

UNIVERSIDAD RAFAEL LANDÍVAR
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES
LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

**"EVALUACIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA MUNICIPALIDAD DE MALACATANCITO
HUEHUETENANGO."**
TESIS DE GRADO

YESENIA MADAHÍ VILLATORO RECINOS
CARNET 20935-09

HUEHUETENANGO, AGOSTO DE 2015
CAMPUS "SAN ROQUE GONZÁLEZ DE SANTA CRUZ, S. J." DE HUEHUETENANGO

UNIVERSIDAD RAFAEL LANDÍVAR
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES
LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

**"EVALUACIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA MUNICIPALIDAD DE MALACATANCITO
HUEHUETENANGO."**

TESIS DE GRADO

**TRABAJO PRESENTADO AL CONSEJO DE LA FACULTAD DE
CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES**

**POR
YESENIA MADAHÍ VILLATORO RECINOS**

PREVIO A CONFERÍRSELE

EL TÍTULO DE ADMINISTRADORA DE EMPRESAS EN EL GRADO ACADÉMICO DE LICENCIADA

HUEHUETENANGO, AGOSTO DE 2015
CAMPUS "SAN ROQUE GONZÁLEZ DE SANTA CRUZ, S. J." DE HUEHUETENANGO

AUTORIDADES DE LA UNIVERSIDAD RAFAEL LANDÍVAR

RECTOR: P. EDUARDO VALDES BARRIA, S. J.
VICERRECTORA ACADÉMICA: DRA. MARTA LUCRECIA MÉNDEZ GONZÁLEZ DE PENEDO
VICERRECTOR DE INVESTIGACIÓN Y PROYECCIÓN: ING. JOSÉ JUVENTINO GÁLVEZ RUANO
VICERRECTOR DE INTEGRACIÓN UNIVERSITARIA: P. JULIO ENRIQUE MOREIRA CHAVARRÍA, S. J.
VICERRECTOR ADMINISTRATIVO: LIC. ARIEL RIVERA IRÍAS
SECRETARIA GENERAL: LIC. FABIOLA DE LA LUZ PADILLA BELTRANENA DE LORENZANA

AUTORIDADES DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES

DECANA: MGTR. LIGIA MERCEDES GARCIA ALBUREZ
VICEDECANA: MGTR. SILVANA GUISELA ZIMERI VELASQUEZ DE CELADA
SECRETARIO: MGTR. GERSON ANNEO TOBAR PIRIL
DIRECTORA DE CARRERA: LIC. GLORIA ESPERANZA ZARAZUA SESAM

NOMBRE DEL ASESOR DE TRABAJO DE GRADUACIÓN

LIC. FRANCISCO ALBERTO MALDONADO ARGUETA

TERNA QUE PRACTICÓ LA EVALUACIÓN

MGTR. KEVIN ENRIQUE HERRERA SILVESTRE

LIC. GILDA LORENA CANO LOPEZ

LIC. SIOMARA ALEJANDRINA DEL VALLE CANO

Huehuetenango, junio 17 de 2014.

Mgr. Gloria Zarazúa.
Directora.
Departamento de Administración de Empresas.
Universidad Rafael Landívar.
Campus Central.

Estimada Directora:

Por este medio tengo el agrado de informarle que he revisado el trabajo de investigación titulado: "Evaluación del Clima Organizacional en la municipalidad de Malacatancito, Huehuetenango" de la estudiante **Yesenia Madahí Villatoro Recinos** quien se identifica con el número de carné **20935-09**, de la carrera de Licenciatura en Administración de Empresas.

Así mismo, considero que el trabajo responde a los lineamientos establecidos por la Universidad y su respectiva Facultad; por lo que solicito se continúe a la asignación de terna revisora de la misma.

Agradeciendo la atención a la misma, me es grato suscribirme.



Lic. Francisco Alberto Maldonado

Colegiado Activo No. 675
Asesor de Tesis (16497)





Universidad
Rafael Landívar
Tradicón Jesuita en Guatemala

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES
No. 01188-2015

Orden de Impresión

De acuerdo a la aprobación de la Evaluación del Trabajo de Graduación en la variante Tesis de Grado de la estudiante YESENIA MADAHÍ VILLATORO RECINOS, Carnet 20935-09 en la carrera LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS, del Campus de Huehuetenango, que consta en el Acta No. 01280-2015 de fecha 27 de mayo de 2015, se autoriza la impresión digital del trabajo titulado:

"EVALUACIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA MUNICIPALIDAD DE MALACATANCITO HUEHUETENANGO."

Previo a conferírsele el título de ADMINISTRADORA DE EMPRESAS en el grado académico de LICENCIADA.

Dado en la ciudad de Guatemala de la Asunción, a los 21 días del mes de agosto del año 2015.



MGTR. GERSON ANNEÓ TOBAR PIRIL, SECRETARIO
CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES
Universidad Rafael Landívar

DEDICATORIA

A Dios

Por darme la sabiduría y el entendimiento para culminar mis estudios y alcanzar un éxito profesional.

A mis Padres

Marco Tulio Villatoro y Rosmary de Villatoro, por el apoyo incondicional que me han brindado a lo largo de estos años; por su cariño, orientación y los sabios consejos que contribuyeron a seguir perseverando hasta el final de mi carrera universitaria.

A mis Hermanos

Amni Villatoro y Adonias Villatoro, por sus oraciones, cariño y apoyo, motivándoles a luchar por alcanzar sus sueños.

A mis abuelos

Por tenerme paciencia a lo largo de mi carrera profesional, brindándome un techo para vivir y desarrollar las actividades requeridas.

AGRADECIMIENTOS

A Dios

Por concederme la vida, salud, sabiduría e inteligencia y obtener el Título Universitario, ya que sin la ayuda de Él no lo hubiese logrado.

A mi Familia

Por todo el cariño y apoyo demostrado en todo momento animándome a luchar por mis sueños y así compartir la dicha y alegría que conlleva el disfrutar los frutos anhelados del éxito, después de recorrer un camino lleno de alegrías, tristezas, penas y dificultades.

A Universidad Rafael Landívar

Por ser mi casa de estudios y darme la oportunidad de conocer un nuevo horizonte, brindándome los conocimientos, habilidades y aptitudes necesarias para desempeñar mi profesión con dignidad, principios éticos, morales y cristianos.

A Docentes de la Facultad de Ciencias Económicas

Por compartir de manera objetiva y sincera sus conocimientos y experiencias adquiridas como profesionales a través de su ejemplo y amistad.

A mi asesor

Por el apoyo, conocimientos y consejos que contribuyeron a generar un trabajo de calidad.

A Municipalidad de Malacatancito

Por permitirme llevar a cabo el presente estudio de Tesis.

A Mis compañeros

Por su amistad y cariño demostrado deseando que Dios derrame muchas bendiciones en el transcurso de vida, especialmente a Werlin López y Zaida Bautista quienes siempre me motivaron y apoyaron para seguir adelante y no desmayar.

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN.....	1
I. MARCO REFERENCIAL.....	2
1.1Marco contextual	2
1.2Marco teórico.....	12
1.2.1 Comportamiento organizacional	12
1.2.2 Cultura organizacional	13
1.2.3 Clima organizacional	18
1.2.4 Elementos o indicadores del clima organizacional	28
II. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	37
2.1 Objetivos.....	39
2.1.1General.....	39
2.1.2 Específicos	39
2.2 Elementos de estudio	40
2.2.1 Clima organizacional	40
2.2.2 Indicadores	41
2.3Alcances y limitaciones.....	41
2.3.1 Alcances.....	41
2.3.2 Limitaciones	41
2.4 Aporte	41

III. METODOLOGÍA.....	43
3.1 Sujeto de estudio.....	43
3.2 Población y muestra	43
3.3 Instrumento.....	43
3.4 Procedimiento.....	44
3.5 Diseño y Metodología.....	44
IV. PRESENTACIÓN DE RESULTADOS	44
V. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS.....	55
VI. CONCLUSIONES.....	60
VII. RECOMENDACIONES.....	62
VII. BIBLIOGRAFÍA.....	64
Anexos.....	68

RESUMEN

El objetivo de Evaluar el Clima Organizacional de la municipalidad de Malacatancito, Huehuetenango fue determinar cómo perciben los colaboradores de dicha organización la influencia de los aspectos tanto emocionales como físicos en su comportamiento o actitudes al momento de desempeñar sus tareas.

