

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
CENTRO UNIVERSITARIO DE ORIENTE
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

CLIMA ORGANIZACIONAL EN EL PERSONAL ADMINISTRATIVO
DE LA MUNICIPALIDAD DE CHIQUIMULA



DELMÍ ELIZABÉTH GUERRA VILLEDA

CHIQUIMULA, GUATEMALA, FEBRERO 2023

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
CENTRO UNIVERSITARIO DE ORIENTE
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

CLIMA ORGANIZACIONAL EN EL PERSONAL ADMINISTRATIVO
DE LA MUNICIPALIDAD DE CHIQUIMULA

TRABAJO DE GRADUACIÓN

Sometido a consideración del Honorable Consejo Directivo

Por

DELMÍ ELIZABÉTH GUERRA VILLEDA

Al conferírsele el título de

ADMINISTRADORA DE EMPRESAS

En el grado académico de

LICENCIADA

CHIQUIMULA, GUATEMALA, FEBRERO 2023

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



RECTOR

M.A. WALTER RAMIRO MAZARIEGOS BIOLIS

CONSEJO DIRECTIVO

Presidente:	Lic. Zoot. Merlin Wilfredo Osorio López
Representante de Profesores:	Mtro. Helmuth Cesar Catalán Juárez
Representante de Profesores:	Mtro. José Emerio Guevara Auxume
Representante de Graduandos:	Ing. Agr. Henry Estuardo Velásquez Guzmán
Representante de Estudiantes:	A. T. Zoila Lucrecia Argueta Ramos
Representante de Estudiantes:	Br. Juan Carlos Lemus López
Secretaria:	Lcda. Jessica Azucena Oliva Monroy

AUTORIDADES ACADÉMICAS

Coordinador Académico:	Mtro. Carlos Leonel Cerna Ramírez
Coordinador de Carrera:	Mtro. Jaime René González Cámara

ORGANISMO COORDINADOR DE TRABAJOS DE GRADUACION

Presidente:	Mtro. Jaime René González Cámara
Secretaria:	Mtro. David Estuardo Villatoro Arévalo
Vocal:	Mtro. Carlos Leonel Cerna Ramírez

TERNA EVALUADORA

Presidente:	Mtro. Jaime René González Cámara
Secretario:	Mtro. Oscar Eduardo Orellana Aldana
Vocal:	Dra. Bianka Dhelia Tatyana Girón Campos

Chiquimula, Chiquimula febrero de 2023

Señores:

Miembros del consejo Directivo

Centro Universitario de Oriente

Universidad de San Carlos de Guatemala

Chiquimula, Ciudad

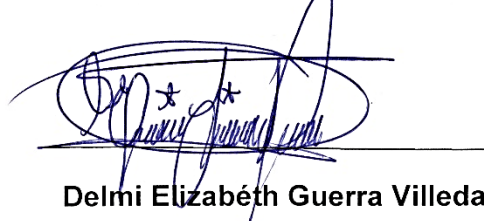
Respetables señores:

En cumplimiento de lo establecido por los estatutos de la Universidad de San Carlos de Guatemala y el Centro Universitario de Oriente, presento a consideración de ustedes, el trabajo de graduación titulado "CLIMA ORGANIZACIONAL EN EL PERSONAL ADMINISTRATIVO DE LA MUNICIPALIDAD DE CHIQUIMULA" el tema de desarrollo permitió identificar las áreas de oportunidad dentro de la institución, teniendo como principal finalidad alcanzar un armonioso ambiente laboral.

Como requisito para conferirme el título de Administradora de Empresas en grado académico de Licenciatura.

Atentamente

"ID Y ENSEÑAD A TODOS"



Delmi Elizabéth Guerra Villeda

Carné: 201342610

Chiquimula, 16 de enero de 2023

Lic. Zoot. Merlin Wilfrido Osorio López
Director
Centro Universitario de Oriente
Ciudad.

Licenciado Osorio López:

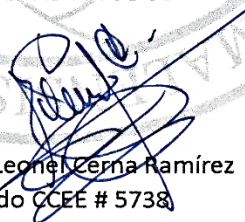
Para su conocimiento y efectos consiguientes, me permito informarle que procedí a asesorar a la estudiante: **DELMÍ ELIZABETH GUERRA VILLEDA** con registro académico **201342610** quien realizó la investigación denominada "**CLIMA ORGANIZACIONAL EN EL PERSONAL ADMINISTRATIVO DE LA MUNICIPALIDAD DE CHIQUIMULA**".

La estudiante **GUERRA VILLEDA**, se encuentra inscrita en la Carrera de Administración de Empresas -Plan diario-, y a mi criterio los resultados de dicha investigación **SÍ CUMPLEN** con los requisitos establecidos por el Normativo de Tesis de Graduación aprobados por la Carrera, así como los demás establecidos en las normas aplicables dentro de la Universidad de San Carlos de Guatemala.

En consideración a lo anterior, me permito recomendar que se autorice la impresión del referido documento, para el consecuente Examen Público de Graduación Profesional.

Deferentemente,

"ID Y ENSEÑAD A TODOS"



M Sc. Carlos Leonel Cerna Ramírez
Colegiado CCEE # 5738
Asesor Principal

D-TG-AE-042/2023

EL INFRASCRITO DIRECTOR DEL CENTRO UNIVERSITARIO DE ORIENTE DE LA UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA, POR ESTE MEDIO HACE CONSTAR QUE: Conoció el Trabajo de Graduación que efectuó la estudiante **DELMÍ ELIZABÉTH GUERRA VILLEDA** titulado **“CLIMA ORGANIZACIONAL EN EL PERSONAL ADMINISTRATIVO DE LA MUNICIPALIDAD DE CHIQUIMULA”**, trabajo que cuenta con el aval de su Revisor y Coordinador de Trabajos de Graduación, de la carrera de Administración de Empresas. Por tanto, la Dirección del CUNORI, con base en las facultades que le otorgan las Normas y Reglamentos de Legislación Universitaria, **AUTORIZA** que el documento sea publicado como **Trabajo de Graduación** a Nivel de Licenciatura, previo a obtener el título de **LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**.

Se extiende la presente en la ciudad de Chiquimula, a catorce de febrero de dos mil veintitrés.

“ID Y ENSEÑAR A TODOS”

Lic. Zoot. Merlin Wilfredo Osorio López

DIRECTOR

CUNORI - USAC



DEDICATORIA

A Dios: Por darme la oportunidad de alcanzar esta y muchas metas, por estar conmigo y guiar mis pasos en todo momento, por haber puesto en mi camino a personas que han sido mi soporte y compañía y sobre todo por los triunfos y momentos difíciles que me han enseñado a ser fuerte y sacar provecho de las adversidades, por su amor incondicional y su misericordia infinita que me sostiene hasta este día y por darme la sabiduría necesaria para culminar una meta más en mi formación profesional.

AGRADECIMIENTOS

A MIS PADRES: Ramón Guerra y Daisy Villeda, por su apoyo incondicional, por sus oraciones, por creer siempre en mí, por ser ejemplo en mi caminar y por ser un pilar fundamental en mi vida.

A MIS HIJAS: Por ser el motor que me impulsa a alcanzar esta meta, gracias por esperar paciente en todo este proceso, sé que todo lo que hago, es para mis dos pequeñas.

A MIS HERMANOS: Williams Guerra y Patricia Guerra, por sus oraciones y su apoyo en cada momento de mi vida y demostrarme que siempre puedo contar con ustedes; mi hermanito Henri Guerra, aunque ya no estés con nosotros, nos enseñaste tanto, en poco tiempo conocí un amor puro y verdadero, tu hermosa sonrisa jamás será olvidada.

A MI AMIGO: Carlos Monzón Torres, por enseñarme que los amigos son para siempre y no solo en nuestra formación profesional sino también en la vida, gracias por tu paciencia, apoyo y comprensión que me brindaste en este proceso.

A MI CUÑADA: Mirza Solís, gracias por sus buenos deseos y consejos que atesoro en mi corazón, usted y su familia han sido de bendición en mi vida.

A MI ASESOR: Carlos Leonel Cerna, por todo su cariño, sus consejos, paciencia y por brindarme las herramientas necesarias para desempeñarme en el ámbito laboral.

A MI AMIGO: Luis Morales, el amigo ama en todo momento, en tiempos de angustia es como un hermano (Pr 17:17) gracias por su apoyo, paciencia y por compartir sus conocimientos y hacerme sentir que puedo contar con usted en todo momento, sobre todo por brindarme su valiosa amistad.

A MI AMIGO: Henry Cervantes, a pesar del poco tiempo de conocernos, ha demostrado la calidad de ser humano que es, agradezco todo el apoyo que me ha brindado y ahora que ha finalizado este proceso, espero nuestra amistad sea siempre la misma.

ÍNDICE

Contenido	Página
Resumen	i
Introducción	1

CAPÍTULO I PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1 Antecedentes y contexto	3
1.2 Formulación del problema.....	4
1.3 Sistematización del objeto de estudio	4
1.4 Identificación del objeto de estudio	5
1.5 Delimitación del problema.....	5
1.5.1 Delimitación institucional	5
1.5.2 Delimitación personal	6
1.5.3 Delimitación geográfica	6
1.5.4 Delimitación temporal	6
1.5.5 Delimitación teórica	6
1.6 Justificación	7
1.7 Objetivos	9
1.7.1 Objetivo general.....	9
1.7.2 Objetivos específicos.....	9

CAPITULO II MARCO REFERENCIAL

2.1 Marco contextual.....	10
2.1.1 Aspectos generales de la Municipalidad.....	10

CAPÍTULO III

MARCO TEÓRICO

3.1 Antecedentes temáticos	15
3.2 Marco conceptual	17
3.2.1 Definición de organización	17
3.2.2 Comportamiento organizacional	17
3.2.3 Clima organizacional	18
3.2.4 Evaluación del clima organizacional	23
3.2.5 Medición del clima organizacional	24
3.3 Fundamentación teórica de las variables de estudio	25
3.3.1 Relaciones Interpersonales	25
3.3.2 Estilo de dirección	26
3.3.3 Retribución	27
3.3.4 Sentido de Pertenencia	29
3.3.5 Disponibilidad de recursos	30
3.3.6 Estabilidad	31
3.3.7 Claridad y coherencia en la dirección	32
3.3.8 Valores colectivos	33

CAPÍTULO IV

DISEÑO METODOLÓGICO

4.1 Tipo de Investigación	35
4.2 Método de investigación	35
4.3 Estadística	35
4.4 Población y muestra	40
4.5 Técnicas e instrumentos para la recolección de datos	44
4.5.1 Técnicas	44
4.5.2 Instrumentos	44

4.6 Fuentes de Información	46
4.6.1 Fuentes primarias	46
4.6.2 Fuentes secundarias	47
4.7 Estrategias de información.....	47
4.8 Conceptualización y operación de variables e indicadores	47

CAPÍTULO V

ANÁLISIS DE RESULTADOS

5.1 Consideraciones preliminares	50
5.2 Análisis de la información demográfica.....	51
5.3 Análisis del clima organizacional.....	53
5.3.1 Relaciones interpersonales	53
5.3.2 Estilo de Dirección	55
5.3.3 Retribución	57
5.3.4 Sentido de pertenencia.....	59
5.3.5 Disponibilidad de recursos.....	61
5.3.6 Estabilidad	63
5.3.7 Claridad y Coherencia en la Dirección.....	65
5.3.8 Valores colectivos.....	67
5.3.9 Clima organizacional	69
5.4 Consideraciones finales	70
Conclusiones	71
Recomendaciones	74
Referencias bibliográficas.....	77
Anexos.....	80
Apéndices	84

ÍNDICE DE TABLAS

No.	Título	Página
1	Baremos de interpretación de resultados de cada una de las variables.....	37
2	Baremos de interpretación de resultados del clima organizacional.....	37
3	Baremos de interpretación de las variables del clima organizacional.....	40
4	Puntuación de ítems de la escala del clima organizacional	40
5	Interpretación del coeficiente de fiabilidad	40
6	Distribución del personal por departamentos en la municipalidad de Chiquimula.	41
7	Variables e indicadores de la investigación.....	48
8	Alfa de Cronbach.....	50
9	Relaciones interpersonales en el personal administrativo de la Munucipalidad de Chiquimula.....	54
10	Estilo de dirección del jefe del área administrativa de la Municipalidad de Chiquimula.....	56
11	Retribución hacia el personal administrativo de la Municipalidad de Chiquimula.....	58
12	Sentido de pertenencia en el personal administrativo de la Municipalidad de Chiquimula.....	60
13	Disponibilidad de recursos en el personal administrativo de la Municipalidad de Chiquimula.....	62
14	Estabilidad en el personal administrativo de la Municipalidad de Chiquimula.....	64
15	Claridad y coherencia en la dirección en el personal administrativo de la Municipalidad de Chiquimula.....	66

16	Valores colectivos en el personal administrativo en la Municipalidad de Chiquimula.....	68
----	--	----

ÍNDICE DE FIGURAS

Título

No.		Página
1	Organigrama de la Municipalidad de Chiquimula	14
2	Género del personal administrativo de la Municipalidad de Chiquimula	51
3	Tiempo de trabajo del personal administrativo de la Municipalidad de Chiquimula	52
4	Área de trabajo del personal administrativo de la Municipalidad de Chiquimula	53
5	Resultado subvariable Relaciones interpersonales	55
6	Resultado subvariable estilo de Dirección	57
7	Resultado subvariable retribución	59
8	Resultado subvariable Sentido de pertenencia	61
9	Resultado subvariable Disponibilidad de recursos	63
10	Resultado subvariable Estabilidad	65
11	Resultado subvariable Claridad y coherencia en la dirección	67
12	Resultado subvariable Valores colectivos	69
13	Análisis de las subescalas del clima organizacional	70

LISTA DE SIGLAS Y ABREVIATURAS

COCODE	Consejo Comunitario de Desarrollo
CO	Clima Organizacional
CUNORI	Centro Universitario de Oriente
DMP	Dirección Municipal de Planificación
DAFIM	Departamento de Administración Financiera Municipal
EDCO	Evaluación del Clima Organizacional
Ed	Editorial
No.	Número
Ref	Referencia
RRHH	Recursos Humanos
PMT	Policía Municipal de Tránsito
SAT	Superintendencia de Administración Tributaria
6a.	Sexta
SPSS	Programa Estadístico para las Ciencias Sociales
USAC	Universidad San Carlos de Guatemala

RESUMEN

En el presente documento se encuentran los resultados obtenidos de la investigación realizada acerca del clima organizacional en la Municipalidad de Chiquimula; es importante que las organizaciones realicen este tipo de estudios para conocer la situación en la que se encuentra el personal del área administrativa de dicha institución, en el departamento de Chiquimula.

Se formularon ocho objetivos específicos enfocados en las variables del modelo EDCO propuesto por Acero et al. (2006) el cual se basa en 8 dimensiones: relaciones interpersonales, estilo de dirección, retribución, sentido de pertenencia, disponibilidad de recursos, estabilidad, claridad y coherencia en la dirección y valores colectivos.

La investigación fue de tipo descriptiva, con enfoque mixto porque se buscó recabar información de manera independiente analizando los datos de manera cuantitativa y cualitativa. Es de tipo deductivo puesto que se parte de una premisa general a la cual se le adjudica la totalidad de la población. Para la recolección de información se procedió a la aplicación de la encuesta física a los colaboradores del área administrativa, por un tiempo de 2 días para responder al cuestionario. En el proceso de la investigación no se tuvo limitantes en el acceso a información, se visitó las instalaciones para obtener la información necesaria.

Entre las principales conclusiones de las variables, se encontró que los colaboradores de la institución perciben un clima favorable en las siguientes dimensiones: relaciones interpersonales, estilo de dirección, sentido de pertenencia, claridad y coherencia con la dirección y disponibilidad de recursos. Por otro lado, en cuanto a un nivel de clima por mejorar se encuentran las dimensiones: retribución, estabilidad y valores colectivos. No existe una variable en la cual se haya observado que predomina un clima no favorable, sin embargo, las variables más afectadas son la de retribución y la de valores colectivos, siendo estas las que requieren de mayor atención para mejorar.

INTRODUCCIÓN

Toda estructura organizacional posee un ambiente o personalidad propia que la hace diferente de otras organizaciones y que a su vez influye en la conducta de sus colaboradores, es por ello la importancia de crear un clima positivo y productivo que permita alcanzar los objetivos de la organización y satisfacer las necesidades psicológicas y sociales de su personal.

Existen muchas características que distingue a una organización de otra, entre ellas sus objetivos y su estructura, los cuales influyen en el clima organizacional; así también, los métodos que los gerentes y supervisores usan para dirigir y controlar las actividades de sus subordinados, la naturaleza de las relaciones entre los individuos y los grupos, y la interacción entre las personas en distintos niveles de autoridad en la jerarquía, son algunos otros de los principales determinantes del clima de la organización.

Para que una organización crezca es necesario que disponga de unos parámetros de organización, comportamiento y productividad que permiten un buen clima laboral y por ende, un mayor rendimiento en la producción.

Las distintas áreas donde se realizó la investigación son las siguientes: Dirección de Administración Financiera Integral Municipal, Dirección Municipal de Planificación, Recursos Humanos, Compras, secretaria, Juzgado, Apoyo a COCODES, Departamento de Cobros.

