo desarrollar mis habilidades.					

III. Satisfacción Laboral

Sub Variables	No.	Afirmación	RESPUESTA				
			1	2	3	4	5
Ambiente de trabajo e interacción con los	21	Me resulta fácil expresar mis opiniones en mi lugar de trabajo.					
	22	El ambiente de trabajo es agradable					
	23	La relación con los compañeros de trabajo es buena					
	24	Es habitual la colaboración entre compañeros para sacar adelante las tareas					
	25	Me siento parte de un equipo de trabajo					
Comunicación y coordinación	26	Conozco los servicios que presta la institución					
	27	Tenemos una adecuada coordinación con otras oficinas de la institución					
	28	Me resulta fácil la comunicación con mí jefe inmediato.					
	29	La comunicación entre el personal de la unidad y los usuarios de la unidad es buena					
	30	La comunicación interna dentro de la unidad funciona correctamente					
Implicación en la mejora	31	Me siento participe de los logros y fracasos de la institución					
	32	Identifico en mi actividad diaria aspectos susceptibles de mejora					
	33	Entre los objetivos de mi unidad, es prioritaria la mejora de la calidad de los servicios que prestamos					
	34	El jefe de mi unidad pone en marcha iniciativas de mejora					
	35	Se me consulta sobre las iniciativas para mejorar la calidad de los servicios					
Condiciones ambientales, infraestructura y recurso	36	Estoy satisfecho con las herramientas informáticas que utilizo, se adaptan a las necesidades de mi trabajo					
	37	Me siento a gusto con las condiciones ambientales de la unidad, climatización, iluminación, decoración, ruidos, ventilación, facilitan mi actividad diaria					
	38	Las condiciones de trabajo de mi unidad son seguras (no presentan riesgos para la salud)					
	39	Las instalaciones de la unidad facilitan mi trabajo y los servicios prestados a los usuarios.					
	40	Los medios y materiales que tengo para hacer mi trabajo son adecuados y satisfactorios					

Centro Universitario de Oriente "CUNORI"
Maestría en Gestión de Recursos Humanos

GUIA DE OBSERVACIÓN

Municipalidad: _____ **Fecha:** _____

Dirección operativa : _____ **Oficina:** _____

Nivel: _____ **Edificio:** _____

CRITERIOS A OBSERVAR.	CANTIDAD		CALIDAD	
	SI	NO	SI	NO
RECURSOS				
Mobiliario				
Equipos				
Materiales				
Mantenimiento				
Comodidad				
CONDICIONES DEL AMBIENTE				
Distribución de la Iluminación Luces artificiales				
Ventilación en cuanto a No. de ventanas				
Ventilación en cuanto a No. de ventiladores				
Temperatura del lugar y aire acondicionado				
Comodidad y facilidades de circulación del personal en el área				
Nivel de ruidos en la oficina				
Cafetería				
APARIENCIA DEL ESPACIO FÍSICO				
Espacio físico por colaborador/puesto dentro de la oficina.				
Condiciones de las paredes de la oficina				
Condiciones del piso de la oficina				
Limpieza de los servicios sanitarios del personal				
Limpieza salas de espera y pasillos				
Recolección desechos sólidos				
Limpieza de puertas y ventanas				
SEGURIDAD LABORAL DEL PERSONAL				
Escaleras de incendio				
Disponibilidad de extintores				
Salida de Emergencias				
Disponibilidad del equipo				
Áreas de señalización				
<u>OBSERVACIONES:</u>				

Universidad de San Carlos de Guatemala
Centro Universitario de Oriente "CUNORI"
Maestría en Gestión de Recursos Humanos

Entrevista a directores, coordinadores o encargados de oficina.

Municipalidad: _____ Fecha: _____

Dirección operativa: _____ Oficina: _____

1. Los puestos de los trabajadores son asignados de acuerdo a su grado académico, experiencias y años de servicio.
2. El sueldo de los colaboradores administrativos es acorde a su nivel académico.
3. Cada cuanto realiza reuniones con su equipo de trabajo.
4. Cada cuanto realiza reuniones, con el alcalde o consejo municipal, donde se les brinde lineamientos.
5. Su oficina cuenta con el equipo necesario para realizar el trabajo que se le asigna.
6. Que tipos de conflictos existen en su oficina.
7. El plan de carrera es objetivo.
8. Qué factores son los que le dificulta realizar el trabajo en su oficina.
9. Que aspectos físicos de la oficina debería mejorar.
10. Conoce la estructura organizacional de la municipalidad.
11. Los colaboradores conocen la estructura organizacional de la municipalidad.