La investigación fue de tipo descriptiva, en la cual se investigaron 8 indicadores: relaciones interpersonales, estilo de dirección, sentido de pertenencia, retribución, disponibilidad de recursos, estabilidad, claridad y coherencia de la dirección y valores colectivos, de esta forma se identificó las necesidades que tienen los empleados y los puntos que deba retroalimentar. Para la recopilación de la información se utilizó la Escala de Medición Clima Organizacional –EDCO-, la cual mide los 8 indicadores descritos anteriormente. Dicha escala se aplicó a 53 colaboradores quienes laboran de forma permanente en la organización y de esta manera se obtuvieron las conclusiones y recomendaciones necesarias.

Los resultados fueron ilustrados en graficas de barras; determinando que la municipalidad de Malacatancito se encuentra en un rango global saludable; necesitando fortalecer y mejorar únicamente la disponibilidad de recursos, la claridad y coherencia en la dirección.

Finalmente se proponen planes de reforzamiento para que la organización siga manteniendo el clima organizacional saludable que le caracteriza.

INTRODUCCIÓN

La municipalidad del municipio de Malacatancito, contribuye a cubrir necesidades como: agua, energía eléctrica, carreteras, drenajes entre otros. Como entidad del Estado necesita que los recursos asignados sean bien administrados para poder suplir las necesidades de las familias que lo habitan.

El clima organizacional da la oportunidad de conocer y mejorar aspectos que la empresa y el colaborador necesitan reforzar, debido al efecto que tiene en el desempeño laboral.

La investigación realizada en esta entidad fue de tipo descriptiva, teniendo como objetivo evaluar el clima organizacional en la municipalidad de Malacatancito, Huehuetenango, y para contextualizar el tema se presentan antecedentes del mismo, posteriormente un marco teórico citado por varios autores. Se utilizó la Escala de Clima organizacional –EDCO-, y como sujeto de estudio se tomaron en cuenta 53 colaboradores, quienes residen de manera permanente en la institución.

Según los resultados obtenidos a través del trabajo de campo, por medio de matrices, seguido de una discusión de resultados, la cual generó conclusiones y recomendaciones, se tiene la oportunidad de poder presentar opciones de mejoras que beneficien a los empleados y a la comunidad a manera que se pueda crear un ambiente adecuado a las necesidades identificadas y así aumentar la efectividad de los colaboradores y de la institución.

I. MARCO REFERENCIAL

1.1 Marco contextual

En la municipalidad de un municipio se cubren diversas necesidades como: agua, luz, drenaje entre otras, en las cuales los colaboradores intervienen de manera activa; es por ello, que en esta sección se encuentra una recopilación de estudios e información que sirven de referencia a la investigación.

Según Herrera (2014), la municipalidad de Malacatancito se encarga de la prestación y administración de servicios públicos que están bajo su jurisdicción, se encuentra representada legalmente por el concejo municipal y el alcalde, quien ejerce el poder local. Siendo de 3ra. categoría, el municipio cuenta con un Pueblo que es la cabecera municipal de Malacatancito, 15 aldeas, 30 caseríos y 10 parajes. Siendo las aldeas: Cacum, Cancábal, Cúcal, Chaque, Chocal, La Cal, Malá, Paniyá, Piache, Pucal, Pueblo Viejo, Quiaquizuyal, Rio Hondo, San Ramón y Xepón.

Por otra parte y tomando en cuenta que el clima organizacional es un factor importante en el desempeño laboral para lograr el cumplimiento eficiente de las tareas, en el siguiente apartado se aborda ésta temática, con algunos elementos de investigaciones que diferentes autores han realizado sobre este tema.

Menéndez (2014), en el estudio de tesis titulado Clima Organizacional en la municipalidad del Progreso, Jutiapa, planteó como objetivo general determinar, cómo es el clima organizacional en la municipalidad de El Progreso, Jutiapa basada en una investigación de tipo descriptiva obteniendo información por medio de una entrevista, a través de 4 cuestionarios estructurados dirigidos al concejo municipal, alcalde, personal administrativo y operativo de la misma.

Concluye que desde diversas dimensiones y enfoques, la infraestructura y condiciones físicas no han afectado a la municipalidad ya que cuentan con el mobiliario, espacio e instalaciones adecuadas, sin embargo en cuanto a estructura interna considera la falta de comunicación puesto que algunos colaboradores no conocen o consideran no adecuadas las funciones en cada puesto debido a ello se acumula estrés el cual repercute en el desempeño profesional. Recomendado realizar un programa de capacitación laboral, donde se toma en cuenta el tema de cultura organizacional, involucrando a todo el personal proponiendo al Instituto técnico de capacitación y producción -INTECAP- como encargado de dicha formación.

En las organizaciones se debe contar con un buen espacio físico y una comunicación adecuada para que los colaboradores desempeñen sus tareas de manera eficiente, dando a conocer las funciones en los puestos y así trabajar eficazmente y lograr los objetivos de la entidad.

También Quintana (2013), en el artículo Definiciones y dimensiones del clima organizacional indica que las actitudes de los gerentes y supervisores hacia la personalidad humana y los métodos que usan para dirigir y controlar las actividades de los subordinados, son de principal importancia para determinar el clima del sector de la organización del cual son responsables.

Otros elementos que ayudan a mejorar el clima son: las relaciones entre los grupos que comprende cada organización, existen también factores de naturaleza física que inciden de manera directa o indirecta sobre la conducta humana en ellos se encuentran el ambiente físico, la naturaleza y disposición del trabajo así como las condiciones de seguridad del empleado, la forma en que los componentes básicos del proceso organizacional se constituyen en insumos que mediante estrategias motivacionales adecuadas producen resultados directos en la calidad de vida de la organización específicamente en la productividad, la

satisfacción de las personas y el mejoramiento de la imagen y clima organizacional.

Además Vargas (2013), en la tesis titulada, Clima organizacional en la municipalidad de Estandzuela, Zacapa, planteo como objetivo general conocer los factores del clima organizacional que influyen en la percepción de los empleados de la Municipalidad de Estandzuela, Zacapa, a través de una investigación de tipo descriptiva, concluyendo que el clima organizacional es favorable debido a la percepción que tienen los colaboradores, de acuerdo a los resultados obtenidos con la aplicación de los instrumentos aplicados toda la población del personal administrativo -34- , donde recomienda reconocer el esfuerzo que se realiza para el cumplimiento de las funciones, así como realizar actividades recreativas, deportivas, culturales y sociales que fomenten la convivencia entre los empleados de la municipalidad objeto de estudio.

Poder motivar al personal frecuentemente a través de recompensas no económicas entre ellas: saludos cordiales, agradecimientos verbales o escritos, tarjetas de felicitación por logros alcanzados dentro o fuera de la municipalidad contribuye a que los colaboradores brinden servicios eficientes y se mantenga una convivencia entre los miembros de la organización.

Rivera (2012), en el estudio de tesis titulado Clima organizacional en los Hoteles con restaurantes de la ciudad de Quetzaltenango, planteó como objetivo proponer estrategias para mantener un clima satisfactorio, basado en una investigación de tipo descriptiva, recaudó la información en base a dos instrumentos: una dirigida a los colaboradores y otra a los gerentes, mediante un cuestionario de clima organizacional tomando como muestra representativa a 65 colaboradores de los distintos restaurantes. Concluyendo que el clima organizacional es un factor que interviene en las empresas demostrando también que la comunicación entre jefes y subalternos es beneficioso para la empresa, influyendo en gran parte el conocimiento interno que cada colaborador tenga de la institución donde labora,

siendo así la vía o el proceso para poder desempeñar sus funciones además de la comunicación directa y abierta que mantienen.