Para determinar las condiciones en las que se encontraban los colaboradores, se utilizó el instrumento EDCO, el cual satisface los criterios psicométricos exigidos para la medición de factores psicológicos y psicosociales; este logró identificar la percepción que tiene cada colaborador en el entorno de trabajo de la institución, así también identificar los agentes que determinan el rendimiento y pueda afectar en las áreas de trabajo, con el propósito de generar un clima laboral favorable para todos, tomando en cuenta las siguientes variables: Relaciones interpersonales, estilo de dirección, retribución, sentido

de pertenencia, disponibilidad de recursos, estabilidad, claridad y coherencia en la dirección, valores colectivos.

Estas variables permitieron establecer cómo se encuentra la situación de la institución a nivel de clima organizacional y así tomar las acciones que correspondan para mejorar el ambiente en el trabajo.

El presente estudio está conformado por los siguientes capítulos:

Capítulo I, presenta el planteamiento del problema, que describe antecedentes y contexto del tema para dar fundamento al mismo, formulación del problema, sistematización del objeto de estudio, identificación del objeto de estudio, delimitación del problema, justificación y objetivos.

Capítulo II, se conforma por el marco contextual con información relevante de la municipalidad de Chiquimula.

Capítulo III, marco teórico, el cual presenta antecedentes temáticos de investigaciones, así como las variables con sus respectivos descriptores.

Capítulo IV, se encuentra estructurado por el diseño metodológico, tipo de investigación, método de investigación, definición de población y muestra, conceptualización y operación de variables e indicadores, técnica de recolección de datos, fuentes de información primaria y secundaria.

Capítulo V, se presentan los resultados obtenidos del estudio, el cual corresponde al área administrativa de la Municipalidad de Chiquimula

Por último, se presentan, las referencias, anexos y apéndices.

CAPÍTULO I

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1 Antecedentes y contexto

Alcanzar y mantener un clima organizacional positivo y productivo es el pilar de toda organización, siendo este un elemento importante de la gestión de recursos humanos, ya que se encarga de destacar las características del ambiente laboral interno, la percepción que tiene el colaborador sobre la organización, además, su fin radica en poder visualizar algunas situaciones adversas que puedan perjudicar el desempeño de los colaboradores.

Todas las funciones que realiza una organización necesitan la intervención del personal designado para su ejecución, resaltando la importancia de generar un clima laboral agradable, positivo y productivo, de esta forma el colaborador estará motivado para realizar su trabajo, enriqueciendo sus experiencias, interacciones interpersonales, obteniendo un resultado positivo y productivo para la organización, dando lugar a la satisfacción laboral.

La investigación se enfocó en el clima organizacional de la Municipalidad de Chiquimula, Chiquimula; siendo una institución autónoma, tiene la libertad de administrar sus propios recursos generados por el situado constitucional. Se puede establecer que esta organización está siendo administrada actualmente por el alcalde y la Corporación Municipal, tienen a su cargo 258 colaboradores, divididos entre personal operativo y administrativo.

De acuerdo a la investigación preliminar que se realizó, la institución, presenta algunos inconvenientes en su gestión, tales como: la demora para realizar algún trámite, entre los cuales se destacan: pagos de arbitrios, asimismo, existen dificultades al momento de desempeñar las funciones, falta de motivación, poca capacitación, falta de interés por los supervisores hacia los colaboradores en que realicen bien su trabajo, dificultad en la ejecución de diferentes tareas que realizan tanto individual como grupal, además de contar con personal especializado, que se encarga de verificar si están cumpliendo con

las funciones asignadas a cada colaborador y analizar el nivel de satisfacción laboral de los colaboradores.

Los inconvenientes mencionados podrían estar sucediendo debido a que carecen de un programa de capacitación, falta de un liderazgo efectivo, falta de motivación y recompensas; estas situaciones repercuten en el ambiente en que se relacionan los colaboradores, lo cual podría estar generando, a corto y largo plazo, mala comunicación, baja productividad, incumplimiento de metas y tareas, afectando directamente el clima laboral, el servicio que ofrece y la imagen de esta institución. Al no prestar la debida atención a estas situaciones, se corre el riesgo de tener deficiencias en el servicio que ofrecen.

Por lo antes expuesto, fue necesario realizar un análisis del clima organizacional para conocer la situación actual del personal que labora en el área administrativa de la Municipalidad de Chiquimula, sujeto de estudio, con el propósito de conocer a profundidad los factores negativos que podrían estar afectando el ambiente laboral donde los colaboradores desempeñan sus funciones. Surge la siguiente interrogante:

1.2 Formulación del problema

¿Cuál es el nivel del clima organizacional en los colaboradores del área administrativa de la Municipalidad de Chiquimula?

1.3 Sistematización del objeto de estudio

- ¿Qué nivel de relaciones interpersonales poseen los colaboradores?
- ¿Qué nivel de estilo de liderazgo perciben los colaboradores?
- ¿Qué nivel de retribución perciben los colaboradores?
- ¿Qué nivel de sentido de pertenencia perciben los colaboradores?

- ¿Qué nivel de disponibilidad de recursos perciben los colaboradores?
- ¿Qué nivel de estabilidad poseen los colaboradores?
- ¿Qué nivel de claridad y coherencia de la dirección poseen los colaboradores?
- ¿Qué nivel de valores colectivos poseen los colaboradores?

1.4 Identificación del objeto de estudio

El objeto de estudio de la investigación es el clima organizacional

1.5 Delimitación del problema

1.5.1 Delimitación institucional

La investigación se realizó en el Área Administrativa de la Municipalidad de Chiquimula.

1.5.2 Delimitación personal

Personal administrativo, en los departamentos de Compras, Secretaría, Recursos Humanos, DAFIM y DMP, Juzgado, Apoyo a Cocodes y Departamento de Cobros de la Municipalidad de Chiquimula.

1.5.3 Delimitación geográfica

La investigación se realizó en la Municipalidad de Chiquimula, ubicada en 6^a. Avenida 3-00 zona 1, en el municipio de Chiquimula, departamento de Chiquimula.

1.5.4 Delimitación temporal

El trabajo de campo comprende el período del 01 de junio al 31 de julio de 2022.

1.5.5 Delimitación teórica

El Clima Organizacional se abordó según las principales variables propuestas según el modelo EDCO, propuesto por Acero et al. (2006), relaciones interpersonales, estilo de dirección, retribución, sentido de pertenencia, disponibilidad de recursos, estabilidad, claridad y coherencia en la dirección y valores colectivos.

1.6 Justificación

Es necesario enfatizar la trascendencia que tiene el tema en el ámbito laboral y los factores que afectan el clima organizacional en una empresa u organización, puesto que, si el ambiente laboral no es favorable para los colaboradores, fácilmente se hace visible el deterioro en el entorno laboral, que lleva no solo a mayores niveles de desánimo, sino también a la indiferencia y esto produce como consecuencia, que el personal se desmotive en sus labores y por lo mismo predomine la actitud de brindar un servicio de baja calidad.

Realizar un diagnóstico de clima organizacional es importante para identificar las áreas de oportunidad dentro de la organización; una vez identificadas se podrá elaborar un plan de mejora para la institución, teniendo como principal finalidad alcanzar un armonioso ambiente laboral. Además, tomando en cuenta que el comportamiento del grupo está condicionado por la percepción que tenga este de la organización y de sí mismo, se considera importante crear un buen equilibrio entre los grupos de trabajo.

La finalidad de realizar este análisis es para iniciar el rumbo hacia una mejora continua en esta institución, para establecer un compromiso de reflexión integral ante las condiciones laborales en las que se desenvuelve el personal administrativo en el área de administrativa de la Municipalidad de Chiquimula, teniendo presente que el buen clima laboral es un factor determinante en la eficiencia de la gestión.

Por lo tanto, es de vital importancia prestarle atención a este tema, para cumplir con los objetivos establecidos y aumentar la productividad dentro de la organización; es por ello que es de suma importancia conocer las insatisfacciones de los colaboradores dentro de una organización, ya que permite lograr a largo plazo mejorar el entorno laboral, manteniendo un ambiente agradable entre los colaboradores y, por consiguiente, obtener progresos significativos en la productividad y calidad.

Un buen clima organizacional será una herramienta útil en el proceso de lograr cambios drásticos en las organizaciones, puesto que representa una nueva realidad competitiva.

Por tal motivo, la investigación analizó el clima organizacional de la Municipalidad de Chiquimula, para que sus colaboradores tengan una oportunidad de mejorar en sus puestos y en su contribución a la institución, en un ambiente agradable, de respeto y mayor confianza.

1.7 Objetivos

1.7.1 Objetivo general

Analizar el nivel del Clima Organizacional del personal del área Administrativa de la Municipalidad de Chiquimula, del departamento de Chiquimula, Chiquimula.

1.7.2 Objetivos específicos

- Identificar el nivel en el que se desarrollan las relaciones interpersonales dentro de la institución.
- Establecer el nivel de percepción de los colaboradores en relación al estilo de dirección dentro de la institución.
- Determinar el nivel de percepción de los colaboradores en relación a las compensaciones y retribuciones recibidas por parte de la institución.
- Indicar el nivel de identificación que los colaboradores tienen con la institución.
- Determinar el nivel de percepción que poseen los colaboradores sobre la disponibilidad de recursos en la institución.
- Indicar el nivel en el que los colaboradores perciben la estabilidad laboral dentro de su área de trabajo.
- Especificar el nivel de percepción que poseen los colaboradores sobre la claridad y coherencia de la dirección dentro de la institución.
- Definir el nivel de percepción que poseen los colaboradores sobre los valores colectivos dentro de la institución.

CAPÍTULO II

MARCO REFERENCIAL

2.1 Marco contextual

2.1.1 Aspectos generales de la Municipalidad

A continuación, se describen los elementos importantes que componen la Municipalidad de Chiquimula, departamento de Chiquimula.

a) La institución

Es una corporación autónoma que ejerce el papel de gobierno local. Encargada de velar por la administración de los intereses del municipio; tiene como fin primordial la prestación y la planificación del servicio público (atención al ciudadano, juzgado municipal, casa de la cultura, departamento de rótulos, registro civil, rastro, mercados, policía municipal, ornato, servicio de agua, manejo de desechos, cementerio, biblioteca municipal, baños públicos, mercados, apoyo de familia, alcantarillados, sistemas eléctricos, alumbrado público, deporte, oficinas de información, oficinas de relaciones públicas y oficina de fomento a la producción) garantizando su funcionamiento eficiente, continuo y seguro; ofreciéndoles seguridad a los habitantes del municipio.

La Municipalidad de Chiquimula tiene como función primordial velar por la integridad territorial, impulsar el desarrollo del municipio y el fortalecimiento del patrimonio económico, natural y cultural.

Es el órgano superior que representa al municipio para el bienestar común. Según la Constitución Política de la República de Guatemala, el Capítulo VII, Artículo No. 254, el Gobierno Municipal será ejercido por un concejo, integrada por: alcalde, síndicos, concejales, electos directamente por sufragio universal y secreto para un período de cuatro años, pudiendo ser reelecto.

En cumplimiento de lo antes citado, a continuación, se presenta la integración del concejo municipal, así también, objetivos institucionales, misión, visión y ubicación de la misma:

- Alcalde
- Síndicos titulares
- Concejales titulares
- Síndicos suplentes
- Concejales suplentes

Dicho concejo depende del número de habitantes de cada municipio y de la extensión territorial.

b) Objetivos institucionales

- Mejorar las condiciones de vida de la población chiquimulteca con énfasis en promover la competitividad y las inversiones para lograr un desarrollo local económico y sostenible mediante la identificación de potencialidades, uso adecuado del territorio, sus recursos naturales y el planeamiento estratégico concertado.
- Lograr que los servicios públicos locales, brindados por La Municipalidad de Chiquimula, sean de estándares altos de calidad optimizando sus recursos, logísticos, financieros y humanos para beneficio de los usuarios, contribuyentes y vecinos en general.
- Implementar de manera eficiente los diferentes programas y proyectos sociales, educativos y salud, dirigidos prioritariamente al sector de pobreza y pobreza extrema para alcanzar el desarrollo humano, el aprovechamiento del turismo, la conservación ambiental, fomento de la cultura, educación y el deporte en un entorno de seguridad y promoción de salud.

- Fortalecer las capacidades de los Recursos Humanos de la Municipalidad de Chiquimula, a fin de mejorar su desempeño y productividad para la Gestión local, logre Eficiencia y Eficacia.
- Dotar la Municipalidad de Chiquimula con mejores condiciones en cuanto a su infraestructura, equipamiento y tecnología que le permita modernizarse y estar en condiciones de mejorar sus procesos, y ser más eficiente y eficaz.

c) Ubicación

La Municipalidad de Chiquimula se enmarca en el perímetro urbano del departamento de Chiquimula, perteneciente al país de Guatemala. Se encuentra ubicada en la 6ta. Avenida 3-00 Zona 1, municipio de Chiquimula. Los límites donde se ubica la Municipalidad son los siguientes: Al Norte se encuentra la antigua reserva del Ejército; al Sur colinda con el parque Ismael Cerna, al Este se encuentra la Superintendencia de Administración Tributaria (SAT) y al Oeste se encuentra el Instituto Normal para Señoritas de Oriente (INSO).

d) Misión

Somos una entidad que gobierna el municipio de Chiquimula, brindando servicios de calidad y transparencia en beneficio del vecino chiquimulteco, logrando el desarrollo integral y sostenible del municipio a través de una gestión participativa e innovador.

e) Visión

Ser una municipalidad que brinde servicios públicos eficientes, que promuevan el desarrollo de la comunidad, posicionando al municipio de Chiquimula, saludable, seguro y limpio, donde se fomente la cultura y actividades ambientales que permitan una mejor calidad de vida para los vecinos de Chiquimula.

f) Valores de la institución

Los valores de la Municipalidad de Chiquimula son los siguientes:

El bien común: la finalidad de la Municipalidad es garantizar los beneficios sociales para toda la población de Chiquimula otorgando todas las garantías constitucionales que preceptúa la ley.

Ética: realizar cada una de las actividades en forma honesta e íntegra.

Transparencia: el personal de la Municipalidad de Chiquimula realiza actividades tales como: administración, planeación, de gestión, sociales y culturales; a fin de lograr la utilización de sus recursos municipales de manera transparente con la obligación de otorgar resultados tangibles a la población.

Honradez: trabajadores íntegros en su conducta y actividades.

Trabajo en equipo: obtener las metas y objetivos establecidos institucionalmente.

g) Organigrama general

La forma en que se estructura actualmente la institución municipal de Chiquimula es por medio de las diferentes divisiones que existen para cada servicio o necesidad social en los diferentes departamentos.

La municipalidad trabaja con un modelo de integración vertical, trabajando en conjunto para la persecución de los objetivos institucionales, desempeñando cada departamento su función mediante una línea de comunicación.

GANIGRAMA

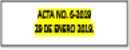


Figura 1 Organigrama de la Municipalidad De Chiquimula

CAPÍTULO III

MARCO TEÓRICO

3.1 Antecedentes temáticos

Para el estudio del clima organizacional se investigaron diferentes tesis que abordaron dicho tema, asimismo se tomó de referencia la siguiente investigación con metodología EDCO.

Investigación elaborada por Rodríguez y Torres (2011) titulada, **El clima organizacional como facilitador para la innovación en el proyecto comedores comunitarios institucionales**. Como estrategia principal, contar con información objetiva que permita mejorar los procesos para diagnosticar el clima laboral para determinar cuáles variables inciden actualmente en el desempeño y a partir de estos hallazgos realizar sugerencias que fortalezcan este CO y faciliten el desarrollo de procesos de innovación en el PCCII. Para realizar el diagnóstico de CO tuvimos en cuenta algunas escalas de medición y se decidió utilizar algunos de los ítems de la Escala de Clima Organizacional (EDCO), prueba diseñada, estandarizada y validada en Colombia por la Fundación Universitaria Konrad Lorenz.

En la investigación titulada, **"Evaluación del clima organizacional en el colegio nivel medio de la cabecera departamental de Huehuetenango"**, el objetivo principal fue determinar cómo en las áreas: administrativa, de docentes y personal operativo de un colegio de nivel medio de la cabecera departamental de Huehuetenango, se manifiesta el clima organizacional para generar una conducta adecuada en todos los miembros de la institución, permitiendo que se comprometan a aumentar su nivel de desempeño y la productividad de la institución. Por lo que se concluyó que el clima organizacional dentro del colegio del nivel medio de la cabecera departamental de Huehuetenango se encuentra en el nivel alto dentro del rango de 148 a 200 puntos; sin embargo, existen dos indicadores que necesitan mejorar como lo son el estilo de dirección y la retribución. Por lo que se propuso implementar un plan de mejoramiento para optimizarlos y maximizar los indicadores saludables (Granados, 2014).

En la investigación, **“Clima organizacional en los hoteles con los restaurantes de la ciudad de Quetzaltenango”**, su objetivo general fue evaluar el Clima Organizacional en los Hoteles con Restaurante de la ciudad de Quetzaltenango; esta investigación concluyó que se encontró que en varios lugares los colaboradores mantienen buenas relaciones de comunicación con sus jefes. Se determinó que, sí existen diferencias entre el personal de cada organización, con mucha importancia algunos colaboradores aseguran identificarse con la Misión de las empresas. Por lo cual se recomienda, implementar un programa de capacitaciones, tomar en cuenta la opinión de los colaboradores en la toma de decisiones, remunerar a los empleados con incentivos adecuados y motivarlos a seguir contribuyendo a la organización, lo que garantiza la supervivencia y eficacia, manteniendo la satisfacción del empleado (Rivera, 2012).

En el estudio elaborado por Molina (2010) titulado, **“El clima organizacional en las oficinas tributarias de la Superintendencia de Administración Tributaria en la región occidente”**, se estableció como objetivo general determinar el Clima Organizacional en las Oficinas Tributarias de la Superintendencia de Administración Tributaria de la Gerencia Regional Occidente. Se concluyó, que el Clima Organizacional en las Oficinas Tributarias de la Superintendencia de Administración Tributaria –SAT- de la Gerencia Regional de Occidente no es el adecuado, por lo que se rechaza la hipótesis de la investigación. Por lo tanto, se recomienda mejorar el nivel de Clima Organización en las Oficinas Tributarias de la SAT, en la Región Occidente, a través de incentivos que motiven al personal, de manera que este beneficio incremente la productividad del colaborador.

3.2 Marco conceptual

3.2.1 Definición de organización

Robbins y Coutler (2005) definen a una organización como una asociación de personas para cumplir determinada finalidad.

Como los autores antes citados describen a una organización, la municipalidad de Chiquimula es una de ellas, ya que cuenta con los elementos humanos que comparten medios, recursos y materiales para el logro de fines y objetivos de dicha institución.

3.2.2 Comportamiento organizacional

Hellriegel y Slocum (2009) define el comportamiento organizacional como un estudio de los individuos y los grupos dentro del contexto de una organización y el estudio del proceso y las prácticas internas que influyen en la efectividad de los individuos, equipos y las organizaciones. Así también identifica temas como las características del individuo, como creencias, valores y personalidad; los procesos del individuo, como la percepción, la motivación, la toma de decisiones, el juicio el compromiso y el control, las características del grupo entre otros.

Por lo tanto, el comportamiento organizacional es clave para realizar una evaluación del clima laboral que existe en la municipalidad de Chiquimula, entonces el comportamiento que manifiestan los individuos o grupos que conforman esta institución, es el contexto de la manera en la que se desenvuelven y si éste es positivo y productivo, la relevancia está en la manera que influye para que el personal labore con eficiencia, por ende, será un clima agradable que permita los resultados deseados.

Para comprender mejor el comportamiento organizacional, Chiavenato (2009), recomienda el siguiente modelo básico, que atiende a tres niveles de análisis los cuales son: individual, el cual consiste en la comprensión y dirección del comportamiento individual; grupo, que atiende a la comprensión y dirección de grupos y procesos sociales

y el organizacional en el que radica la comprensión y dirección de procesos y problemas organizativos.

3.2.3 Clima organizacional

Según Chiang et al. (2010), el clima organizacional es un entorno psicológicamente significativo en las personas, tanto en la conducta como en los sentimientos. Cuando los individuos aluden al medio laboral, frecuentemente utilizan clima; el uso en el lenguaje diario permite entrever que el concepto es considerado importante para ellos en el entorno laboral.

Para Chiang et al. (2010 a), clima organizacional es el marco para la motivación y la satisfacción, luego a la utilidad del constructo no hay que buscarla en el rendimiento financiero de las organizaciones, sino en el impacto que produce sobre la organización como un sistema de personas que trabajan.

Para Gadow (2010), el Clima Organizacional es uno de los aspectos más relevantes para la gestión de los Recursos Humanos, su estudio cada vez cobra mayor importancia porque ayuda a analizar el compromiso que tiene el colaborador con la empresa.

El clima organizacional, de acuerdo con Rodríguez (2007), indica que está condicionado, entre otras cosas, por la satisfacción general que manifiesta el personal, respecto a trabajar en la organización, por lo que se puede reconocer la relación tan estrecha entre satisfacción general y nivel de motivación. Un nivel aceptable de motivación facilita las relaciones interpersonales, la comunicación, la confianza, el espíritu de equipo. Si bien no elimina los conflictos, crea condiciones que favorecen su solución. Ya sea un gran departamento o un pequeño equipo de trabajo, el clima va a depender también de la persona que lo dirige.

Chiavenato (2007) manifiesta que el clima organizacional puede ser definido como las cualidades o propiedades del ambiente laboral que son percibidas o experimentadas por los miembros de la organización y que además tienen influencia directa en los comportamientos de los empleados.

Gonzalez (2000) expone que los factores y estructuras del sistema organizacional dan lugar a un determinado clima, en función a las percepciones de los miembros. Este clima resultante induce determinados comportamientos en los individuos y dichos comportamientos inciden en la organización y en el clima, y así se completa el circuito.

Pérez (2011) hace referencia que el clima organizacional es un concepto integrado que permite determinar la manera como las políticas y prácticas administrativas, la tecnología, los procesos de toma de decisiones, etc., se traducen a través del clima y las motivaciones en el comportamiento de los equipos de trabajo y las personas que son influenciadas por ellas.

Por lo tanto, en una organización, al igual que en un país o área geográfica, pueden darse diferentes tipos de climas, según los departamentos o áreas funcionales -regiones en el caso de clima meteorológico-que integran esa organización.

Su significado adaptado a las organizaciones tiene connotaciones similares al clima ambiental, pero integra un conjunto de características objetivas y subjetivas que se dan en una organización, perdurables en el tiempo y e identificables, que la configuran y distinguen de otras organizaciones, lo que permite explicar aspectos cruciales del día a día que vivencias sus colectivos profesionales y personas individuales.

El entorno de la municipalidad de Chiquimula debe ser significativo psicológicamente en el personal, el cual se manifiesta en la conducta y, por ende, en los resultados; por otro lado, en los sentimientos que serán parte del estado de ánimo y de la motivación que tendrán en el trabajo, que es el ambiente en donde se desenvuelven a diario y que por supuesto, es de suma importancia para cada colaborador.

Por otra parte, Chiavenato (2007), indica que el clima organizacional comprende un conjunto amplio y flexible de la influencia ambiental sobre la motivación. El clima organizacional es la cualidad o propiedad del ambiente organizacional que:

- a) Se percibe o experimenta por los miembros de la organización
- b) Influye en el comportamiento.

El término clima organizacional se refiere específicamente a las propiedades motivacionales del ambiente organizacional, es decir, a los aspectos de la organización que llevan a la estimulación o provocación de diferentes tipos de motivaciones en los integrantes. Así, el clima organizacional es favorable cuando proporciona satisfacción de las necesidades personales de los integrantes y eleva la moral. Es desfavorable cuando proporciona frustración de esas necesidades. En realidad, el clima organizacional influye en el estado motivacional de las personas, a la vez, este último influye sobre el primero.

Es por eso la importancia que exista en la municipalidad de Chiquimula un clima organizacional agradable, pues, como se menciona anteriormente, este influye directamente en la motivación del personal para que se sientan satisfechos con las tareas que realizan, de lo contrario, será un ambiente frustrante, estresante, conflictivo, lo que implicará resultados negativos.

Continuando con la definición de clima organizacional que también es conocido como clima laboral, Llana (2007) lo define como la valoración de los elementos de la cultura de una empresa en un momento dado por parte de los trabajadores. Por ello la percepción negativa en las diversas variables puede desencadenar procesos de estrés. La especial importancia de este enfoque reside en el hecho de que el comportamiento de un trabajador no es una resultante de las condiciones de trabajo existentes, sino que depende de las percepciones que tenga el trabajador de estos factores, relacionados por lo tanto con la interacción entre características personales y organizacionales.

El clima laboral es como un proceso continuo de producción y reproducción de las interacciones, un producto cultural que no es ni objetivo ni subjetivo, sino intersubjetivo. El clima es, pues, una especie de actitud colectiva que se produce y reproduce continuamente por las interacciones de los miembros de la organización. Entonces las personas trabajan para satisfacer necesidades económicas, pero también de desarrollo personal. Estas necesidades dan lugar a las motivaciones que facilitan el rendimiento, por lo que la percepción está determinada por las características individuales (culturales, experiencia, expectativas).

Agrega que en una investigación sobre clima laboral lo que se busca es determinar mediante una auditoría aquellas variables objetivas que pueden incidir negativamente sobre la percepción que tienen las personas de la calidad de condiciones de trabajo.

Las percepciones que los colaboradores perciban del ambiente laboral son importantes para determinar el clima en la municipalidad de Chiquimula, pues con ellas se puede dar un significado al ambiente e interpretar si este es agradable o viceversa, siendo esto relevante, ya que la conducta del hombre se basa en la percepción de lo que es la realidad o el entorno.

Para Gibson et al. (2006), define el Clima organizacional como el resultado de la interacción de la conducta de las personas y grupos, los conflictos, estilos de liderazgo, estructura de la organización y comunicación o como un grupo de propiedades del ambiente de trabajo que los empleados perciben de forma directa e indirecta y que se supone es una fuerza mayor para influir en la conducta de los empleados o el grupo de características que describen una conducta.

Todo lo mencionado se ve reflejado en una organización, por lo mismo, también en la municipalidad de Chiquimula, donde interactúan personas, dando como resultado un ambiente laboral, cuya importancia radica en que sea un entorno agradable que permita el logro de sus objetivos.

Además, Chiavenato (2009), explica que el clima se refiere a las características del medio ambiente de trabajo, estas características son percibidas, directa o indirectamente por los trabajadores y causan repercusiones en el comportamiento laboral. El clima es una variante interviniente que media entre los factores organizacionales y los individuales.

Del concepto motivación en el nivel individual surge el concepto clima organizacional en el nivel de la organización, aspecto importante en la relación entre personas y organizaciones. Las personas se hallan en un proceso continuo de adaptación a una variedad de situación para satisfacer las necesidades y mantener cierto equilibrio individual.

Tal adaptación no se limita solo a la satisfacción de las necesidades fisiológicas y de seguridad denominadas necesidades vegetativas, sino que también incluye la satisfacción de las necesidades sociales, de autoestima y de autorrealización denominadas necesidades superiores, para ello es importante comprender la naturaleza de la adaptación o desadaptación de las personas. La primera, como cualquier otra característica de la personalidad, varía de una persona a otra, y en un mismo individuo, de un momento a otro. Esta variación puede representarse como una adaptación precaria, en un extremo a una adaptación excelente, en el otro. Una buena adaptación significa salud mental.

El clima organizacional está estrechamente ligado con la motivación de los miembros de la organización. Si la motivación de estos está elevada, el clima organizacional tiende a ser alto y proporciona relaciones de satisfacción, animación, interés y colaboración entre los participantes.

Cuando la motivación de los miembros es baja, sea por frustración o por barreras a la satisfacción de las necesidades individuales, el clima organizacional tiende a bajar.

El clima organizacional bajo se caracteriza por estados de desinterés, apatía, insatisfacción y depresión: en algunos casos puede transformarse en inconformidad, agresividad e insubordinación, típicos de situaciones en que los miembros se enfrentan abiertamente con la organización (como en los casos de huelgas, mítines, y otros). El clima organizacional representa el ambiente interno existente entre los miembros de la organización, y se halla estrechamente relacionado con el grado de motivación reinante. (Chiavenato, 2002).

El clima organizacional de la municipalidad de Chiquimula debe resaltar diversos aspectos que hagan del lugar de trabajo un ambiente positivo y agradable, que sea parte esencial del comportamiento organizacional de cada colaborador. Por lo que es importante que se cubran las necesidades de cada uno y que con ello la institución cuente con personal satisfecho que esté adaptado a la misma.

3.2.4 Evaluación del clima organizacional

Considera que para evaluar el clima organizacional es necesario utilizar índices compuestos de muchos factores, señalando que los factores que podrían conformar tal índice incluyen: cambio de trabajo, productividad, desperdicios, registro de la calidad, ausentismo, retrasos, informes del consejo, seguros, quejas, entrevistas, informes de accidentes, sugerencias, registros del entrenamiento. Algunos de esos factores representan medidas indirectas del clima organizacional, debido a que en la mayoría de los casos se dispone fácilmente de tal información.

Tomando en cuenta que la insatisfacción laboral y el deterioro en el clima organizacional son variables que se pueden presentar dentro de una misma institución, se puede determinar que analizar el clima organizacional en la municipalidad de Chiquimula, es de suma importancia, ya que permiten establecer el nivel del ambiente, pues bien se sabe que el clima organizacional genera emociones, sentimientos, percepciones en el personal e influye sobre el comportamiento, sin duda alguna impacta en el desempeño y, por lo tanto, en la productividad. De allí, surge la importancia de

medirlo periódicamente y considerarlo como un indicador vital para la retención del talento humano.

3.2.5 Medición del clima organizacional

Según Gadow (2010), los abordajes más comunes son los métodos cuantitativos o auditorías de clima y los métodos cualitativos o perceptivos. Tales métodos para la medición del clima organizacional.

El dilema que se presenta es ¿cuál es mejor o más efectivo que el otro?, ambos deben enfocarse desde la complementariedad de miradas y desde las ventajas y desventajas que cada uno tiene para aportar a los objetivos de la organización, la finalidad que se persigue y otras variables que definen la aplicación. Adicionalmente, cada vez más se apunta a que las evaluaciones cuantitativas vayan acompañadas de una fase cualitativa de corroboración o profundización.

Estando de acuerdo con los métodos que se mencionan para la medición, independientemente del instrumento que se aplique en la evaluación del clima organizacional en la municipalidad de Chiquimula, es indispensable enfocarse tanto a el aspecto cuantitativo como al cualitativo, pues con base a ello los resultados que se buscan serán más confiables. La relevancia está en los beneficios que trae medir el clima en las organizaciones, pues todo buen instrumento detectará en qué aspectos se está fallando, a lo cual se le puede aplicar estrategias para solucionar y con ello buscar un ambiente positivo.

3.3 Fundamentación teórica de las variables de estudio

3.3.1 Relaciones Interpersonales

López (2006), define que las relaciones interpersonales son las capacidades que se poseen de desenvolverse y darse a conocer con otros individuos dentro de una sociedad y estas deben desarrollarse de manera que faciliten la convivencia con las personas que forman el entorno familiar, social y laboral. Explica que todas las personas establecen numerosas relaciones a lo largo de la vida, como las que se dan con los padres, los hijos e hijas, con amistades o con compañeros y compañeras de trabajo y estudio. A través de ellas, se intercambian formas de sentir y de ver la vida; también se comparten necesidades, intereses y afectos. A estas relaciones se les conoce como Relaciones Interpersonales.

El ser humano, al interactuar con otros individuos intercambia y construye nuevas experiencias y conocimientos que facilitan o dificultan la relación; tomar en cuenta que en el nivel en que sea buena o mala la interacción que se tenga con otras personas se hace fácil o difícil vivir en armonía, las buenas relaciones se logran través de comunicación efectiva y dependen de la madurez humana que se posea.

No obstante, un aspecto importante para que exista un adecuado clima organizacional en la municipalidad de Chiquimula, son las relaciones interpersonales, por lo cual, es indispensable destacar que cada persona es única con las propias experiencias, sentimientos, valores, conocimientos y formas de vida, es allí donde reside la gran riqueza de las relaciones interpersonales, ya que el ser humano, intercambia y construye nuevas experiencias y conocimientos, pero también puede existir la dificultad para relacionarse, pues se tiene que hacer un esfuerzo para lograr comprender a los demás y superar estos obstáculos.

Luego Robbins y Coulter (2005), dicen que esta relación va a depender de la conducta de las personas y se refiere a la forma en que estas actúan dentro de la empresa, por

eso es importante el estudio del comportamiento, ya que puede afectar el rendimiento de la organización. El individuo dirige el comportamiento hacia un fin que según precisa acertada o equivocadamente lo beneficiará.

Luciem y Pierres (1989) indican que cuando el ser humano se relaciona con los demás, espera reciprocidad, esto quiere decir que desea dar, pero también recibir, escuchar y ser escuchado, comprender y ser comprendido.

Uno de los aspectos más importantes de las relaciones entre las personas es la comunicación, ya que a través de ella se logran intercambiar ideas, experiencias y valores, transmitir sentimientos y actitudes, y conocer mejor. La comunicación permite expresar y saber más sobre uno mismos, de los demás y del medio en que se vive.

Como se ya se sabe, el ser humano buscará reciprocidad, si el trato de un colaborador a otro en la institución es así, sin duda alguna existirán buenas relaciones interpersonales que son un aspecto esencial para progresar y mejorar los rendimientos laborales. El conseguir formar buenas interacciones con los demás, es una habilidad que debe desarrollarse y perfeccionarse en todo momento, creará un ambiente positivo y favorable para realizar cada actividad dentro de la institución.

3.3.2 Estilo de dirección

Mientras tanto, Robbins y Coulter (2005) consideran a la dirección como una función de la administración, que consiste en motivar a los subordinados, influyen en los individuos y los equipos mientras hacen su trabajo, eligen el mejor canal de comunicación o de cualquier otra manera se ocupan del comportamiento de los empleados.

Así mismo, se puede comprender que varía el tipo de dirección, y para ampliar esta información, Koontz y Weinrch (2004) dicen que los estilos en la toma de decisiones varían en dos dimensiones: la primera es la forma de pensar, ya que algunos son más racionales y lógicos al procesar la información, mientras que la segunda es la tolerancia

a la ambigüedad del individuo, ya que ésta necesita que haya constancia y orden en la forma en que se estructura la información para reducir al mínimo la ambigüedad.

También indican que los gerentes, especialmente los de nivel superior, crean el clima de la empresa; los valores influyen en la dirección de ella, pues es él la persona que guiará y dirigirá a los empleados de manera permanente acerca de lo que es apropiado o no, para guiar las acciones y la conducta de los mismos a fin de que alcancen los objetivos de la organización. La dirección está compuesta por diferentes elementos que ayudan a un dirigente a prever el futuro, entre los cuales se mencionan: el poder, el profundo conocimiento de los individuos, la capacidad para inspirar a los seguidores, el estilo de dirección y el ambiente que éste genere.