Recomendó diferentes estrategias como la de implementar un programa de capacitación tomando en cuenta la opinión de los colaboradores en las decisiones, remunerar a los empleados con incentivos adecuados y motivarlos a seguir contribuyendo a la organización, lo que garantiza la supervivencia y eficacia para mantener la satisfacción del empleado.

De esta manera es importante que en toda organización se mida el grado de satisfacción de los colaboradores y otros factores a través de la evaluación del clima organizacional para determinar si las políticas, estándares, normas y estatutos contribuyen a que se sientan motivados para desempeñar sus funciones de manera adecuada y no se limiten a realizar sus funciones de forma obligada.

En el estudio realizado por Balcarcel (2011), con el tema Clima organizacional y su incidencia en las relaciones laborales del recurso humano en los proyectos urbanísticos en la ciudad de Quetzaltenango, estableció como objetivo analizar el clima organizacional y su incidencia en las relaciones laborales del recurso humano en el proyecto urbanístico El pedregal en la ciudad de Quetzaltenango. Donde los sujetos de estudio fueron 25 colaboradores a través de un: Rensis Likert el cual toma varios indicadores como: estilo de autoridad, esquemas motivacionales entre otros.

Al final concluyó que cuando se conoce el clima de la institución se pueden introducir cambios planificados tanto en las actitudes como en las conductas de los miembros, también incide en el comportamiento manifiesto de los mismos a través de las percepciones y la motivación que cada uno tenga. Recomendó la creación de un departamento de recursos humanos para obtener una mejor profesionalización de la empresa creando políticas definidas en torno a aspectos

que los colaboradores necesitan para un adecuado desarrollo de la organización y por ende mantener y mejorar cada día el clima organizacional.

Por ello es importante que en las instituciones se determinen las estrategias a seguir para introducir y generar cambios en cada uno de los colaboradores iniciando desde los puestos altos ya que esto permitirá que la institución tenga una mayor productividad.

Así Jiménez (2011), en el artículo sobre el Clima organizacional y objetivos de la empresa, menciona que se entiende el concepto de clima organizacional y de manera genérica se identifica como el ambiente que se vive en la empresa en un momento determinado; donde puede resultar agradable o desagradable trabajar; o bien como la cualidad o propiedad del ambiente general que perciben o experimentan los miembros de la organización las que pueden ser de orden interno o externo y que influyen en el comportamiento.

Un ambiente laboral agradable con una cultura empresarial que promueva el sentido de pertenencia y compromiso con las tareas será siempre una ventaja competitiva para las empresas, pues la calidad, productividad y un buen desempeño de los trabajadores tiene una relación directa con el ambiente que gira alrededor lo que conlleva también a tener colaboradores que sean eficientes en sus funciones manteniendo una buena comunicación y brindando un servicio adecuado.

Por otro lado Pérez (2011), en el artículo el Clima organizacional y su importancia, indica que el conocimiento del tema proporciona información acerca de los procesos que determinan los comportamientos organizacionales, permitiendo introducir cambios planeados tanto en las actitudes como en las conductas de los miembros y en la estructura organizacional.

Entre los beneficios que pueden obtenerse con la evaluación del clima organizacional están: a) acceso más rápido y en menor tiempo a información exacta, relevante y concisa hasta la presentación de resultados sin importar el tamaño de la organización, b) mejor presentación de los datos que apoyan la gestión general de la administración y c) desarrollo de alternativas en base a un análisis de fortalezas y debilidades en relación a las dimensiones consideradas para el estudio.

Díaz (2010), indica, en el artículo titulado Clima organizacional y su influencia en el desempeño de la empresa, que a todos les gustaría trabajar en una organización con un ambiente físico agradable donde las relaciones entre las personas se basen en la confianza, los líderes sean facilitadores, la compensación adecuada y existan altas posibilidades de desarrollo que colmen las expectativas.

Todas estas variables y otras más son las que perciben los individuos de una organización que impactan en el comportamiento y que conforman lo que se conoce como clima organizacional, el cual varía de acuerdo a las percepciones que los individuos tienen del ambiente físico, la estructura de la organización, el tamaño, los estilos de liderazgo, la departamentalización, las relaciones sociales con superiores y clientes, los conflictos entre personas, departamentos y/o unidades de negocios, etc.-, de las oportunidades de carrera y desarrollo, la compensación que perciben por su trabajo y la calidad de vida laboral que caracteriza a la organización.

Hay muchas variables que pueden conformar el clima organizacional como la compensación, liderazgo, confianza, entre otros. Sin embargo varía de acuerdo a las percepciones que cada uno de los miembros de la institución toma en el ambiente de trabajo, estructura de la organización, relaciones sociales y otros que de alguna manera influyen en el comportamiento dentro de la organización.

López (2009), en la investigación titulada Influencia del clima laboral en el desempeño de los colaboradores del área operativa en una empresa dedicada a la comercialización, destaca la importancia que tiene el mismo, utilizando como sujeto de estudio a 26 colaboradores que laboran en la empresa, diseño dos cuestionarios de clima organizacional; el primero que permitió la medición del conocimiento del trabajo y evaluación del desempeño de los empleados y el segundo que midió los siguientes aspectos: motivación, liderazgo, difusión de comunicación, trabajo en equipo, instalaciones, salarios y compensaciones.

Determinó que el clima laboral es una herramienta estratégica que debe ser utilizada en forma positiva para obtener un alto nivel de desempeño y una mayor productividad laboral. Finalmente, recomendó establecer un sistema formal de evaluación de clima organizacional y del desempeño los cuales deben ser aplicados semestralmente, con el fin de conocer de forma objetiva los aspectos y áreas que necesitan mejorar.

Evaluación de clima organizacional en una empresa productora y distribuidora de lentes oftálmicos es el estudio realizado por Palacios (2009), cuyo objetivo fue establecer aspectos relevantes en el clima organizacional de los cuales se tomó como sujeto de estudio a 51 colaboradores a quienes se les realizó un análisis individual por medio de la escala de clima organizacional –EDCO-para obtener resultados efectivos, indicando que hay puntos en los cuales el clima se encuentra alto y en otros es bajo, sin embargo se propusieron dos guías para mejorarlo y trabajar de una manera efectiva.

Cuando se quiere convivir internamente de manera positiva se deben realizar mejoras continuas con las cuales se permita un desempeño adecuado de cada colaborador además de la interacción que puede existir en cada uno de los miembros de la organización para trabajar de una forma amena.

Saavedra y Rivera (2008), en la tesis Clima organizacional y su repercusión en el rendimiento de la productividad, teniendo como objetivo descubrir el efecto que produce el buen estado del clima organizacional y realizando una investigación de tipo descriptiva, recopilaron información en base a una encuesta de satisfacción laboral tomando una muestra de 120 colaboradores. Resumiendo que el clima organizacional es la expresión personal de la opinión que los trabajadores y directivos se forman de la organización a la que pertenecen, en ello también se puede incluir el sentido que el empleado se forma de su cercanía o distanciamiento con respecto al jefe, colaboradores y compañeros de trabajo.

Además de denominarlo como el conjunto de atributos que hacen referencia al ambiente de trabajo, el cual debe ser utilizado para el mantenimiento de la productividad. Se recomendaron actividades que involucren al personal operativo y administrativo para mejorar las relaciones y el clima organizacional.

Orbegoso (2008), menciona en el artículo el Clima organizacional y cómo analizarlo, que depende la manera en cómo éste se conciba se puede explicar hasta intentar acciones para modificarlo o cambiarlo, el clima organizacional apunta al acontecer en una entidad, departamento o compañía claramente discernible. Este también implica dos aspectos fundamentales de las organizaciones humanas: primero, su estructura física que abarca características como control, tamaño, niveles jerárquicos, centralización, departamentalización y otros; segundo, sus procesos organizacionales o humanos como son: liderazgo, comunicación y otros.

Cada miembro de la organización concibe el ambiente de manera distinta tomando en cuenta aspectos como el lugar físico en el que se encuentre, las dificultades del nivel jerárquico en el que esté, el tipo de liderazgo ejercido, o la comunicación inadecuada, entre otros; los cuales son puntos claves para mantener un ambiente de trabajo positivo y de esa manera alcanzar los objetivos de la organización.

Estrada (2007), en el trabajo de tesis titulado: El clima organizacional y la motivación del recurso humano en una institución administrativa de salud pública de la ciudad capital, la cual tuvo como objetivo establecer el grado de satisfacción del clima y motivación del recurso humano de la Dirección del área de salud Guatemala central, utilizó el método descriptivo, para la recaudación de información se utilizó el cuestionario de clima organizacional creado por la organización panamericana de la Salud, tomando como sujeto de estudio a 84 colaboradores distribuidos en el área administrativa.

Concluyó que el clima organizacional y la motivación son dos factores importantes del recurso humano que repercuten directamente en el comportamiento y desempeño laboral, recomendó la elaboración de un plan de acción adoptando las medidas pertinentes evaluando su impacto además de fortalecer a los líderes para tener mejores resultados.

Las condiciones de un buen o mal clima influyen en la motivación y satisfacción en el trabajo, debido a ello se tienen resultados de varias actitudes de los empleados hacia el desempeño de sus actividades. Todo ambiente en el cual se esté conviviendo repercute en la productividad de cada colaborador de alguna manera tiene que mantenerse motivado al igual que sentir una satisfacción por el trabajo que desempeña.

Por otra parte, Santisteban (2007), en la investigación Diagnóstico de clima organizacional en una empresa de carga y transporte, tuvo como objetivo realizar un diagnóstico de clima organizacional de la misma, recopilando información en base a un cuestionario de 34 preguntas de respuesta múltiple para medir: la satisfacción con la empresa, política salarial y desarrollo tomando como sujeto de estudio a 32 colaboradores en sus distintas áreas. Llegó a la conclusión que los indicadores de motivación, política salarial y desarrollo deben ser estudiados con una mayor profundidad ya que son puntos en los cuales se encuentra una mayor

debilidad y afecta en el clima laboral, por lo que recomienda implementar políticas de sueldos adecuadas, realizar actividades de convivencia, y desarrollar planes de carrera dentro de la empresa además de la evaluación periódica del clima organizacional para determinar puntos en los que se deba mejorar e implementar las acciones correctivas en el momento oportuno.

Algunas organizaciones solo se preocupan por obtener resultados positivos y no se dan cuenta que los colaboradores necesitan ser motivados, remunerados o tener un desarrollo interno con lo cual cada uno realice sus tareas de manera eficiente y con ello se alcancen los objetivos de la organización y se mejore el ambiente laboral.

Cada miembro de la organización cuenta con diferentes características además las actitudes tomadas en determinadas circunstancias son variadas y la forma en que perciban el ambiente de trabajo va a influir en la manera que ellos desempeñen sus tareas. Si el ambiente percibido por ellos es negativo, la organización no va a alcanzar los objetivos propuestos o incluso va a tener personal insatisfecho en su desempeño laboral, sin embargo cuando el clima es positivo los mismos van a realizar sus tareas de manera que se alcanzaran los objetivos de la empresa en menor tiempo.

1.2 Marco teórico

En esta apartado se abordan conceptos y definiciones sobre el clima organizacional para fundamentar y enriquecer el presente estudio.

1.2.1 Comportamiento organizacional

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

Marchat (2007), hace referencia que para comprender el comportamiento de las personas es importante estudiar dos componentes:

- a. El comportamiento humano se deriva de la totalidad de los hechos coexistentes que lo rodean.
- b. Esos hechos coexistentes tienen el carácter de un campo dinámico, llamado campo psicológico en que cada parte depende de una interrelación dinámica con las demás.

El comportamiento humano dentro de las organizaciones ayuda a que se entiendan las actitudes de los individuos y de esta manera se comprenda la complejidad de las relaciones en las que interactúan los colaboradores para brindar servicios eficientes.

La importancia del recurso humano es cada vez mayor es por ello que el comportamiento organizacional comúnmente conocido como CO, estudia lo que hacen las personas en una organización y de cómo este afecta el desempeño de sus labores. Por otro lado proporciona a los gerentes una herramienta para conocer a su personal y cómo manejarlo con el fin de mejorar la efectividad en sus tareas.

1.2.2 Cultura organizacional

Saavedra (2007), indica que la palabra cultura, es una suma determinada de valores y normas que son compartidas por personas y grupos de una organización que controlan la interacción entre ellos y el entorno de la organización. Los valores organizacionales son creencias e ideas sobre el tipo de objetivos y el modo apropiado en que se deberían conseguir. Los valores de la institución desarrollan normas, guías y expectativas que determinan los comportamientos apropiados de los trabajadores en situaciones particulares.

La cultura organizacional es un factor relevante en el comportamiento del personal que labora en las organizaciones pues ella potencia aspectos como: la productividad, la eficacia, la calidad, la diferenciación, innovación y adaptación. Esta es uno de los pilares fundamentales que es conveniente conocer para apoyar todas aquellas actividades de la organización para hacerla competitiva pero requiere a la vez de un buen clima organizacional.

Por lo tanto evaluando el clima laboral lo que se está haciendo es determinar qué tipo de dificultades existen en una organización a nivel de recursos humanos y organizacionales, internos o externos que actúan facilitando o dificultando los procesos que conducirán a la productividad de los trabajadores y todo el sistema organizacional.

Cultura y clima se encuentran totalmente asociados, la cultura actúa como su base o fundamento siendo el factor permanente de la cual el clima se deriva pero mientras más constante se encuentre el clima será variable.

Robbins(2009), define que cultura organizacional es un conjunto de características que la organización valora.

a. Características primarias que concentran la esencia de la cultura organizacional

Las organizaciones cuenta con colaboradores quienes realizan las tareas que le sean asignadas de acuerdo a sus destrezas y aptitudes, para lo cual se hace necesario conocer algunas características que concentran la esencia de la cultura organizacional.

Figura 1

Características que concentran la esencia de la cultura organizacional

La identidad de sus miembros.	•El grado en que los empleados se identifican con la organización como un todo y no solo con el tipo de trabajo o campo de conocimientos.
Énfasis en el grupo	•Las actividades laborales se organizan en torno a grupos y no a personas.
La integración de unidades	•Como se fomenta que las unidades de la organización funcionen de forma coordinada e independiente
El control	•Uso de reglamentos procesos y supervisión directa para controlar las conducta de los individuos
Tolerancia al riesgo	• El grado en que se fomenta que los empleados sean agresivos, innovadores y arriesgados.
El enfoque hacia un sistema abierto	•El grado en que la organización controla y responde a los cambios externos.
Tolerancia al conflicto.	•Grado en que la organización fomenta que los miembros traten abiertamente sus conflictos y críticas.

Fuente: Elaboración propia basada en Robbins (2009).

La organización tiene la particularidad de manifestarse a través de características, conductas y actitudes significativas de los colaboradores, manifestándose en la forma en que esta lleva a cabo sus actividades, trata a sus empleados, clientes y la comunidad en general ejercitando el poder y su influencia en la jerarquía.

1.2.3 Clima organizacional

Rodríguez (2009), menciona que cuando se habla de clima organizacional se dice que está condicionado entre otras cosas, por la satisfacción general que manifiesta el personal respecto a trabajar en la organización, 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, dependiendo de quién lo dirija.