En la municipalidad de Chiquimula existe un estilo de dirección y a través de este concepto es importante comprender qué tipo de dirección tienen los colaboradores por parte de los superiores, ya que son considerados como líderes y si son positivos de esa misma manera influirán en el personal, así contribuirán a un ambiente agradable en donde se desenvolverán tanto directivos, como colaboradores de la institución, lo que llevará a un clima organizacional favorable para todos.

De igual forma, Robbins y Coulter (2005), indican que la dirección de los asuntos y acciones de otros es un proceso de comportamiento desarrollado por los jefes, los cuales son seres humanos que guían los esfuerzos de otros seres humanos. Para ser líder no basta poseer las aptitudes básicas del liderazgo. Los líderes también deben tener poder para conseguir que los seguidores cumplan con las instrucciones.

3.3.3 Retribución

Urquijo y Bonilla (2008) indican que la finalidad de la función remunerativa no es más que la determinación de la justa y satisfactoria gratificación, debida al trabajador, por la labor cumplida en el desempeño de las actividades, tareas y funciones, exigidas por el puesto

o cargo que se le asignó y por las estipulaciones contractuales (formalmente establecidas).

Determinar esa justa contraprestación no es fácil y deberá, por tanto, ajustarse a criterios objetivos, tanto por lo que se refiere a la valoración de los contenidos intrínsecos del puesto de trabajo como por la calidad del desempeño mismo, sin perder de vista el contexto socioeconómico, político-legal y cultural en que se desenvuelve la empresa.

Mientras que, Fernández (2008) define que existen distintos tipos de retribución en los cuales se mencionan:

a) Retribución total

Es valor de todos los pagos directos e indirectos que se hacen al empleado.

b) Retribución intrínseca y extrínseca

Se entiende por retribuciones intrínsecas las retribuciones internas del individuo derivadas normalmente de la participación en ciertas actividades o tareas. Como ejemplos pueden darse la satisfacción en el empleo y los sentimientos de realización.

En caso de retribuciones extrínsecas, se comprenden como las retribuciones de naturaleza tangible, y están controladas y distribuidas directamente por la organización. Como ejemplos cabe citar la remuneración y las prestaciones de hospitalización.

Las retribuciones intrínsecas y las extrínsecas se hallan estrechamente relacionadas entre sí. Con frecuencia la concesión de una retribución extrínseca significa a la vez una retribución intrínseca para el individuo.

Las retribuciones directas son las vinculadas a la conformación del salario bases y los incentivos. Es decir, a las que se determinan en función al puesto de trabajo y del rendimiento. Las retribuciones indirectas o prestaciones, también denominadas prestaciones sociales complementarias o retribuciones en prestaciones sociales son las

gratificaciones que concede la empresa a los empleados por formar parte de ella y/o por participar en ella (asistir a trabajar). Las retribuciones indirectas hacen referencia a los complementos salariales (monetarios y no monetarios) que no están vinculados al trabajo de la persona (Fernández 2008).

Lo que es indispensable que se dé por parte de las empresas al personal, pues si se quiere contar con colaboradores motivados, es importante que se brinde retribuciones tanto intrínsecas como extrínsecas como también las directas e indirectas, lo cual constituye una estrategia que permitirá retener al talento humano.

Entre las compensaciones relacionadas al puesto de trabajo se puede mencionar: variedad de habilidades, identidad e importancia de las tareas, autonomía y retroalimentación. Las relacionadas al ambiente laboral pueden ser: políticas sólidas, empleados competentes, colegas agradables, símbolos de prestigio adecuados, condiciones de trabajo y flexibilidad en el lugar y horario de trabajo, semana laboral reducida, compartir el puesto, compensación flexible, telecomunicación, trabajo de tiempo parcial, retiro modificado, entre otras.

Existen distintas estrategias de cómo compensar a los colaboradores de la institución, por ellos es importante definir qué tipos de retribuciones se dan ya que de ello depende que el personal esté satisfecho y motivado con el trabajo y lo manifestaran en un trabajo eficiente y eficaz.

3.3.4 Sentido de Pertenencia

Alles (2008) recomienda que, para evitar un alto grado de rotación de personal, es necesario aumentar el sentido de pertenencia; esto hace que sea importante analizar las necesidades que una persona espera sean cubiertas por el trabajo. Maslow elaboró una jerarquía de cinco necesidades humanas, colocando las primarias en la base y las menos prioritarias en la cima, acá se puede apreciar el sentido de pertenencia como punto intermedio.

Ahora bien, Van Den Berghe (2005) cita que una de las funciones de la gerencia es despertar el sentido de pertenencia hacia la empresa, ya que ello incrementa, más que ningún otro sistema, la productividad de los empleados.

El sentido de pertenencia es la seguridad que la persona adquiere cuando siente que ocupa un lugar dentro del grupo, esto le lleva a buscar conductas que le permitan asegurar un sitio dentro del mismo. Para una persona, sentirse parte de la institución en la que labora, es indispensable para alcanzar los objetivos que se plantee. Independientemente del puesto, el lugar que ocupa en el grupo le da un estatus sobre el cual tendrá influencia o se verá influido por los demás miembros.

Toda empresa u organización lucha porque el personal se sienta parte indispensable de la misma, por lo que la municipalidad de Chiquimula debe buscar que el personal cuente con ese sentido de pertenencia que, de hecho, es así, pero que se pueden establecer estrategias que reconozcan al colaborador y lograr con esto que se sientan satisfechos del lugar en donde laboran, lo que por consiguiente será efectivo para un buen rendimiento y el logro de sus objetivos.

3.3.5 Disponibilidad de recursos

Según Asensio y Vásquez (2009) mencionan, en el análisis interno de la empresa se detectan las propias debilidades y fortalezas. Para ello, es necesario identificar los recursos y capacidades para saber en dónde se encuentran las ventajas competitivas de la empresa con el resto de los competidores. Los recursos son aquellos procesos productivos o factores disponibles de la empresa, que son de la propiedad o recaen bajo el control de la misma. Se pueda distinguir distintos tipos de recursos: tangibles, intangibles y humanos. De allí que la capacidad de una institución se entiende como la habilidad de los recursos para desarrollar una determinada tarea, esto es, una combinación dinámica de recursos y conductas que permiten obtener una adecuada coordinación de estos y, con ello, la realización eficaz de una determinada actividad.

En los párrafos anteriores se hace referencia a que, en la institución, se debe tomar en cuenta qué tan indispensable es que el personal posea los recursos adecuados para realizar el trabajo, pues a falta de esto, las tareas no se podrán realizar como se deben, lo que afectará a la institución. En sí, la importancia está en prevenir que no falte nada y que el personal realice el trabajo adecuadamente con los recursos necesarios.

3.3.6 Estabilidad

Anaya (2007), explica que para conseguir estabilidad debe existir una correlación entre el crecimiento de la productividad, de lo contrario habrá que reducir el personal. Lo mismo se puede enunciar con relación al incremento de la masa salarial –salarios mínimos-, además, para que una persona pueda gozar de estabilidad laboral será necesario que no pierda la capacidad de innovación y de aportes permanentes a la organización.

De acuerdo con lo anterior, cada colaborador de toda organización, y en este caso, en la institución, tendrá estabilidad laboral a través de la misma productividad que aporte a la institución, para lo cual la motivación que el mismo lugar de trabajo brinde a cada colaborador será fundamental para conseguir un alto nivel de trabajo productivo.

Osorio (2008) al hablar sobre estabilidad la define como el derecho que todo trabajador por cuenta ajena tiene a conservar el empleo, con la correlativa obligación patronal de mantenerle en el mismo, salvo que aquél hubiese incurrido en causa justificada de despido legalmente determinada.

En relación con el término anterior, la institución a investigar y toda organización deben brindar estabilidad laboral a los colaboradores, ya que es algo que todo colaborador busca en un empleo, pues se trata de una sensación de seguridad que se espera sea provisto por el empleador. Por tanto, consiste en el derecho que un empleado

tiene a conservar el puesto de trabajo, sin olvidar que todo derecho conlleva una obligación.

En el caso de Robbins y Coulter (2005), indican que históricamente los empleados eran libres de irse de la organización cuando quisieran y los patronos tenían el derecho de despedirlos en cualquier momento, con causa o sin ella; sin embargo, las leyes laborales han puesto límites a lo que pueden hacer los gerentes. Se espera que los patronos se relacionen con los empleados siguiendo los principios de buena fe y trato justo.

Por lo anterior, brindar estabilidad laboral en la municipalidad de Chiquimula, será altamente favorable, puesto que esta es una manera más de que el personal se sienta satisfecho y cómodo en el lugar de trabajo, y si se cuenta con un personal motivado, los resultados serán favorables.

3.3.7 Claridad y coherencia en la dirección

Según Rodríguez (2007), la dirección se trata de una receta tan sencilla como difícil de vivir día a día; la receta para ser un buen jefe consta de tres ingredientes fundamentales: saber fijar objetivos claros y relevantes; saber elogiar el trabajo bien hecho, y saber llamar la atención de los colaboradores, cuando sea necesario, en un tono constructivo.

La claridad, sencillez, articulación, coherencia, definición de rumbo valen oro, por lo que se debe poner mucho énfasis en componentes que son importantes en toda dirección.

Por lo antes expuesto, es clave tomar en cuenta que los colaboradores de la Municipalidad esperen que los superiores les exijan, pero que también sean ejemplares cumpliendo los compromisos asumidos. Un buen jefe ayuda y estimula a realizar bien el trabajo que encomienda, y si es necesario, enseña cómo realizarlo, ya que para un jefe el desarrollo profesional de los subordinados es importante.

Además de ser accesible con los colaboradores, debe saber mostrar cercanía siendo

respetuoso en el trato personal, trazando metas alcanzables, transmitiendo de forma clara los objetivos a seguir y dando a conocer los resultados de estos en un canal de comunicación adecuado.

Para Robbins y Coulter (2005), los empleados saben hacia dónde se dirige la organización o la unidad de trabajo y qué deben aportar para lograr las metas, como coordinar las actividades, cooperar y hacer lo necesario para alcanzarlas. Sin dirección los departamentos e individuos podrían trabajar por fines contraproducentes, lo que no permitiría a la organización avanzar hacia las metas.

Luego que las metas se fijaron, escribieron y comunicaron, ya se está listo para preparar los planes con que estas van a ser alcanzadas.

Al momento que los colaboradores de la institución conozcan cuáles son los objetivos que pretende alcanzar y sepan cómo contribuir al logro de las metas, se motivarán y realizarán actividades o tareas que permitan llegar al cumplimiento de los objetivos, tomando en cuenta que para ello la dirección debe establecer bien las mismas y transmitirlos a todos los miembros que la conforman.

3.3.8 Valores colectivos

Rodríguez (2008) indica que la empresa es una comunidad, y por lo tanto se esperan de ella los valores que se requieran para la comunidad humana, en cuanto a comunicación, equidad, honestidad, verdad, respeto, alegría, confianza, entre otros; en donde existe intenso y denso rejuego de valores de la empresa y de los individuos, en donde se presenta una triple realidad.

- Los valores de la empresa y de cada puesto de trabajo
- Los de los individuos que la componen
- Los de los que se relacionan con ella, clientes, proveedores y público en general

Por lo antes citado, se puede decir que los valores colectivos son los que deben guiar la conducta cotidiana de todos los que forman parte de la municipalidad; pues constituyen el cimiento de la misma, generan beneficios propios y para quienes tienen contacto con la institución. Para un buen rendimiento, es importante el trabajo en equipo y especificar los valores, que tienen y los que necesitan tener, para identificar y eliminar los antivalores.

Es por ello, que si el personal de la municipalidad de Chiquimula define bien la importancia que existan valores colectivos y que a la vez se promuevan en toda la organización, la búsqueda de soluciones y el logro de fines será mucho más fácil, ya que se trabajará como un solo equipo.

Para Robbins y Coulter (2005) es el grado en que los miembros del grupo se identifican entre sí y comparten los objetivos; la cohesión es importante porque se relaciona con la productividad del grupo.

Al momento que en la institución se manifieste un nivel alto de valores colectivos, permitirá que exista productividad por parte de los colaboradores, lo que será parte indispensable para que la institución logre fines, metas y objetivos.

CAPÍTULO IV

DISEÑO METODOLÓGICO

4.1 Tipo de Investigación

La investigación es de tipo descriptiva, se abordó desde un enfoque mixto, integrándose el análisis cualitativo y cuantitativo, pues se evaluó y se recolectaron datos sobre los diversos aspectos o dimensiones del clima organizacional.

4.2 Método de investigación

Así mismo, es de tipo deductivo puesto que se parte de una premisa general a la cual se le adjudica la totalidad de la población.

4.3 Estadística

El análisis de datos se realizó en hojas de cálculo de Excel, para verificar las respuestas de cada cuestionario y así lograr identificar si se presentan respuestas inválidas. Seguidamente se creó la base de datos con sus dimensiones correspondientes, se procedió al vaciado de la información en el programa SPSS versión 25, en el cual se realizaron tablas para el debido análisis e interpretación de los datos, luego de ello se elaboraron figuras por medio de Microsoft Excel.

Para analizar e interpretar los resultados correspondientes se utilizaron figuras y tablas con frecuencia y porcentaje de las respuestas recibidas. Para facilitar la interpretación general de las dimensiones del clima organizacional se optó por adaptar la EDCO de 5 al 25 a un conjunto de cinco niveles de interpretación, con base en los cuales se identificó la percepción de la característica medida; a estos niveles se asignó un color específico. Esta adaptación se puede observar en la siguiente tabla.

Tabla 1*Baremos de interpretación de resultados de cada una de las variables*

Baremos	Interpretación	Color
5 al 11.6	No favorable	Rojo
11.7 al 18.4	Por mejorar	Naranja
18.5 al 25	Favorable	Verde

Nota. Elaboración propia con base al modelo EDCO

En cuanto a la interpretación del clima organizacional general, se definió diferentes baremos, como se puede observar en la tabla siguiente:

Tabla 2*Baremos de interpretación de resultados del clima organizacional*

Baremos	Niveles	Color
40 a 93	Bajo	Rojo
94 a 147	Promedio	Naranja
148 a 200	Alto	Verde

Nota. Elaboración propia con base al modelo EDCO

Para el análisis de los niveles de cada una de variables, se realizaron baremos de interpretación individuales con base a la cantidad de ítems correspondientes para cada variable, los cuales quedaron establecidos de la siguiente manera.

La puntuación de las respuestas sobre cada ítem que contempla el instrumento se muestra en la tabla siguiente:

Para el análisis de los niveles de cada una de variables, se realizaron baremos de interpretación individuales con base a la cantidad de ítems correspondientes para cada variable, los cuales quedaron establecidos de la siguiente manera.

Tabla 3*Baremos de interpretación de las variables del clima organizacional*

VARIABLE	BAREMOS		NIVEL	INTERPRETACIÓN	SIGNIFICADO
Relaciones interpersonales	5	11.6	Bajo	No favorable	Poca, relación con jefe y empleado, actitudes no favorables.
	11.7	18.4	Medio	Por mejorar	Existen algunos rasgos positivos sobre, ambiente bueno en el área de trabajo y relaciones sociales.
	18.5	25	Alto	Favorable	Existen metas grupales, estimulación y motivación.
Estilo de dirección	5	11.6	Bajo	No favorable	Poca toma de decisiones y tolerancia a la ambigüedad del individuo.
	11.7	18.4	Medio	Por mejorar	Existen algunos rasgos positivos sobre lógica al procesar la información.
	18.5	25	Alto	Favorable	Existe apoyo y participación en los empleados por sus jefes
Retribución	5	11.6	Bajo	No favorable	Poco, equilibrio en el trabajo.
	11.7	18.4	Medio	Por mejorar	Existen algunos rasgos positivos sobre la compensación económica y de salud.
	18.5	25	Alto	Favorable	Crecimiento laboral y personal y recompensa al buen desempeño.
Sentido de pertenencia	5	11.6	Bajo	No favorable	Poca, seguridad y sentidos de pertenencia
	11.7	18.4	Medio	Por mejorar	Existen algunos rasgos Positivos sobre identificación con el trabajo y participación.
	18.5	25	Alto	Favorable	Menos faltas por parte de los empleados, tasas bajas en renuncias.

VARIABLE	BAREMOS		NIVEL	INTERPRETACIÓN	SIGNIFICADO
Disponibilidad de recursos	5	11.6	Bajo	No favorable	Poca abundancia de recursos
	11.7	18.4	Medio	Por mejorar	Existen rasgos positivos sobre disponibilidad de recursos para ejecutar sus tareas eficientemente.
	18.5	25	Alto	Favorable	Existe buena administración de los recursos.
Estabilidad	5	11.6	Bajo	No favorable	Poca voluntad del colaborador para alcanzar las metas de la institución
	11.7	18.4	Medio	Por mejorar	Existen rasgos positivos sobre el nivel de competitividad que prevalece en la institución.
	18.5	25	Alto	Favorable	Existe estabilidad laboral y buen desempeño
Claridad y coherencia en la dirección	5	11.6	Bajo	No Favorable	Poca claridad en los objetivos y estrategias a lograr de la gerencia.
	11.7	18.4	Medio	Por mejorar	Existen rasgos positivos en cuanto a la claridad de planes operativos en la dirección.
	18.5	25	Alto	Favorable	Existe claridad en las metas, objetivos y programas de la alta dirección.
Valores colectivos	5	11.6	Bajo	No favorable	Poco compañerismo, responsabilidad y cooperación
	11.7	18.4	Medio	Por mejorar	Existen algunos rasgos positivos en cuanto a la aplicación de valores
	18.5	25	Alto	Favorable	Existen fuerte valores colectivos en el desempeño de los trabajadores.