Para Chiavenato (2009), el clima organizacional se refiere al ambiente existente entre los miembros de la empresa está estrechamente ligado al grado de motivación de los empleados e indica de manera específica las propiedades del ambiente organizacional. Es favorable cuando proporciona la satisfacción de las necesidades personales y la elevación moral de los miembros y desfavorable cuando no se logra cumplir con ellas.

El clima o ambiente en el cual trabajan los colaboradores de la organización, contribuye a tener una mayor productividad y eficiencia en el desempeño laboral, sin embargo influye en gran parte a la comunicación que exista entre los miembros y la motivación que se le dé a cada uno.

Al momento de evaluar el clima organizacional se está haciendo mayor énfasis al comportamiento que tiene el recurso humano en el desempeño de su trabajo y la satisfacción laboral que tenga, pues de ello depende el éxito de la organización al ser positivo se mejoraran los servicios y productividad, sin embargo es importante conocer en que se está fallando y mejorar en dichos aspectos.

a. Importancia del clima organizacional

Así también Chiang, Martín y Núñez (2010), señalan que la razón de tomar en cuenta el clima organizacional es para establecer un marco para la motivación y la satisfacción, luego 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 orientados a un sistema estratégico, centrado en la consecución de amplios objetivos organizacionales como la innovación, el servicio y la gestión de la calidad.

Entre las consecuencias positivas podemos nombrar las siguientes: logro, afiliación, identificación, disciplina, colaboración, productividad, baja rotación, satisfacción, adaptación, innovación, etc.

Un clima positivo propicia una mayor motivación y por tanto una mejor productividad por parte de los trabajadores. Otra ventaja importante de un clima organizacional adecuado es el aumento del compromiso y de lealtad hacia la empresa.

Gadow (2010), hace referencia a que los diagnósticos periódicos resultantes de las mediaciones del clima organizacional permiten ciertos aspectos de suma importancia para toda organización ya sea para buscar mejoras o detectar las causas negativas del clima y así erradicarlas.

Las posibilidades de aprovechar estos resultados siguen descubriéndose y el potencial puede incrementarse aún más:

- Abrir un canal efectivo de comunicación hacia y desde los empleados.
- Manifestar el valor que para la empresa tiene el aporte de opiniones, la escucha y la participación como herramientas potentes de cambio.
- Evitar conflictos antes de que causen malestar.
- Expresar el interés de la empresa en la gente, en el ambiente en el que transcurren muchas horas de las vidas.

Por otra parte el reconocimiento del clima organizacional proporciona retroalimentación acerca de las causas que determinan los componentes organizacionales permitiendo introducir cambios planificados en acciones tales como: capacitación, incentivos, reconocimientos, ascensos, rotaciones, bienestar, vestuario, etc., para modificar las actitudes y conductas de los miembros; también para efectuar cambios en la estructura organizacional.

b. Factores que miden el clima organizacional

Según Robbins (2006), toma como base la teoría del clima organizacional, partiendo de la revisión conceptual de cada una de las dimensiones que la sustentan y con base a la misma se identifican indicadores e ítems para cada una de éstas siendo las siguientes:

Figura 2

Factores que miden el Clima organizacional



Fuente: Elaboración propia, basada en Robbins (2006).

Para medir el clima organizacional es importante tomar en cuenta el trabajo en equipo, la motivación y la comunicación que existe entre los miembros de la institución, además de poner en claro los objetivos de la misma y establecer la dirección que los llevara al éxito. Tomando todos estos aspectos se tendrá un buen clima en la organización además de mejorar los servicios que la institución brinda.

- c. Elementos que contribuyen a crear un ambiente favorable dentro de la organización

Según Espina (2007), los límites entre la organización y su entorno son difíciles de precisar. Existen posiciones claramente externas o internas a la estructura y otras que resultan ambiguas, dentro de los elementos que contribuyen a crear un ambiente favorable en una empresa se pueden mencionar los siguientes:

- Satisfacción en el trabajo: Evalúa la satisfacción que un individuo siente al realizar las tareas asignadas, comunicación con los compañeros de trabajo, es importante que las personas se sientan responsables por el éxito o fracaso de las tareas que ejecutan.
- Comunicación y relaciones laborales: Evalúa a los jefes en términos de apoyo y respeto ayuda a la aplicación de conocimientos o enriquecimiento de los puestos, preocupación por proporcionar condiciones y herramientas de trabajo, comunicación, capacidad de obtener cooperación para lograr objetivos trazados del equipo (Liderazgo).
- Motivación: Es la identificación de los valores por los cuales los trabajadores estén motivados hacia la acción y cuál es la fuerza con la que operan.

- Satisfacción con la empresa: evalúa la atención que la empresa presta a sus empleados en términos de: sistemas de información, relación entre trabajadores y dirección, cuidado y mantenimiento de las instalaciones, sistemas de inducción, capacitación.
- Política salarial: Analiza los temas que se relacionan con el sistema de compensación de los empleados. Entre los temas se encuentra; remuneración, beneficios extras proporcionados por la empresa, mejora salarial, recompensa por méritos y desempeño.
- Desarrollo: La capacitación significa la preparación de la persona en el cargo en tanto que el propósito de la educación es preparar a la persona para el ambiente dentro o fuera de su trabajo. El desarrollo profesional es la educación tendiente a ampliar, desarrollar y perfeccionar al hombre para su crecimiento profesional en determinada carrera en la empresa o para que se vuelva más eficiente y productivo en su cargo.
- Trabajo en equipo: Se refiere a la serie de estrategia, procedimientos y metodologías que utiliza un grupo para lograr las metas propuestas. La empresa debe propiciar el ambiente para que exista trabajo en equipo los jefes de área deben de ser líderes determinar un objetivo común para cada tarea que se planifique y lograr que se desarrolle en forma coordinada, además de conseguir que la responsabilidad sea compartida por cada miembro del equipo.

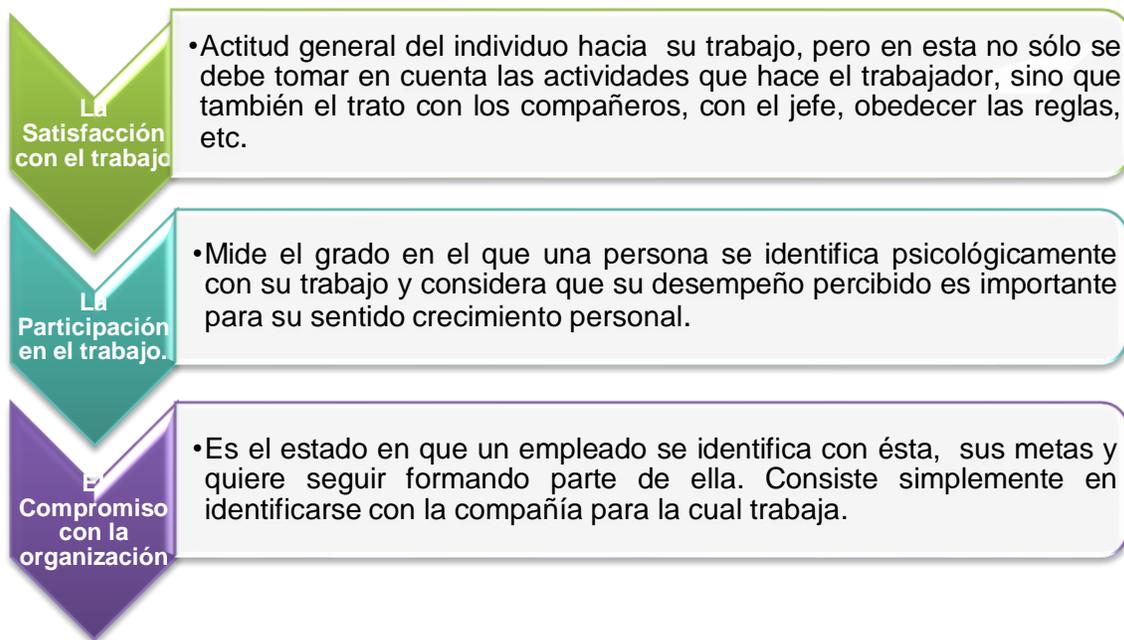
Lo primordial que cada uno de los colaboradores debe sentir al momento de ingresar es una identificación con la organización de tal modo que conozca los objetivos y a través de ello trabaje con sus compañeros para alcanzarlos conjuntamente, de esta manera el servicio que se brinde a cada persona sea eficiente, además de contar con una satisfacción interna y una lucha por mejorar día a día.

d. Actitudes de los empleados que influyen en el Clima Organizacional

Según Robbins (2006), existen tres actitudes de las personas que se relacionan con el trabajo y que representan evaluaciones positivas o negativas de los empleados, e influyen en el clima organizacional, éstas son:

Figura 3

Actitudes de los empleados que influyen en el clima organizacional



Fuente: Elaboración propia, basada en Robbins(2006).

De modo que las actitudes que cada colaborador toma hacia el desempeño del trabajo teniendo varias causas, podría ser que no esté en el puesto que debería desempeñar según sus habilidades y capacidades, por lo mismo se mantiene enojado y ese ambiente negativo en el que se desenvuelve influye en sus compañeros. Se cuenta con la participación de cada uno en las decisiones de la organización para tener respuestas más factibles además de esa manera contar con un compromiso al momento de ingresar.

e. Elementos que contribuyen para un buen clima organizacional

Con base en la premisa de que el hombre es un ser con deseos y conducta está dirigida a la consecución de objetivos, postula un catálogo de necesidades a diferentes niveles que van desde las necesidades superiores, culturales, intelectuales y espirituales.

Figura 4

Jerarquía de las necesidades Maslow



Fuente: Elaboración propia basada en Koontz (2008).

Para Koontz (2008), una de las teorías de la motivación más referidas es la Teoría de la jerarquía de las necesidades propuesta por el psicólogo Abraham Maslow, quien veía las necesidades humanas en la forma de una jerarquía y concluyó que cuando una serie de necesidades es satisfecha, cesa de ser un motivador.

Las necesidades humanas básicas colocadas por este autor en orden ascendente según su importancia:

- Necesidades fisiológicas: constituyen la primera prioridad del individuo se encuentran relacionada con supervivencia. Por ejemplo: la alimentación, saciar la sed, calor, abrigo y sueño.
- Necesidades de seguridad: con su satisfacción se busca la creación y mantenimiento de un estado de orden y seguridad. Por ejemplo: la necesidad de estabilidad, de protección.
- Necesidad de asociación: una vez satisfechas las necesidades fisiológicas y de seguridad, la motivación se da por las necesidades sociales. Estas tienen relación con la necesidad de compañía del ser humano, con su aspecto efectivo y participación social por ejemplo: comunicarse con otras personas, establecer amistad, manifestar y recibir afecto, vivir en comunidad y sentirse aceptado en cualquier grupo.
- Necesidades de estimación o reconocimiento: también conocidas como necesidad del ego a autoestima. Este grupo radica en la necesidad de toda persona de sentirse apreciado, tener prestigio y destacar dentro del grupo social, de igual manera se incluye la autovaloración y el respeto a sí mismo.
- Necesidades de autorrealización: también conocidas como auto superación y actualización, que se convierte en el ideal de cada individuo. En este nivel el ser humano requiere trascender, dejar huella, realizar su propia obra y desarrollar su talento al máximo.

De igual forma cada una de las necesidades mencionadas por Maslow es importante para el ser humano. En las organizaciones es necesario que se conozcan y sean llenas las mismas para que los colaboradores sientan una motivación interna que les permita realizar un trabajo eficiente.

- Liderazgo

Hellriegel y Slocum (2009), concreta que es el conjunto de capacidades que una persona tiene para influir en un grupo de personas determinado haciendo que este equipo trabaje con entusiasmo en el logro de metas y objetivos. También se entiende como la capacidad de tomar la iniciativa, gestionar, convocar, promover, incentivar, motivar y evaluar a un grupo o equipo, en la administración de empresas el liderazgo es el ejercicio de la actividad ejecutiva en un proyecto, de forma eficaz y eficiente, sea éste personal, gerencial o institucional (dentro del proceso administrativo de la organización).

Martini (2009), define el liderazgo como una función dentro de la organización, se dice que la necesidad de un líder es evidente y real, y esta aumenta conforme a los objetivos del grupo si son más complejos y amplios. Por ello, para organizarse y actuar como una unidad, los miembros de un grupo eligen a un líder. Este individuo es un instrumento del grupo para lograr sus objetivos y sus habilidades personales son valoradas en la medida que le son útiles al grupo.

Figura5

Características del líder



Fuente: Elaboración propia basada en Martini (2009).

Un individuo como líder en una organización no necesariamente destaca en una situación democrática menos estructurada, el liderazgo puede caer en personas diferentes. Cuando se habla de líder en ocasiones hay discusiones si este nace o se hace, independientemente de ello es importante mencionar que un buen líder contribuirá a tener una empresa o grupo de trabajo más comprometido y eficiente en el logro de sus tareas, de manera que con ello contribuirá a mejorar los servicios además de ser un apoyo para la organización al momento de comunicarse con los colaboradores de la misma.

- Comunicación

La comunicación es uno de los facilitadores más importantes de las actividades administrativas, las habilidades de comunicación pueden evitar serios problemas al administrador si esta es ineficaz dentro de una organización es muy probable que se origine una serie continua de problemas para el mismo y por ende para la organización.

Rodríguez y Hernández (2010), mencionan que el entorno en el que se comunican las personas es un elemento importante por su capacidad para involucrar el mensaje en un contexto que transmite sensaciones. Esta se refleja de varias formas: frente a un auditorium, la forma en que se coloquen los muebles de la oficina el decorado de un lugar, etc. A continuación se resumen las percepciones del entorno.

Figura 6

Percepciones del entorno

• Existen espacios formales e informales, cuanto mayor sea la formalidad que rodee a una situación, mayor será también la posibilidad de que el comportamiento durante la interacción sea superficial y estereotipada.

a. Percepciones de formalidad



• Impulsa a un individuo a permanecer en un ambiente determinado debido a que le hace sentir cómodo y relajado. La calidez se genera a través de un color cálido en las cortinas de una sala (tonos tierra, por ejemplo), Colores luminosos en la pared (ocre o amarillo).

b. Percepciones de calidez



• En las situaciones en las que el entorno se percibe en clave de privacidad suelen darse comunicaciones más íntimas y personales.

c. Percepciones de privacidad



• Hasta que un individuo no se familiariza con el entorno, la comunicación resulta estereotipada y está repleta de convencionalismos.

d. Percepciones de familiaridad



Fuente: Elaboración propia basada en Rodríguez y Hernández (2010).

Se debe combinar la comunicación formal e informal para generar ambientes agradables y al mismo tiempo contar con colaboradores eficientes. En todo tipo de organizaciones es necesario que cada uno de los colaboradores se comunique eficientemente para realizar las tareas que le sean asignadas de la mejor manera posible. Pero también es importante la comunicación informal o verbal que contribuye a que se trabaje en un ambiente agradable, de forma amena con resultados que contribuyan a un mejor rendimiento.

- Motivación

Muchinsky (2007), elaboró un estudio partiendo de la teoría de Abraham Maslow donde indica que las personas que satisfacen las necesidades básicas estas se esfuerzan por satisfacer las necesidades de orden superior, según la teoría de las perspectivas los sindicatos deberían influir en la motivación de los trabajadores aunque la influencia es discutible, además considera que los sindicatos deberían satisfacer las necesidades básicas o de existencia, para que los trabajadores busquen la satisfacción de las necesidades de orden superior.