El instrumento utiliza una escala con la cual se compararon los resultados obtenidos, además da acceso a una plantilla de calificación en la cual se puede notar que los puntajes de cada enunciado van de 1 a 5, en los cuales 1 es lo más negativo y 5 lo más positivo. Por lo tanto, mientras más se acerquen las respuestas al 5, significa que el aspecto evaluado es muy satisfactorio, y mientras más se acerquen a 1 el aspecto evaluado será muy insatisfactorio. Los ítems utilizados para establecer la EDCO, se refieren en una escala de frecuencias, en un continuo de cinco opciones posibles (siempre, casi siempre, muchas veces, muy pocas veces, nunca), que desde la perspectiva estadística posee más fiabilidad que una escala de dos opciones.

Tabla 4

Puntuación de ítems de la escala del clima organizacional

ÍTEMS	SIEMPRE	CASI SIEMPRE	ALGUNAS VECES	CASI NUNCA	NUNCA
POSITIVOS	5	4	3	2	1
NEGATIVOS	1	2	3	4	5

Nota. Yusset Acero y otros. Escala de clima organizacional EDCO. (Santafé de Bogotá, Universidad Konrad Lorenz. 2006), p. 9.

Para la interpretación de la confiabilidad de los resultados, se utilizó el coeficiente de Alfa de Cronbach, el cual permite medir la fiabilidad de la escala de medida del cuestionario utilizado y se presentan en la siguiente tabla:

Tabla 5

Interpretación del coeficiente de fiabilidad

RANGOS	NIVEL DE CONFIABILIDAD
0.81 a 1.00	Muy alta
0.61 a 0.80	Alta
0.41 a 0.60	Moderada
0.21 a 0.40	Baja
0.01 a 0.20	Muy baja

Nota. Elaboración propia con base en Carlos Ruiz Bolívar. Instrumentos y técnicas de investigación educativa: un enfoque cuantitativo y cualitativo para la recolección y análisis de datos. (Houston: Editorial Danaga training and consulting, 2013) p. 60.

En referencia al análisis e interpretación de datos para dar respuesta a los objetivos específicos planteados, se utilizaron también tablas cruzadas para analizar a profundidad cada variable desde el género hasta las áreas en las cuales se encuentra dividida la institución; para ello se considera que, en el modelo de análisis propuesto, de EDCO las variables independientes son: relaciones interpersonales, estilo de dirección, retribución, sentido de pertenencia, disponibilidad de recursos, estabilidad, claridad y coherencia en la dirección y valores colectivo.

4.4 Población y muestra

La población de estudio está conformada por el personal de las siguientes áreas de la municipalidad de Chiquimula, Dirección Municipal de Planificación (DMP), Dirección de Administración Financiera Integrada Municipal (DAFIM), Recursos Humanos (RRHH), Compras y Secretaría, Juzgado, Apoyo a COCODES, Departamento de Cobros, que constituye el total de la población, según tabla 6.

Tabla 6

Distribución del personal por departamentos en la municipalidad de Chiquimula

DEPARTAMENTOS	CANTIDAD
Dirección Municipal de Planificación	5
Dirección de Administración Financiera Integrada Municipal	6
Recursos Humanos	4
Compras	4
Secretaría	3
Juzgado	3
Apoyo a COCODES	1
Departamento de Cobros	1
Total	27

Nota. Elaboración propia basada en la información brindada por el encargado de Recursos Humanos de la municipalidad de Chiquimula (2022).

4.5 Técnicas e instrumentos para la recolección de datos

4.5.1 Técnicas

Las técnicas que se utilizaron para recopilar, analizar e interpretar los datos son:

a) Encuesta

Se realizó una serie de preguntas a los colaboradores de la Municipalidad de Chiquimula, con el propósito de recolectar información que permita realizar un diagnóstico del clima organizacional de la institución y evaluar la percepción y la satisfacción de los colaboradores.

b) Entrevista

Se realizaron entrevistas a los encargados de cada departamento del cual está conformada la municipalidad, para obtener información y enriquecer la presente investigación.

c) Observación

Se llevó a cabo una guía de observación, con el propósito de conocer y verificar los aspectos más importantes a considerar sobre la infraestructura de la Municipalidad de Chiquimula.

4.5.2 Instrumentos

a) Cuestionario

Se utilizó el test de Escala de Clima Organizacional (EDCO); como su nombre lo indica, evalúa el clima organizacional (Yusset et al. 2006). Tiene como propósito identificar un parámetro a nivel general sobre la percepción que los individuos tienen dentro de la

organización y la organización sobre ellos. Adicionalmente, proporcionar retroinformación acerca de los procesos que determinan los comportamientos organizacionales.

Una puntuación se considera alta o baja según el número de ítems o afirmaciones. La puntuación mínima posible es de 40 y la máxima es de 200. Un puntaje alto indica una alta frecuencia, relacionado con un buen clima organizacional, y un puntaje bajo indica una baja frecuencia, relacionado con problemas dentro de la organización.

El test EDCO consta de 40 ítems. El tiempo de duración para desarrollar la prueba es de 40 minutos y los aspectos a evaluar en esta prueba son:

Relaciones interpersonales: (Pregunta 1-5) grado en que los empleados se ayudan entre sí y sus relaciones son respetuosas y consideradas.

Estilo de dirección: (Pregunta 6-10) grado en que los jefes apoyan, estimula y dan participación a sus colaboradores.

Sentido de pertenencia: (Pregunta 11-15) grado de orgullo derivado de la vinculación a la empresa. Sentimiento de compromiso y responsabilidad en relación con sus objetivos y programas.

Retribución: (Pregunta 16-20) grado de equidad en la remuneración y los beneficios derivados del trabajo.

Disponibilidad de recursos: (Pregunta 21-25) grado en que los empleados cuentan con la información, los equipos y el aporte requerido de otras personas y dependencias para la realización de su trabajo.

Estabilidad: (Pregunta 26-30) grado en que los empleados ven en la empresa claras

posibilidades de pertenencia y estiman que a la gente se la conserva o despide con criterio justo.

Claridad y coherencia en la dirección: (Pregunta 31-35) grado de claridad de la alta dirección sobre el futuro de la empresa. Medida en que las metas y programas de las áreas son consistentes con los criterios y políticas de la alta gerencia.

Valores colectivos: (Pregunta 36-40) grado en el que se perciben en el medio interno: cooperación, responsabilidad y respeto.

b) Guía de Entrevista

Se realizó una entrevista a los jefes de la municipalidad de Chiquimula.

c) Guía de Observación

Se visitó la municipalidad de Chiquimula con el propósito de verificar los aspectos más importantes sobre la infraestructura y ambiente de esta.

4.6 Fuentes de Información

4.6.1 Fuentes primarias

La población de estudio está conformada por el personal administrativo de los siguientes departamentos, Dirección Municipal de Planificación (DMP), Dirección de Administración Financiera Integrada Municipal (DAFIM), Recursos Humanos (RRHH), Compras y Secretaría, de la Municipalidad de Chiquimula, departamento de Chiquimula.

4.6.2 Fuentes secundarias

La fuente de información secundaria está identificada por investigaciones relacionadas sobre el tema, bibliografías consultadas, para así complementar la información necesaria que permita abordar la misma.

4.7 Estrategias de información

Para alcanzar los objetivos planteados y realizar una efectiva recopilación de datos, análisis e interpretación de resultados, se utilizaron las siguientes estrategias:

a) Solicitud de autorización para realizar la investigación

Para tener un respaldo por parte de la Municipalidad de Chiquimula, se solicitó autorización por escrito al director de Recursos Humanos, para la realización de la investigación, obteniendo respuesta positiva.

b) Recopilación de datos

Se presentó el cuestionario a los colaboradores de la Municipalidad, y se les acompañó en el proceso, por las dudas que pudieran surgir; el tiempo estimado fue dos días, debido a lo extenso del cuestionario.

4.8 Conceptualización y operación de variables e indicadores

A continuación, se presentan las variables e indicadores o descriptores que se analizaron en la temática del clima organizacional en los colaboradores del Área Administrativa de la Municipalidad de Chiquimula.

Tabla 7*Variables e indicadores de la investigación*

Objetivo General	Variable principal	Subvariables	Indicador/Descriptor	Tipo de Variable
Analizar el nivel del Clima Organizacional del personal del área Administrativa de la Municipalidad de Chiquimula, departamento de Chiquimula,	Clima organizacional	Relaciones Interpersonales	Nivel de Armonía Nivel de Compañerismo Nivel de Integración Nivel de Respeto Nivel de Tolerancia	Ordinal
		Estilo de dirección	Nivel de Confianza Nivel de Delegación de toma de decisiones Nivel de Estimulo del trabajo en equipo Nivel de Liderazgo Nivel de Participación	Ordinal
		Compensación y Retribución	Nivel de Asignación salarial Nivel de Beneficios médicos Nivel de Bienestar y salud Nivel de Incentivo Nivel de Políticas	Ordinal
		Sentido de pertenencia	Nivel de Compromiso Nivel de Entrega Nivel de Prestigio Nivel de Participación Nivel de Satisfacción laboral	Ordinal

		Disponibilidad de recursos	Nivel de Acceso a la información Nivel del Ambiente laboral Nivel de Desempeño laboral Nivel del Espacio físico Nivel de Iluminación del área labora Nivel del Mobiliario y equipo	Ordinal
		Estabilidad	Nivel de Desempeño laboral Nivel de Contratación laboral Nivel de Estabilidad laboral Nivel de Medición por resultados Nivel de Preferencias personales	Ordinal
		Claridad y coherencia de la dirección	Nivel de Claridad en metas y objetivos Nivel de Coherencia de tareas y metas Nivel de Identificación de metas y objetivos Nivel de Socialización de logros	Ordinal
		Valores colectivos	Nivel de Apoyo Nivel de Cooperación Nivel de Comprensión Nivel de Resiliencia Nivel de Trabajo en equipo	Ordinal

CAPÍTULO V

ANÁLISIS DE RESULTADOS

5.1 Consideraciones preliminares

Los resultados que se presentan en este capítulo corresponden a un total de 27 cuestionarios respondidos por los colaboradores del área administrativa de la Municipalidad de Chiquimula.

Se utilizó el software IBM SPSS, versión 25, donde se ingresaron los resultados obtenidos del cuestionario que respondieron el personal de la Municipalidad y con la finalidad de dar a conocer la fiabilidad del instrumento, se hizo el análisis de coeficiente de Alfa de Cronbach. Dicha medición dio un resultado de 0.901 lo cual hace referencia a que el instrumento es fiable.

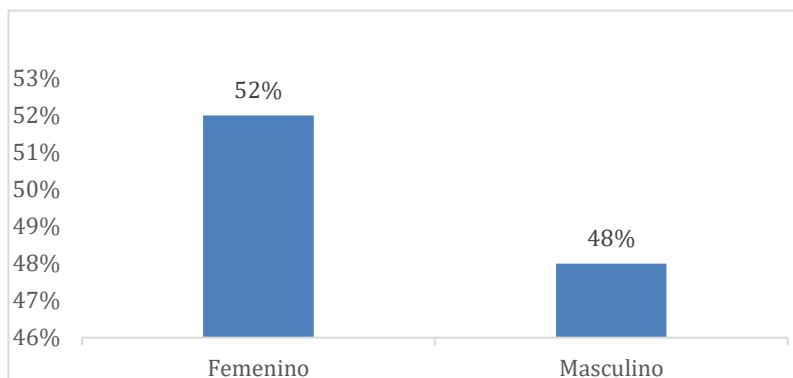
Tabla 8
Alfa de Cronbach

ESTADÍSTICA DE FIABILIDAD	
Alfa de Cronbach	Número de elementos
0.901	40

5.2 Análisis de la información demográfica

Figura 2

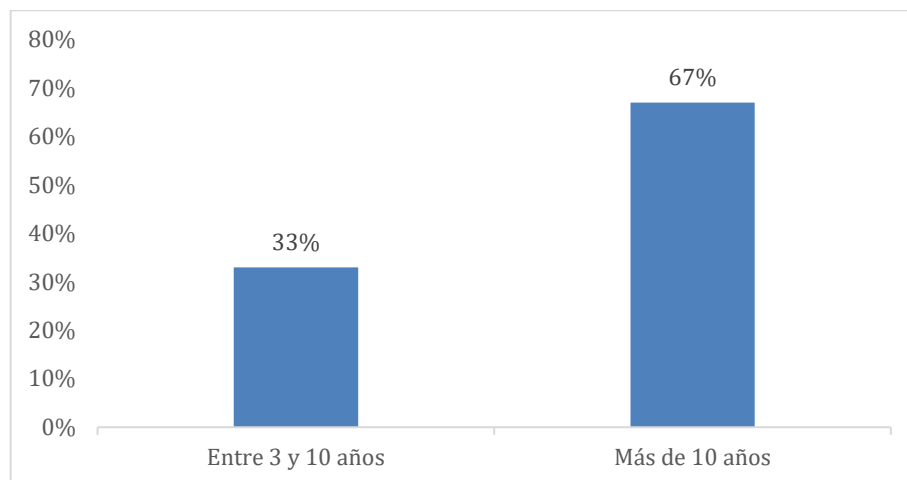
Género del personal administrativo de la Municipalidad de Chiquimula



En cuanto al género del personal administrativo de la Municipalidad de Chiquimula, puede observarse que un 48% pertenecen al género masculino y el 52% al femenino, lo cual significa que en el área administrativa es mayor el porcentaje del género femenino.

Figura 3

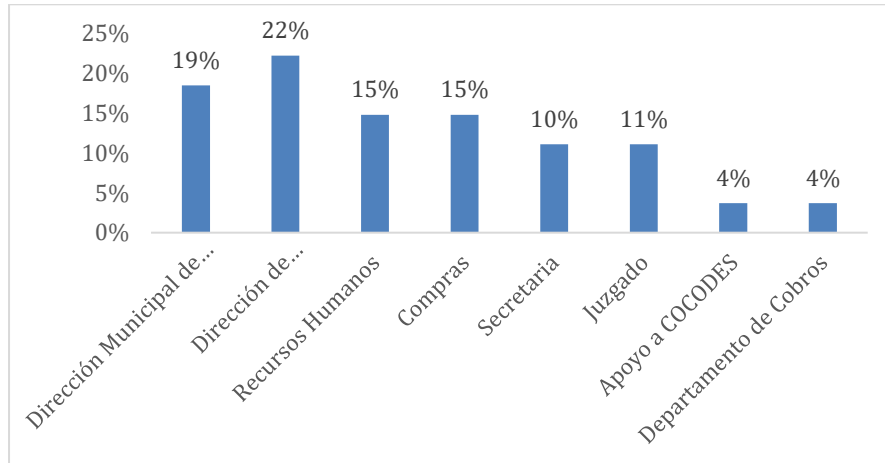
Tiempo de trabajo del personal administrativo de la Municipalidad de Chiquimula



En cuanto al tiempo de trabajo, se puede observar que el número del personal que tiene más de 10 años laborando en el área administrativa de la Municipalidad se encuentra representado por un 67% de los colaboradores y los que tienen un tiempo entre 3 y 10 años están representados por un 33% de colaboradores, significando que en el área administrativa se encuentran personas con mayor experiencia para el desarrollo de sus funciones.

Figura 4

Área de trabajo del personal administrativo de la Municipalidad de Chiquimula



De acuerdo con el área de trabajo del personal administrativo se observa que los departamentos con más mayor porcentaje de colaboradores es el DAFIN con un 22% y DMP con 19%; observando también que los departamentos, Apoyo a COCODES y departamento de cobros, cuenta con menos número de colaboradores, ambos con un 4%, lo que significa que los departamentos que cuentan con más número de personal es porque requieren mayor responsabilidad.

5.3 Análisis del clima organizacional

5.3.1 Relaciones interpersonales

Las relaciones interpersonales en el ámbito laboral son esenciales para el logro de los objetivos de cada organización, puesto que son una combinación de capacidades y recursos individuales; siendo así habrá apoyo entre los colaboradores, demostrando una relación respetuosa y considerada, por ello es indispensable conservar y promover relaciones saludables que permitan establecer un excelente clima laboral.

Los puntos considerados en esta variable, los más débiles están con relación a la toma de consideración de la opinión que se realizan por parte de los trabajadores y la valoración de los aportes que se realizan (20.6 y 22.4 en promedio, respectivamente). De lo anterior se puede decir que, aunque estén en un nivel alto, aún existen rasgos por mejorar. En los aspectos más altos se encontró que: existe una alta aceptación grupal entre los miembros del grupo de trabajo (24.2), hay un acercamiento mutuo entre compañeros para realizar el trabajo (23.2) y prevalece un bienestar común en el área laboral (22.4).

El promedio de puntuaciones que los colaboradores asignaron a cada pregunta de la variable de relaciones interpersonales, siendo el resultado general de 22.68, donde, según los baremos establecidos para las dimensiones, se encuentra en un estado favorable, lo cual significa que existen metas grupales y un fuerte vínculo con el grupo de trabajo, estimulación y motivación en la municipalidad en el área administrativa.