Esta teoría considera a los sindicatos como intermediarios entre la Alta Gerencia y los trabajadores para obtener resultados deseados, por ejemplo; un buen salario, seguridad laboral y beneficios complementarios.

Cuando la motivación de los empleados es baja sea por frustración o por barreras a la satisfacción de las necesidades individuales el clima organizacional tiende a deteriorarse, cuando se habla de motivación hacia el personal de las organizaciones es importante mencionar que con ello se tendrán mejores resultados sin embargo hay varias formas de motivar, una de ellas podría ser la remuneración salarial la cual contribuye a que el colaborador se sienta con mayor incentivo para realizar sus tareas. Es posible que este sea uno de los factores más útiles en cualquier institución ya que se contribuye a tener empleados eficientes y con deseos de alcanzar sus objetivos propuestos.

1.2.4 Elementos o indicadores del clima organizacional

Para el presente estudio se toman como base los indicadores medidos en la escala de clima organizacional y que son definidos por varios autores de la siguiente forma:

a. Relaciones interpersonales:

Fernández y Tejada (2009), indican que la base de las relaciones entre puestos está en las relaciones laborales y cuando una persona inicia la jornada laboral no deja fuera ninguno de los problemas, aspiraciones y frustraciones. Este aspecto junto con la personalidad de cada individuo puede verse trasladado en el seno de la organización a través de las relaciones interpersonales. Por lo tanto se puede decir que las relaciones interpersonales son la base del trabajo en equipo ya que cuando son saludables el grupo o equipo, así como cada individuo que lo conforma afrontará de mejor manera los problemas y desafíos.

Espina (2007), describe que “las relaciones interpersonales son como un espacio significativo en los procesos ya que se trata de la forma en que una persona establece relación con otras de manera real, imaginada o anticipada dentro de su contexto social y así lograr los objetivos de la organización. Esta relación estará influida por acontecimientos internos de la persona: su rol, status y por acontecimiento externo, como son las características personales de los sujetos de la interacción y del entorno en que se realiza”.

El ser humano buscará reciprocidad dependiendo del trato de un colaborador a otro debido a ello en la municipalidad pueden existir buenas relaciones interpersonales lo cual es esencial para progresar y mejorar los rendimientos laborales. Si las relaciones interpersonales son saludables en el desempeño laboral se aumentara la creatividad y la productividad del colaborador. El conseguir formar buenas interacciones con los demás es una habilidad que debe desarrollarse y perfeccionarse en todo momento, creando un ambiente agradable y favorable para realizar las actividades dentro de la institución.

b. Estilo de dirección:

Gil (2010), menciona que la combinación de los factores elementales como: mano de obra, equipos y materiales, la realiza la dirección empresarial. Los directivos poseen o deberían poseer ciertas cualidades para guiar al personal y/o sus actividades hacia un esfuerzo organizado, deben adoptar decisiones que tendrán que ser ejecutadas por otras personas además de la influencia en sus colaboradores o equipo de trabajo a fin de alcanzar los objetivos.

Veciana (2008), define la dirección como un proceso dinámico de actuación de una persona (dirigente) sobre otra u otras (dirigidos o grupo) con el objeto de guiar su comportamiento hacia una meta u objetivo determinado, a través del poder de decisión que le confiere su posición.

Estilo de dirección es la forma o manera de actuar del dirigente dentro de la organización cuando lleva a cabo su función directiva, dependiendo de las habilidades que posea para que sea eficiente, en la municipalidad se necesita que el directivo sea quien maneje los recursos y toma de decisiones hacia dónde quiere llegar no dependiendo únicamente de él sino contar con un personal idóneo que aporte hacia el logro de metas y objetivos.

c. Retribución:

Las remuneraciones económicas son imprescindibles, Urquijo y Bonilla (2008), opinan sobre la remuneración afirmando que el trabajador espera que su labor le sea considerada de alguna manera ya sea por la vía de reconocimiento formal, mediante promociones y ascensos, etc., o el reconocimiento informal, por señales de aprecio y estima, los elogios, etc., este comportamiento subjetivo responde a lo que los psicólogos han denominado expectativas del ser humano.

Según Hellriegel, Jackson y Slocum (2009), describen que la retribución es el total que reciben los empleados por el trabajo que desempeñan la cual puede estar formada por una mezcla de compensación monetaria y extra monetaria. De este modo la compensación monetaria; incluye los pagos directos -como sueldos o salarios así como prestaciones- y la compensación extra monetaria; premios que ofrece la empresa para atraer a las personas.

Existen diferentes formas de compensar a los colaboradores un salario justo y apropiado dependiendo la actividad desarrollada constituye el primer incentivo en una relación laboral, las compensaciones ya sea económicas o no económicas tienen como fin primordial atraer y mantener empleados eficaces y competentes además se puede establecer que las empresas que tienen esquemas de remuneración pocos dinámicos son las que representan mayor rotación en su personal, por ello es importante resaltar las retribuciones no económicas puesto contribuyen a motivar y desarrollar un ambiente agradable dentro de la institución y aumentar la productividad.

d. Sentido de pertenencia:

Es el comportamiento discrecional que no es parte de los requisitos laborales formales de un empleado pero fomenta el funcionamiento eficaz de la organización como ayudar a otros miembros del equipo de trabajo y otros.

Berghe (2010) El sentido de pertenencia conlleva a que el personal se compenetre con la empresa y sienta la compañía como suya, al realizar sus acciones y su trabajo buscando alcanzar los objetivos de ésta. Esta también conlleva elementos como: la motivación al personal, considerar la importancia de cada cargo, permitir tomar decisiones, compensar según los resultados, tener un gerencia estratégica, la cual su objetivo es dirigir la organización, analizando el medio ambiente y administrando el capital humano en forma colectiva para conseguir los objetivos de la misma y sobre todo innovar para que junto a los

directivos los colaboradores transformen la organización y alcancen las metas propuestas tanto a mediano como a largo plazo.

Es también el conocimiento intuitivo de formar parte de un conjunto de personas haciendo que la misma se sienta parte de un grupo este sentimiento procede de la incorporación de valores, significados, símbolos o forma de pensamiento que se producen con la convivencia constate. Por su parte, la identidad es lo que distingue a una persona de otra y equivale los rasgos de personalidad que le son propios y que por su estabilidad permiten predecir su conducta.

El sentido de pertenencia actúa, en definitiva como catalizador de una serie de fuerzas humanas, tales como: la voluntad, la dedicación, la creatividad, y todas juntas permiten una gestión empresarial más efectiva creando así un compromiso y participación del colaborador hacia la institución.

e. Disponibilidad de recursos:

Fernández (2007), la define como el conjunto de recursos de todo tipo que posee una organización, exceptuados los recursos humanos. Los recursos materiales; económicos, etc., que adecuadamente administrados y optimizados por personas aportan un valor añadido diferencial y competitivo a la organización. Al igual que la estructura, sistemas, política directiva y procesos son un factor condicionante del comportamiento humano organizativo y de la productividad en general.

Se dice que se vive en la era de la información para Ferran y Pérez (2009), la mayoría de economistas y sociólogos convienen sin demasiadas tensiones en afirmar que actualmente la sociedad está inmersa en lo que se denomina la sociedad de la información. Derivado de ello las empresas experimentan este cambio hacia la importancia de la información la cual debe estar disponible de forma abierta, clara, precisa y concisa para sus trabajadores.

Lo anterior hace referencia a que en la municipalidad de Malacatancito se debe tomar en cuenta lo indispensable que es para el personal contar con los recursos adecuados para el buen desempeño de sus tareas; desde una buena iluminación del área de trabajo, hasta brindarles un buen clima organizacional.

f. Estabilidad:

Robbins y Coulter (2010), opinan sobre los trabajadores eventuales que éstos no tienen la seguridad o la estabilidad de los empleados permanentes y no se identifican con la organización o muestran el mismo nivel de compromiso que los empleados permanentes. Estos 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 sigan los principios de buena fe y trato justo.