Tabla 9

ÍTEM	Resultado	
Los miembros del grupo tienen en cuenta mis opiniones	20.6	
Soy aceptado por mi grupo de trabajo	24.2	
Los miembros de mi grupo de trabajo son distantes conmigo	23.2	
Mi grupo de trabajo me hace sentir incómodo	23	
El grupo de trabajo valora mis aportes	22.4	
Favorable	22.68	

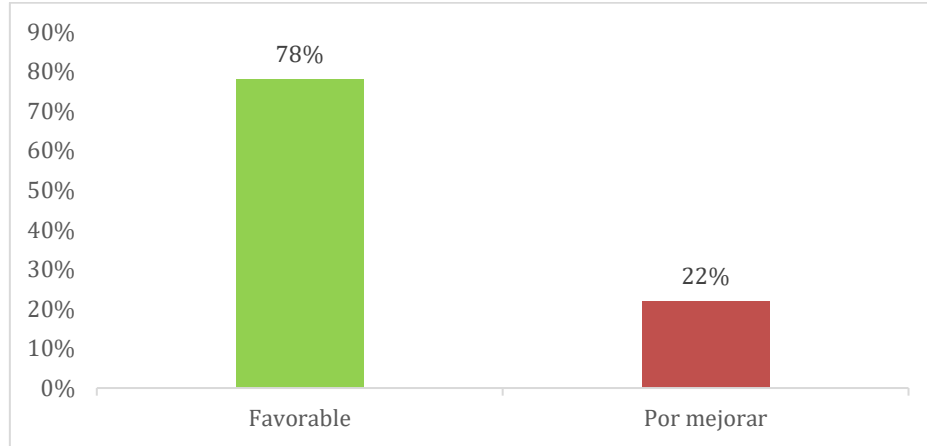
Relaciones interpersonales en el personal administrativo de la Municipalidad de Chiquimula

Se puede observar que el nivel de las relaciones interpersonales de los empleados del área administrativa de la municipalidad de Chiquimula se encuentra en un nivel favorable del 78%, esto se interpreta como la existencia de fuerte confianza mutua y relaciones sociales estables entre el grupo de trabajo. Como en cualquier organización, siempre van a existir determinados rasgos que aún necesitan mejorarse. En cuanto al 22% de los colaboradores, perciben un clima por mejorar, esto se debe

a que, según lo observado, y tal como indicó el jefe de recursos humanos, existen síntomas de carencia de compañerismo, tolerancia y armonía en los grupos.

Figura 5

Resultados subvariable Relaciones interpersonales



5.3.2 Estilo de Dirección

El estilo de liderazgo radica en el grado de cooperación que estos desarrollan, al preocuparse tanto por los colaboradores como en los objetivos de la organización liderada; además, los estilos de liderazgo más importantes son aquellos que orientan al apoyo y participación en los empleados por sus jefes.

Las puntuaciones bajas en esta variable, con relación al apoyo en la toma de decisiones, órdenes impartidas arbitrarias, los jefes se alteran fácilmente (18.2, 18.2 y 19.2 en promedio respectivamente), lo cual indica que, existen rasgos por mejorar. En los aspectos más altos se encontró que: los jefes no desconfían del grupo de trabajo (23.4), se crea una atmósfera de confianza en el grupo de trabajo (23).

En esta variable se observa el promedio de puntuaciones asignados a cada pregunta de estilo de dirección, siendo el resultado general de 20.40, en donde los baremos

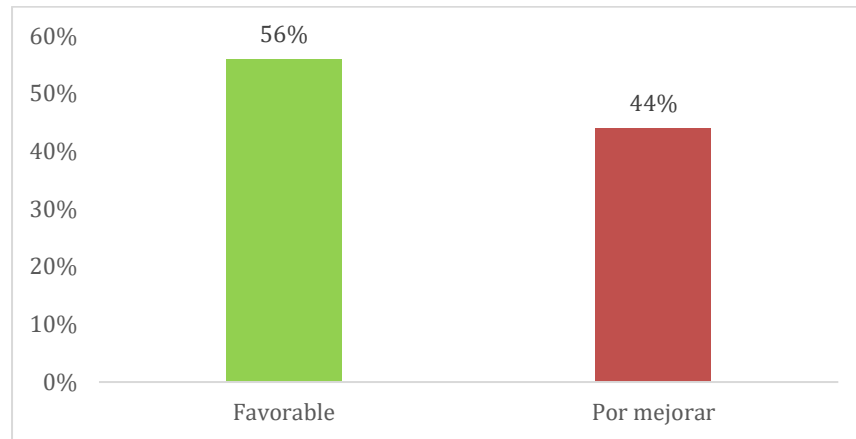
establecidos para las dimensiones se encuentran en un estado favorable, lo que significa que existe un alto nivel de aceptación del liderazgo ejercido por el jefe hacia los colaboradores de la municipalidad en el área administrativa.

Tabla 10

Estilo de dirección del jefe del área administrativa de la Municipalidad de Chiquimula

ÍTEM	Resultado
Mi jefe crea una atmósfera de confianza en el grupo de trabajo	23
Mi jefe se altera fácilmente	19.2
Mi jefe generalmente apoya las decisiones que tomo	18.2
Las órdenes impartidas por mi jefe son arbitrarias	18.2
El jefe desconfía del grupo de trabajo	23.4
Favorable	20.40

En lo que respecta al nivel de percepción que tienen los empleados sobre el estilo de dirección dentro de la Municipalidad de Chiquimula, se encuentra en un nivel favorable con un 56% y en nivel por mejorar con un 44% debido a que algunas veces existe aspectos como la toma de decisiones unilaterales por parte del jefe y un parcial apoyo de este a las opiniones de los colaboradores. Según la entrevista con el jefe de recursos humanos, cuentan con personal capacitado para dirigir al personal de modo que estos logren resultados a la realización de los planes establecidos.

Figura 6*Resultado subvariable Estilo de dirección*

5.3.3 Retribución

La retribución en las organizaciones incluye todas las compensaciones económicas y no económicas que los colaboradores reciben a cambio de su trabajo; esto en función de atraer, retener y motivar a los empleados y así lograr seguridad y sentidos de pertenencia por parte de los colaboradores.

Los resultados que afectan negativamente a dicha variable en relación con la asignación salarial, beneficios de salud que da la institución, servicios de salud deficientes y aspiraciones frustradas por las políticas de la institución (14.4, 15.4 15.8 y 16.8 en promedio, respectivamente), lo cual indica que, existen rasgos por mejorar. En los aspectos más altos se encontró en cuanto a conocer los beneficios que otorga en la institución: 24.

El punteo que se obtuvo por parte de los colaboradores, el cual fue asignado a cada pregunta de la variable de retribución, siendo el resultado general 17.28, lo que significa, según los baremos establecidos, que se debe mejorar, puesto que existen pocos rasgos positivos sobre la compensación económica, también muestran inconformidad en cuanto a los beneficios de salud que la municipalidad les ofrece, este

factor influye mucho en el clima debido a que mantiene una desmotivación en los colaboradores.

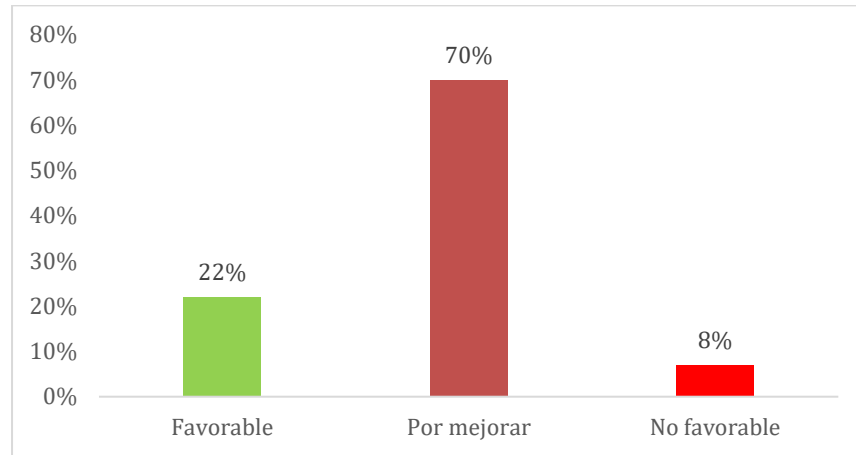
Tabla 11

Retribución hacia el personal administrativo de la Municipalidad de Chiquimula

ÍTEM	Resultado
Conozco bien los beneficios que tengo en la institución	24
Los beneficios de salud que recibo en la institución satisfacen mis necesidades	15.4
Estoy de acuerdo con mi asignación salarial	14.4
Mis aspiraciones se ven frustradas por las políticas de la institución	16.8
Los servicios de salud que recibo en la institución son deficientes	15.8
Por mejorar	17.28

Se puede observar que la percepción de los colaboradores en cuanto a la variable de retribución está en un nivel por mejorar con un 70%, lo cual significa que la mayoría percibe pocos rasgos positivos en cuanto a los beneficios que reciben en la municipalidad, sin embargo, para ellos existe elementos que se deben mejorar, como el salario, servicios de salud, entre otros. Este grupo de empleados conocen las políticas que rigen a la municipalidad, y por su naturaleza, no son flexibles en cuanto a cambios en ella. También se puede observar que existe un nivel no favorable de 7%, esto significa que no perciben ningún rasgo positivo con respecto a la retribución. Según lo observado, en su mayoría los colaboradores de cada departamento hicieron comentarios negativos en cuanto a la asignación salarial y beneficios médicos.

Figura 7
Resultado subvariable Retribución



5.3.4 Sentido de pertenencia

El sentido de pertenencia es el grado en que un empleado se identifica con su trabajo, participa activamente en él y considera que su desempeño laboral es importante para su propio mérito. Los colaboradores que tienen un nivel alto de participación en el trabajo se identifican fuertemente con el tipo de trabajo que realizan y se preocupan realmente por él, los niveles altos se relacionan con menos faltas y tasas más bajas de renunciaciones, exponen Robbins y Coulter (2005).

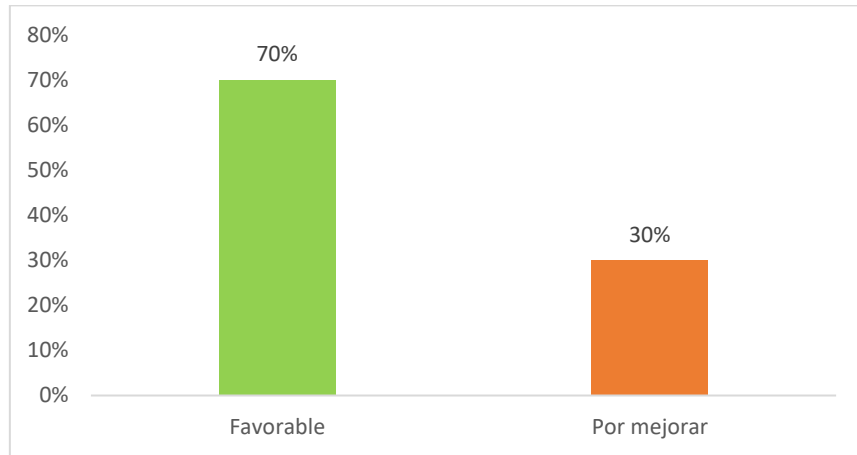
Las puntuaciones más débiles en dicha variable están en relación con el trabajo sin remuneración, recomendación de la institución como un excelente sitio para trabajar, (19.6 y 19.8 en promedio, respectivamente). De lo anterior se puede decir que, aún hay ciertos rasgos que deben mejorarse. En los aspectos más altos se encontró que: existe un alto interés en el futuro de la institución (24.4), satisfacción de ser parte de la institución (24.2) y deseos de pertenecer a otra institución (21.4).

A continuación, se presenta el promedio de puntuaciones que los colaboradores asignaron a cada pregunta, siendo el resultado general de 21.88, de acuerdo con los baremos establecidos para las dimensiones, se encuentra en un estado favorable, lo cual significa que son menores las faltas por parte de los colaboradores, tasas bajas en renunciaciones de la municipalidad en el área administrativa.

Tabla 12*Sentido de pertenencia en el personal administrativo de la Municipalidad de Chiquimula*

ÍTEM	Resultado
Realmente me interesa el futuro de la institución	24.4
Recomiendo a mis amigos la institución como un excelente sitio de trabajo	19.8
Me avergüenzo de decir que soy parte de la institución	24.2
Sin remuneración no trabajo horas extras	19.6
Sería más feliz en otra institución	21.4
Favorable	21.88

En cuanto al sentido de pertenencia, un 70% de los colaboradores se encuentra en un porcentaje favorable y un nivel por mejorar con un 30%, haciendo referencia que en los colaboradores de la Municipalidad de Chiquimula si existe un extremo positivo de aceptación y satisfacción de pertenecer a dicha institución. Esto quiere decir que el empleado en cualquier actividad, sea fuera o dentro de la institución, no se avergüenzan de decir que son parte de ella, sintiéndose totalmente aceptados y satisfechos de formar parte del equipo de trabajo de dicha institución. Cuando los empleados tienen el sentido de pertenencia, la manera en la que realizan cualquier tipo de trabajo, ya sea dentro de la jornada laboral o en un día de descanso, será amena y agradable. De acuerdo con la entrevista realizada al jefe de recursos humanos, hace regencia al compromiso que tienen los colaboradores con la institución, los cuales se reflejan en los resultados que estos alcanzan en las funciones que desempeñan.

Figura 8*Resultado subvariable Sentido de pertenencia*

5.3.5 Disponibilidad de recursos

En cuanto a la presente variable, son todos los recursos de tipo económico o materiales que posee una organización, los cuales aportan un valor añadido diferencial y competitivo a la organización; siendo estos, los espacios idóneos para desarrollar un buen trabajo, herramientas y equipos necesarios.

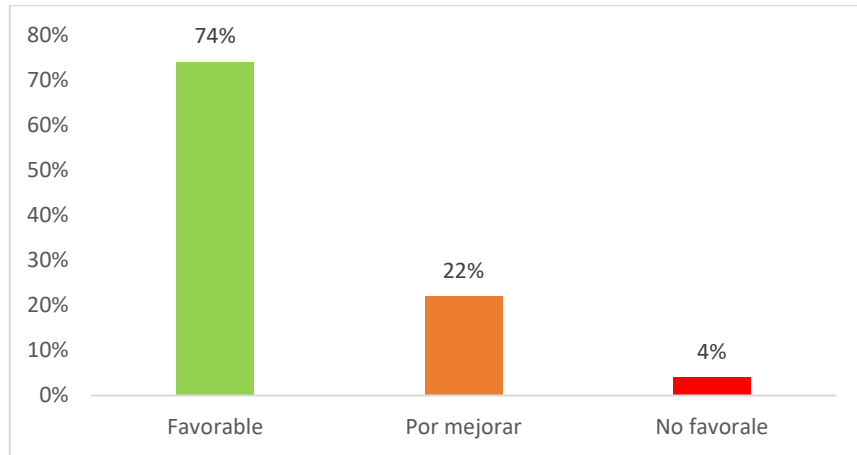
Las puntuaciones más bajas descritas en esta variable se encuentran con relación al difícil acceso a la información para realizar el trabajo y dificultad en el entorno físico para el buen desarrollo de trabajo (22 y 22.6 en promedio, respectivamente). De lo anterior se puede decir que, aunque estén en un nivel alto, aún existe rasgos por mejorar. En los aspectos más altos se encontró que: existe una alta deficiencia en cuanto a la iluminación en las áreas de trabajo (24.8), cuentan con disponibilidad de espacio para trabajar (23.6) y cuentan con un adecuado ambiente físico de trabajo (23.2).

En los resultados descritos se observa el promedio de puntuaciones que se asignó a cada pregunta de la variable de disponibilidad de recursos, siendo el resultado general de 23.24, en donde los baremos establecidos para las dimensiones, se encuentra en un estado favorable, lo que significa que existe buena administración de los recursos en la municipalidad en el área administrativa.

Tabla 13*Disponibilidad de recursos en el personal administrativo de la Municipalidad de Chiquimula*

ÍTEM	Resultado
Dispongo del espacio adecuado para realizar mi trabajo	23.6
El ambiente físico de mi sitio de trabajo es el adecuado	23.2
El entorno físico de trabajo dificulta la labor que desarrollo	22.6
Es difícil tener acceso a la información para realizar mi trabajo	22
La iluminación del área de trabajo es deficiente	24.8
Favorable	23.24

De acuerdo con el clima organizacional de la Municipalidad de Chiquimula, en relación a la disponibilidad de recursos que se tienen, se observa, que de acuerdo a las respuestas obtenidas, la información y calidad de equipos con el que cuentan para la realización de sus labores se encuentra en el nivel favorable con un 74%; por lo tanto, la mayoría de los colaboradores de la Municipalidad indican que cuentan con los espacios adecuados y ambientes óptimos para el desempeño de sus actividades. Según lo observado, los colaboradores cuentan con un amplio espacio de trabajo, sin embargo, no es el adecuado, por la falta de privacidad y concentración.

Figura 9*Resultados subvariable Disponibilidad de recursos*

5.3.6 Estabilidad

La estabilidad forma parte del clima laboral debido a que esto genera aún más un equilibrio en cuanto a la calidad del desempeño del colaborador; es fundamental para mantener la motivación de un empleado. De esta forma, es posible generar un sentimiento de pertenencia con la organización y aumenta su rendimiento al sentir que forma parte de ella.

En cuanto al resultado de esta variable, los puntajes bajos están en relación con la contratación temporal del personal y a la dependencia del cargo por preferencias personales (15.4 y 17 en promedio, respectivamente). De lo anterior se puede decir que, se encuentran en un nivel por mejorar, lo cual indica que existen pocos rasgos positivos sobre el nivel de competitividad que prevalece en la institución.

En los aspectos más altos se encontró que: de un buen desempeño depende la permanencia en el cargo (22.2), la institución brinda estabilidad laboral (21.8) la institución respalda al personal sin tener en cuenta su desempeño (21.4).

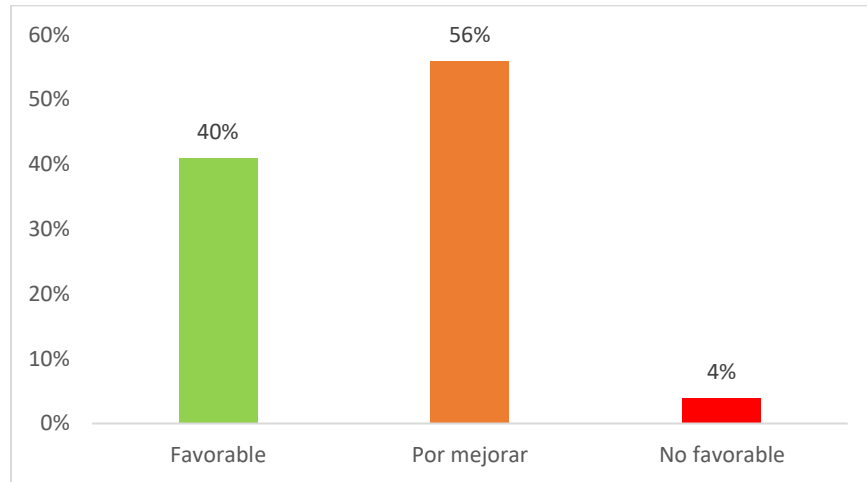
En la tabla 14 se puede observar el promedio de puntuaciones que los colaboradores asignaron a cada pregunta de la variable, siendo el resultado general de 19.56, en donde, según los baremos establecidos, su nivel es favorable, puesto que existe estabilidad y buen desempeño laboral.

Tabla 14*Estabilidad en el personal administrativo de la Municipalidad de Chiquimula*

ÍTEM	Resultado
La institución despide al personal sin tener en cuenta su desempeño	21.4
La institución brinda estabilidad laboral	21.8
La institución contrata personal temporal	15.4
La permanencia en el cargo depende de preferencias personales	17
De mi buen desempeño depende la permanencia en el cargo	22.2
Favorable	19.56

Con relación a la estabilidad, basada en el clima organizacional de la Municipalidad de Chiquimula, se puede establecer que los colaboradores se encuentran en un nivel por mejorar con un 55.56% siendo este el nivel con mayor puntuación; dejando ver que la estabilidad, según los colaboradores encuestados se encuentra en un nivel que debe mejorarse, no está en el nivel óptimo, pero tampoco se encuentra en el nivel más bajo. De acuerdo a la entrevista con el jefe de recursos humanos, manifiesta que existen varios contratos temporales dentro de la administración de la municipalidad, lo que causa incertidumbre en los colaboradores. Por otro lado, también hace mención que, según pacto colectivo, no pueden ser despedidos fácilmente.

Figura 10
Resultados subvariable Estabilidad



5.3.7 Claridad y Coherencia en la Dirección

Las organizaciones deben mantener una estructura organizada de objetivos hacia los cuales se dirige y promueve que los colaboradores conozcan muy bien, cuáles son las metas que deben alcanzar como parte de la institución, logrando así mantener una comunión en cuanto al trabajo realizado y las metas por alcanzar.

Los resultados más bajos a considerar en esta variable se encuentran en el desconocimiento de los logros de la institución por parte de los directivos y tareas asignadas con poca relación a las metas de la institución (17.6 y 17.8 en promedio, respectivamente). se puede decir que, están en un nivel medio, y algunos rasgos positivos en cuanto a la claridad de planes operativos en la dirección.

En los aspectos más altos se encontró que: existe claridad de las metas y objetivos de la institución (23.6), conocimiento de los logros de metas y objetivos de la institución (21.6) las metas y objetivos de la institución son poco entendibles (19.4).

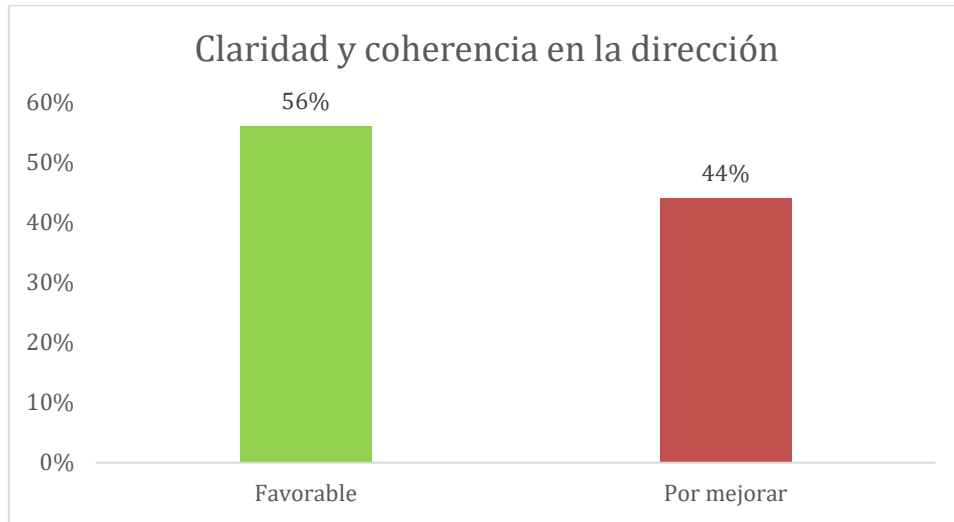
En la tabla 15 se observan los promedios de las puntuaciones que se asignaron a la variable de claridad y coherencia en la dirección, obteniendo el resultado general de 20, lo que significa que se encuentra en un estado favorable, lo cual afirma que existe claridad en las metas, objetivos y programas de la alta dirección.

Tabla 15

Claridad y coherencia en la dirección en el personal administrativo de la Municipalidad de Chiquimula

ÍTEM	Resultado
Entiendo de manera clara las metas y objetivos de la institución	23.6
Conozco bien como la institución está logrando sus metas y objetivos	21.6
Algunas tareas a diario asignadas tienen poca relación con las metas de la institución	17.8
Los directivos no dan a conocer los logros de la institución	17.6
Las metas y los objetivos de la institución son pocos entendibles	19.4
Favorable	20

Con relación a la percepción que tienen los colaboradores sobre la claridad y coherencia de la dirección dentro de la Municipalidad de Chiquimula, la mayoría perciben un nivel favorable con un 56%, y en un nivel por mejorar con un 44% donde existe información de las metas y objetivos que los colaboradores tienen que cumplir, contribuyendo con el éxito de la institución de una forma significativa. Se guía de entrevista y observación los empleados tienen claras las metas de la institución y se identifican con cada una de ellas.

Figura 11*Resultados subvariable Claridad y coherencia en la dirección*

5.3.8 Valores colectivos

Los valores colectivos forman parte de la satisfacción de los colaboradores y, según Robbins y Coulter (2005), es el grado en que los miembros del grupo se identifican entre sí y comparten los objetivos con otros.

Algunos de los resultados que afectan negativamente a esta variable, son: otras unidades resuelven problemas en lugar de responsabilizar a otras, otras unidades son rápidas para culpar a otras, otras unidades responden a las necesidades laborales (12.4, 15.4 y 18.2 en promedio, respectivamente). Se puede decir que, deben mejorar en cuanto a la aplicación de valores en el desempeño de la institución.

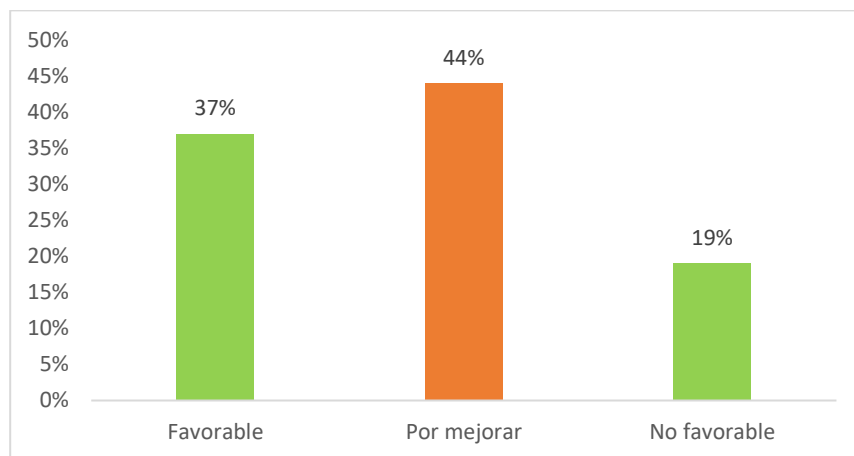
En los aspectos más altos destacan: el buen trabajo en equipo con otras unidades (19.8), facilitación de la información por otras unidades (19.4).

En cuanto a la variable de valores colectivos, se observan los siguientes promedios de las puntuaciones que se asignaron a la misma, obteniendo el resultado general de 17.04, lo que significa que se encuentra en un estado por mejorar, lo cual afirma que existen pocos rasgos positivos en cuanto a la aplicación de valores en el desempeño de la institución.

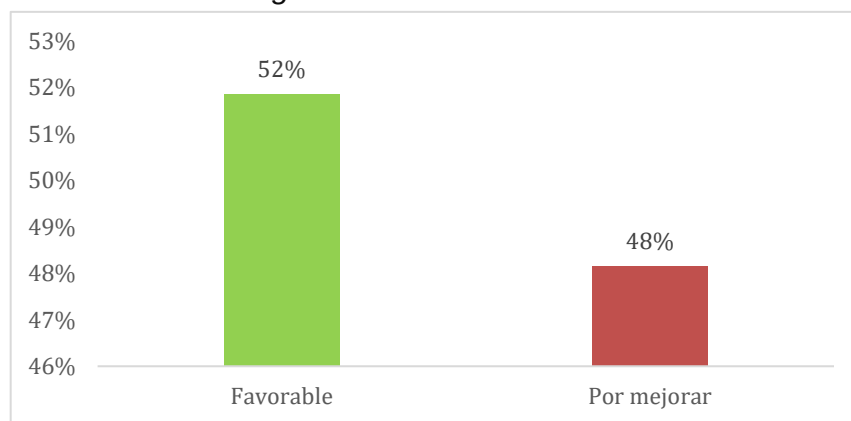
Tabla 16*Valores colectivos en el personal administrativo en la Municipalidad de Chiquimula*

ÍTEM	Resultado
El trabajo en equipo con otras unidades es bueno	19.8
Las otras unidades responden bien a mis necesidades laborales	18.2
Cuando necesito información de otras unidades las puedo conseguir fácilmente	19.4
Cuando las cosas salen mal las otras unidades son rápidas para culpar a otras	15.4
Las otras unidades resuelven problemas en lugar de responsabilizar a otras	12.4
Por mejorar	17.04

Se puede determinar que los colaboradores, en cuanto a los valores colectivos, perciben un nivel de clima no favorable con un 19%, y un clima por mejorar con un 44%, esto quiero decir que, aunque exista comunicación, la cooperación, responsabilidad y respeto debe mejorarse con las otras unidades de las áreas que conforman la Municipalidad de Chiquimula. Según la guía de observación, indica que no hay trabajo y en la guía de entrevista, según el jefe de recursos humanos, no existe apoyo y cooperación con las otras unidades y estas no se responsabilizan de sus tareas.

Figura 12*Resultados subvariable Valores colectivos*

5.3.9 Clima organizacional

Figura 13*Niveles de clima organizacional*

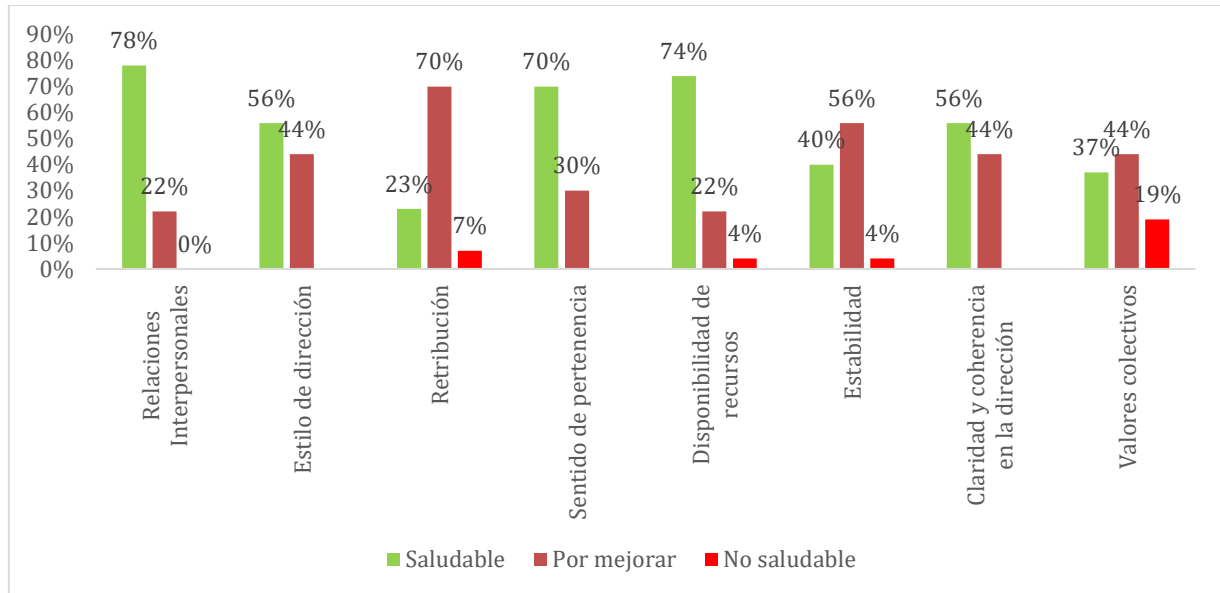
En la figura anterior se observa que el clima que predomina en los colaboradores del área administrativa de la Municipalidad de Chiquimula es favorable con un 52% y un clima por mejorar con un 48%; esto significa que más de la mitad del personal perciben un ambiente laboral agradable, sin embargo, hay rasgos que requieren de mayor atención para mejorarse.

5.4 Consideraciones finales

Finalmente, se presenta de manera integrada los resultados obtenidos en cada una de las subvariables que fueron analizadas del clima organizacional.

Figura 14

Análisis de las subescalas del clima organizacional



En la figura anterior, se muestran los resultados del clima organizacional que prevalece en el área administrativa de la municipalidad de Chiquimula, en la cual se determina que en cuanto a un nivel de un clima favorable se encuentran las dimensiones: relaciones interpersonales, estilo de dirección, sentido de pertenencia, claridad y coherencia con la dirección y disponibilidad de recursos.

Por otro lado, en cuanto a un nivel de clima por mejorar se encuentran las dimensiones: retribución, estabilidad y valores colectivos. No existe una variable en la cual se haya observado que predomina un clima no favorable, sin embargo, las variables más afectadas son las de retribución y la de valores colectivos, siendo estas las que requieren de mayor atención para mejorar.

CONCLUSIONES

Según el estudio realizado sobre el clima organizacional en los colaboradores del área administrativa de la Municipalidad de Chiquimula, y en función de los objetivos planteados, se presentan las siguientes conclusiones.

1. En cuanto al nivel de percepción sobre las relaciones interpersonales que tienen los colaboradores del área administrativa de la Municipalidad de Chiquimula, departamento de Chiquimula; se encuentran en un nivel favorable con un 78%, esto se interpreta como la existencia de fuerte confianza mutua y muy buenas relaciones interpersonales.
2. En lo que respecta al nivel de percepción que tienen los empleados sobre el estilo de dirección dentro de la Municipalidad de Chiquimula, departamento de Chiquimula, se encuentran en un nivel favorable con un 56% y en nivel por mejorar con un 44%, debido a que existen aspectos como la toma de decisiones unilaterales por parte del jefe y un parcial apoyo de este a las opiniones de los colaboradores.
3. A nivel general se logró identificar, en cuanto a la variable retribución, que en la Municipalidad de Chiquimula, en el área administrativa, la mayoría de los colaboradores se encuentran en niveles por mejorar con un 70%, lo cual significa que la mayoría percibe pocos rasgos positivos en cuanto a los beneficios que reciben en la municipalidad, sin embargo, para ellos existen elementos que se deben mejorar, como el salario, servicios de salud, entre otros. Este grupo de empleados conocen las políticas que rigen a la municipalidad, y por su naturaleza, no son flexibles en cuanto a cambios en ella. También se puede observar que existe un nivel no favorable de 7%, esto significa que no perciben ningún rasgo positivo con respecto a la retribución.

4. De acuerdo con el estudio realizado, según el sentido de pertenencia de los colaboradores de la Municipalidad de Chiquimula, se encuentra en un 70% favorable y un nivel por mejorar 30%, haciendo referencia que en los colaboradores de la Municipalidad de Chiquimula sí existe un extremo positivo de aceptación y satisfacción de pertenecer a dicha institución. Esto quiere decir que el colaborador en cualquier actividad sea fuera o dentro de la institución, no se avergüenza de decir que es parte de ella, sintiéndose totalmente aceptados y satisfechos de formar parte del equipo de trabajo de dicha institución. Cuando los empleados tienen el sentido de pertenencia, la manera en la que realizan cualquier tipo de trabajo, ya sea dentro de jornada laboral o en un día de descanso, será amena y agradable.
5. De acuerdo con el clima organizacional de la Municipalidad de Chiquimula, en relación a la disponibilidad de recursos que se tienen, de acuerdo con las respuestas obtenidas; la información y calidad de equipos con las que cuentan para la realización de sus labores se encuentra en el nivel favorable con un 74%. Por lo tanto, la mayoría de los colaboradores de la Municipalidad indican que cuentan con los espacios adecuados y ambientes óptimos para el desempeño de sus actividades.
6. Con relación a la estabilidad, basada en el clima organizacional de la Municipalidad de Chiquimula, se puede establecer que los colaboradores se encuentran en un nivel por mejorar con un 56%, siendo este el nivel con mayor puntuación, dejando ver que la estabilidad, según los colaboradores encuestados, se encuentra en un nivel que debe mejorarse. No está en el nivel óptimo, pero tampoco se encuentra en el nivel más bajo.

7. En cuanto a la percepción que tienen los colaboradores sobre la claridad y coherencia de la dirección dentro de la Municipalidad de Chiquimula, la mayoría perciben un nivel positivo con un 56%, y en un nivel por mejorar con un 44% significando que existe información de las metas y objetivos que los colaboradores tienen que cumplir, contribuyendo con el éxito de la institución de una forma significativa.
8. Según el estudio realizado, se logró determinar que los colaboradores sobre los valores colectivos se encuentran en un nivel favorable con un 37%, y un clima por mejorar con un 44%, y no favorable con un 19%, esto quiere decir que, aunque exista comunicación, la cooperación, responsabilidad y respeto debe mejorarse con las otras unidades de las áreas que conforman la institución.
9. Se pudo determinar que el Clima Organizacional en el personal del área administrativa de la municipalidad de Chiquimula se ubica en un nivel “favorable” en un 52% y un clima “por mejorar” con un 48%, lo cual significa que más de la mitad del personal perciben un ambiente laboral agradable, sin embargo, hay rasgos que requieren de mayor atención para mejorarse.

RECOMENDACIONES

De acuerdo con los resultados obtenidos de la investigación realizada es importante la interpretación de algunas acciones; por ello, en función de las conclusiones presentadas, se sugiere lo siguiente:

A los Jefes de Departamento del Área Administrativa:

1. En cuanto al estilo de dirección, se obtuvo un resultado aceptable, sin embargo, es importante trabajar en este punto, a través de mejorar la calidad y claridad de la dirección, se recomienda, promover líneas de comunicación en las cuales se pueda lograr la participación de los colaboradores en la toma de decisiones.
2. Realizar un monitoreo del trabajo que desempeñan los colaboradores para conocer aptitudes, habilidades, experiencia y capacidad que estos tienen, con el fin de posibles ascensos con mejores retribuciones tanto económicas y no económicas para los colaboradores que mejor se desempeñen, dentro de la institución, puesto que de esto dependerá que tan bien se sienta el colaborador con la retribución que recibe.
3. Según los resultados obtenidos, se identificó que la percepción que tienen los colaboradores sobre claridad y coherencia de la dirección dentro de la Municipalidad de Chiquimula, se ubica en un nivel positivo mas no es el ideal, lo que influyen en la claridad y coherencia en general, por lo que es necesario que se realicen actividades y programas que ayuden a mejorar la calidad de estos factores en el clima de la institución para que todas las unidades del área administrativa perciban la información y la puedan dar a conocer de manera clara y más eficiente.
4. Realizar actividades sociales en donde los colaboradores compartan con todos los departamentos, en las cuales se promueva el mejoramiento del clima organizacional, involucrando a todos los colaboradores no importando la edad

o género, para que exista un mejor nivel de convivencia, participación y responsabilidad dentro de la misma.

Al Departamento de Recursos Humanos:

5. Al evaluar las relaciones interpersonales, se obtuvo un resultado positivo, por lo cual, para continuar en el mismo, se recomienda realizar actividades con todo el personal administrativo, a través de reuniones constantes, fomentando entre los colaboradores las relaciones interpersonales, las cuales les permitirá fortalecer la unidad y el trabajo en equipo y mantener buenas relaciones laborales en la institución
6. Con relación al sentido de pertenencia, se ponderó en un nivel alto, cabe resaltar que no se encuentra en un punto ideal, por lo que se recomiendan realizar actividades recreativas en las cuales los colaboradores de cada unidad del área administrativa participen y se sientan atraídos por la institución para mejorar las relaciones y se aumente la identificación de los colaboradores para con la institución.
7. Dar a conocer los beneficios que se tienen por ser un empleado eficiente y el trato justo que brindan y así los colaboradores del área administrativa tengan permanencia en su puesto de trabajo, así mismo dar a conocer que la institución ofrece estabilidad laboral, haciéndolo conforme a lo establecido al código de trabajo.

Al Departamento de Compras:

- En cuanto a la disponibilidad de recursos, se identificó que dentro de la institución se encuentra de forma positiva, sin embargo, se recomienda mantener una coordinación y evaluación constante de las áreas de trabajo, esto para prever que los colaboradores del área administrativa dispongan de los recursos necesarios para realizar su labor y no se encuentren insatisfechos con los recursos que se brindan.



REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Acero, Y., Echeverri, L. M., Lizarazo, S., Quevedo, A. J., Sanabria, B. (2006). *Evaluación del clima laboral – escala edco: ficha técnica del instrumento*. Fundación Universitaria Konrad Lorenz. https://nanopdf.com/download/evaluacion-del-clima-laboral-escala-edco_pdf
- Alles, M. A. (2008). *Dirección estratégica de recursos humanos: gestión por competencias*. (2ª. Ed.). Editorial Granica.
- Anaya Tejero, J. J. (2007). *Logística integral: la gestión operativa de la empresa*. (3ª. Ed.). Esic Editorial.
- Asensio de Arco, E. y Vásquez Blomer, B. (2009). *Empresa e iniciativa emprendedora*. (2ª. ed.). Editorial Paraninfo.
- Chacón Guerra, V. A. (2015). *Análisis del clima organizacional de la empresa representaciones CEM, ubicada en Chiquimula, Chiquimula* [Tesis de licenciatura, Universidad Rafael Landívar, Guatemala]. <http://recursosbiblio.url.edu.gt/tesisjcem/2015/01/01/Chacon-Vivian.pdf>
- Chiang Vega, M., Martín, J. y Núñez Partido, A. (2010). *Relaciones entre clima organizacional y la satisfacción laboral*. Servicios Editoriales, S.L.
- Chiavenato, I. (2002). *Gestión del talento humano* (2ª. ed). Editorial McGraw Hill Interamericana.
- Chiavenato, I. (2007). *Administración de recursos humanos: el capital humano de las organizaciones*. (8ª. ed). McGraw Hill Interamericana Editores, S.A. de C.V.
- Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento organizacional: la dinámica del éxito en las organizaciones*. (2ª. ed.). McGraw Hill Interamericana Editores, S.A. de C.V.
- Fernández García, R. (2008). *Manual de prevención de riesgos laborales, para no iniciados*. (2ª. ed.). Editorial club universitario: ECU.
- Gadow, F. (2010). *Dilemas: la gestión del talento en tiempos de cambio*. Editorial Granica, S.A.



- Gibson, J. L., Ivancevich, J. M., Donelly, J. H. y Konopaske, R. (2006). *Organizaciones: comportamiento, estructura y procesos*. (12ª. Ed.). McGraw-Hill.
- Goncalvez, A. (2000). *Fundamentos del clima organizacional*. Sociedad Latinoamericana para la Calidad (SLC).
- Granados Díaz, M. d A. (2014). *Evaluación del clima organizacional en el colegio nivel medio de la cabecera departamental de Huehuetenango* [Tesis de licenciatura, Universidad Rafael Landívar, Guatemala].
- Hellriegel, D., y Slocum, J. W. (2009). *Comportamiento organizacional*. (12ª. ed.). Cengage Learning
- Henkes Salguero, A. C. (2009). *Instrumentos y técnicas de medición del clima organizacional* [Trabajo de graduación de licenciatura, Universidad de San Carlos de Guatemala, Centro Universitario de Oriente].
- Koontz, H. y Weinrich, H. (2004). *Administración: una perspectiva global*. (12ª. Ed.). Mc Graw Hill.
- Llaneza Álvarez, F. J. (2007). *Ergonomía y psicología aplicada*. (8ª. Ed.). Lex Nava S.A.
- López Jerez, M. (2006). *Lenguaje transparente: relaciones interpersonales en la empresa*. Instituto de Estudios Almerienses, Consejo General de Colegios Oficiales de Graduados Sociales de España.
- Luciem A. y Pierre S. (1989). *Las relaciones interpersonales*. (3ª. Ed.). Editorial Herder, S.A.
- Mondy, R. W. (2010). *Administración de recursos humanos*. (11ª. ed.). Pearson Educación. https://www.academia.edu/37949772/Administraci%C3%B3n_
- Mondy, R. W. y Noe, R. M. (2005). *Administración de recursos humanos*. (9ª. Ed.). Pearson educación.
- Municipalidad de Chiquimula. (2023). *Visión y misión*. <http://www.sitiooficialmunicipalidaddechiquimula.com/libreaccesoinformación/misión-y-visión/>
- Osorio, M. (2008). *Diccionario de ciencias jurídicas, políticas y sociales*. (33ª. Ed.). Heliasta.



- Pérez, A. (26 de enero del 2011). *Clima organizacional y su importancia*. Foro de opiniones del INAP. <http://inaprd.wordpress.com/2011/01/26/climaorganiza-cional-y-su-importancia>
- Robbins, S. P. (2004) *Comportamiento organizacional*. (10ª. ed.). Pearson Educación.
- Robbins, S. P. y Coulter, M. (2005). *Administración*. (8ª. Ed.). Pearson Educación
- Rodríguez Estrada, M. (2007). *Manual de Creatividad: los procesos psíquicos y el desarrollo*. (3ª. ed.). Editorial Trillas. <https://creatividadfex.files.wordpress.com/2017/11/manual-de-la-creatividad.pdf>
- Rodríguez Macías, N. J. y Torres Sanches, A. I. (2011). *El clima organizacional como facilitador para la innovación en el proyecto comedores comunitarios institucionales de Idipron*. [Proyecto de grado, Universidad Jorge Tadeo Lozano, Bogotá. <https://docplayer.es/63190208-El-clima-organizacional-como-facilitador-para-la-innovacion-en-el-proyecto-comedorescomunitarios-institucionales-de-idipron.html>
- Rodríguez Valencia, J. (2007). *Administración moderna de personal*. (7ª. ed.). Editorial Learning.
- Ruiz Bolívar, C. (2013). *Instrumentos y técnicas de investigación educativa: un enfoque cuantitativo y cualitativo para la recolección y análisis de datos*. (3ª. ed.). Danaga, training and consulting.
- Salazar Berganza, B. A. (2011). *Diseño de un sistema de reclutamiento, selección y contratación del recurso humano para un desempeño efectivo en los departamentos de administración y de beneficio social de la municipalidad de Chiquimula, departamento de Chiquimula* [Tesis de licenciatura, Universidad de San Carlos de Guatemala]. http://biblioteca.usac.edu.gt/tesis/08/08_2379_IN.pdf
- Urquijo, J. I. y Bonilla, J. (2008). *La Remuneración del trabajo, manual para la gestión de sueldos y salarios*. Universidad Católica Andrés Bello
- Van Den Berghe, E. (2005). *Gestión y gerencia empresariales: aplicadas al siglo XXI*. Ecoe Ediciones.



ANEXOS



UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
CENTRO UNIVERSITARIO DE ORIENTE
CIENCIAS ECONÓMICAS
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
CUESTIONARIO



Dirigido a: Personal Administrativo de la Municipalidad de Chiquimula

El objetivo principal del presente documento es recabar información para analizar el clima organizacional en el personal administrativo de la municipalidad de Chiquimula en el departamento de Chiquimula.

Instrucciones: A continuación, se presenta una serie de preguntas relacionadas con el tema de investigación arriba descrito. Para responder lea cuidadosamente el enunciado y escoja solo una respuesta marcando con una “X” en la casilla que represente la opción con la cual usted esté de acuerdo, como se muestra en el siguiente ejemplo:

No.	ITEMS	ASPECTOS A CALIFICAR				
		SIEMPRE	CASI SIEMPRE	ALGUNAS VECES	CASI NUNCA	NUNCA
RELACIONES INTERPERSONALES						
0	Los miembros del grupo tienen en cuenta mis opiniones			X		

Conteste todas las preguntas evitando hacerlo al azar y con la mayor sinceridad posible, la información que usted proporcione será tratada de manera discreta y confidencial, utilizándose estrictamente para fines académicos. Agradecemos su colaboración y honestidad.

INFORMACIÓN GENERAL

Edad _____

Indique el área donde trabaja _____

Género _____

Antigüedad _____

Escala de clima organizacional EDCO

Escala de clima organizacional EDCO

Escala de clima organizacional EDCO

Fuente: Yusset Acero y otros. Escala de clima organizacional EDCO. (Santafé de Bogotá, Universidad Konrad Lorenz. 2006).

APÉNDICES



APÉNDICE 1. GUÍA DE ENTREVISTA
Universidad de San Carlos de Guatemala
Centro Universitario de Oriente – CUNORI
Administración de Empresas



CLIMA ORGANIZACIONAL

FECHA:	HORA:	LUGAR:
---------------	--------------	---------------

RELACIONES INTERPERSONALES

1. ¿Los miembros de su equipo de trabajo son unidos?

SÍ NO

Especifique _____

2. ¿Su equipo de trabajo valora sus aportes?

SÍ NO

¿Por qué? _____

ESTILO DE DIRECCIÓN

3. ¿Su equipo de trabajo crea una atmósfera de confianza?

SÍ NO

Especifique _____

4. ¿Su equipo de trabajo se altera fácilmente?

Siempre	☐
Algunas veces	☐
	☐

Nunca

Especifique _____

5. ¿Su equipo de trabajo generalmente apoya las decisiones toma?

SÍ NO

Especifique _____

RETRIBUCIÓN

6. ¿Los beneficios de salud que recibe su equipo de trabajo en la institución satisfacen sus necesidades?

SÍ NO

Especifique _____

7. ¿Su equipo de trabajo conoce bien los beneficios que tienen en la institución?

SÍ NO

Especifique _____

SENTIDO DE PERTENENCIA

8. ¿Su equipo de trabajo se avergüenza de decir que es parte de la institución?

SÍ NO

Especifique _____

9. ¿A su equipo de trabajo realmente le interesa el futuro de la institución?

SÍ NO

Especifique _____

DISPONIBILIDAD DE RECURSOS

10. ¿Su equipo de trabajo dispone del espacio adecuado para realizar su trabajo?

SÍ NO

Especifique _____

11. ¿El entorno físico de trabajo dificulta la labor que desarrollo su equipo de trabajo?

SÍ NO

Especifique _____

ESTABILIDAD

12. ¿La institución despide al personal sin tener en cuenta su desempeño?

SÍ NO

Especifique _____

13. ¿La institución brinda estabilidad laboral?

SÍ NO

Especifique _____

CLARIDAD Y COHERENCIA EN LA DIRECCIÓN

14. ¿Su equipo de trabajo entiende de manera clara las metas y objetivos de la institución?

SÍ NO

Especifique _____

15. ¿Los directivos dan a conocer los logros de la institución?

SÍ NO

Especifique _____

VALORES COLECTIVOS

16. ¿El trabajo en equipo con otras unidades es bueno?

SÍ NO

Especifique _____

17. ¿Las otras unidades resuelven problemas en lugar de responsabilizar a otras?

SÍ NO

Especifique _____



APÉNDICE 2. GUÍA DE OBSERVACIÓN



Universidad de San Carlos de Guatemala
Centro Universitario de Oriente – CUNORI
Administración de Empresas

CLIMA ORGANIZACIONAL

FECHA:	HORA:	LUGAR:
---------------	--------------	---------------

RELACIONES INTERPERSONALES	SÍ	NO	OBSERVACIONES
			Se observó poco compañerismo, tolerancia y armonía en los grupos de cada departamento de la municipalidad.

ESTILO DE DIRECCIÓN	SÍ	NO	OBSERVACIONES
			En cuanto al liderazgo, se logró observar muy buena comunicación y confianza entre jefe y colaborador

RETRIBUCIÓN	SÍ	NO	OBSERVACIONES
			en su mayoría, los colaboradores de cada departamento, hicieron comentarios negativos en cuanto a su asignación salarial y beneficios médicos.

SENTIDO DE PERTENENCIA	SÍ	NO	OBSERVACIONES
			Se logró observar en la mayoría de los grupos, compromiso y fidelización para la institución.

DISPONIBILIDAD DE RECURSOS	SÍ	NO	OBSERVACIONES
			En cuanto al espacio físico, cuentan con suficiente espacio, muy buena iluminación, sin

			embargo, hubo comentarios en algunos departamento, por el cargo que tiene, necesitan más privacidad para mayor concentración.
--	--	--	---

ESTABILIDAD	SÍ	NO	OBSERVACIONES
			Los colaboradores de la municipalidad cuentan con estabilidad laboral, ya que por pacto colectivo no pueden despedir fácilmente.

CLARIDAD Y COHERENCIA EN LA DIRECCIÓN	SÍ	NO	OBSERVACIONES
			Los colaboradores tienen claras las metas de la institución y se identifican con cada una de ellas.

--	--	--	--

VALORES COLECTIVOS	SÍ	NO	OBSERVACIONES
			No se observó trabajo en equipo y según comentario de los grupos, no hay apoyo y cooperación con los otros departamentos, no se responsabilizan de sus tareas.