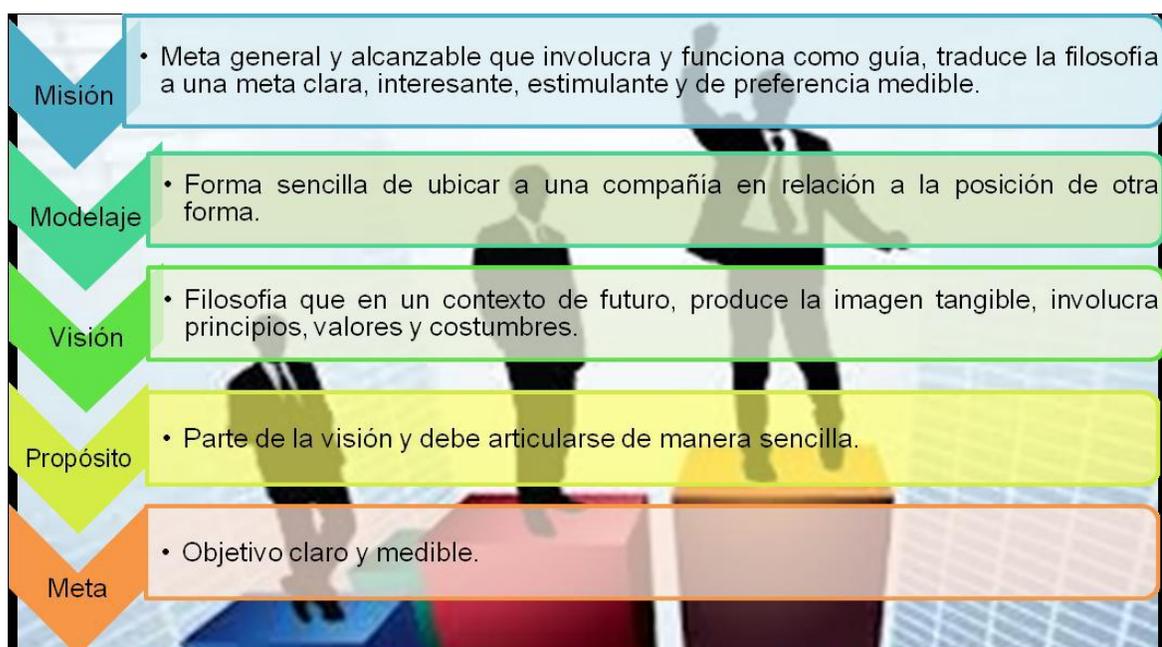
En relación la municipalidad de Malacatancito y toda organización deben ofrecer estabilidad laboral a los miembros que las conforman, ya que al mismo tiempo es algo que todo colaborador busca se trata de una sensación de seguridad que se espera sea provisto por el empleador. Por medio de un liderazgo eficiente y democrático que fomente la colaboración y participación de los integrantes del grupo, para aumentar la satisfacción laboral lo cual contribuirá en el rendimiento y productividad.

g. Claridad y coherencia en la dirección.

Según Rodríguez citado por Puchol (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, los cuales se muestran en la siguiente figura:

Figura 7
Pasos para fijar las metas



Fuente: Elaboración propia basada en Puchol (2007).

Para Marriner (2009), las organizaciones son proyectos que están dirigidos a la consecución de resultados específicos; es decir, están orientados hacia un objetivo, y esos objetivos son los que impulsan los proyectos, ya que las planificaciones y el desarrollo se ponen en marcha para alcanzarlos. Las organizaciones están del principio al fin impregnadas de metas y objetivos, de allí el hecho de que conllevan serias implicaciones para su dirección.

De modo que cada uno de los indicadores que permiten conocer cómo se encuentra el clima dentro de la organización son de gran utilidad e importancia ya que permite la comprensión exacta del recurso humano y la manera en la que ellos perciben la institución además se buscan las soluciones factibles ante los problemas encontrados en una investigación y con ello se contribuye a que la organización mejore la calidad en el servicio que brinda.

h. Valores colectivos:

Para Chiavenato (2009), los valores constituyen el segundo nivel de la cultura de la organización, son los valores relevantes que adquieren importancia en las personas y que defienden las razones que explican por qué hacen lo que hacen. Funcionan como justificaciones aceptadas por todos los miembros, en muchas culturas organizacionales los valores fueron creados originalmente por los fundadores.

Figura 8

Significado de los valores colectivos



El valor para la organización se refiere a las cuestiones que merecen atención prioritaria, sea en el proceso de decisión, o en el comportamiento y la actitud de las personas.



El valor para las personas son ideas y las expectativas que consideran esenciales y primordiales.



El valor para el cliente es el rendimiento que percibe y evalúa en sus transacciones con la organización

Fuente: Elaboración propia basada en Chiavenato (2009).

Vértice (2008), define por valores de la empresa, las creencias compartidas acerca de cómo deben ser las cosas en la organización y cómo se debe actuar, su función básica es servir de guía en todas las conductas que suceden, ya sea la forma de concebir el liderazgo, de delimitar lo que está bien y lo que está mal, y sobre todo como guía en la toma de decisiones.

Las definiciones y contenidos han cambiado en el curso histórico, los valores son creencias de mayor rango tienen una expresión de consenso social y es un componente de la cultura que incluye asimismo a los agnósticos con los movimientos de anti valores o másbien por su sustitución por otro grupo de valores, los suyos. La sociología funcionalista, con el mantenimiento de pautas y la articulación de un sistema de significado cultural dentro de la estructura del sistema social, ha encontrado el puesto que le corresponde a los sistemas de valores, básico para la acción social. Sinónimos de valores son actas y declaraciones de derechos, creencias, dogmas, estética, ética, moral, principios, prioridades, tradiciones, etc.

II. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La municipalidad de Malacatancito se encarga de la prestación y administración de servicios públicos que están bajo su jurisdicción, se encuentra representada legalmente por el concejo municipal y el alcalde, quien ejerce el poder local. En las aldeas y caseríos la autoridad la tienen los alcaldes auxiliares.

Al momento de evaluar el clima organizacional en una institución pública, los seres humanos se enfrentan día a día a situaciones adversas que deben resolver inmediatamente y poder brindar un mejor servicio. Uno de los retos actuales, es crear un ambiente laboral agradable orientado a la prosperidad de la organización, de todo el personal y de la población.

Las instituciones en la actualidad le están dando mayor importancia al recurso humano pues saben que es el elemento más importante, con el que cuenta en virtud que posee capacidad de generar conocimientos, de aprender y desarrollar nuevas formas para contribuir al logro eficaz y productivo de los objetivos. Uno de los retos actuales, es crear un ambiente laboral agradable orientado a la prosperidad de la organización, de todo el personal y de los usuarios o clientes. Además, se debe considerar que el ambiente interno puede trascender en la productividad y la satisfacción laboral de los colaboradores incidiendo directamente con el servicio que se brinda.

Al persistir un clima laboral inadecuado en los aspectos antes mencionados, habrá incumplimiento en algunas tareas, insatisfacción laboral, ambiente negativo en donde exista desmotivación consecuentemente baja productividad, así también podrá producir deterioro de las relaciones interpersonales, falta de iniciativa, poca creatividad y colaboración, apatía, inestabilidad emocional, pérdida de valores, entre otros, todo ello se reflejará en la falta de compromiso y lealtad hacia la institución.

Sin embargo al implementar estrategias como diagnósticos de necesidades de capacitación se podrá mejorar la calidad del clima organizacional las condiciones laborales de los empleados, reforzamiento de las distintas áreas y el buen desempeño de los colaboradores, lo que trasciende a un mejor servicio y atención hacia las personas que viven en el municipio, debido a la importancia de las mismas se plantea la siguiente interrogante de investigación.

Lo anterior plantea la siguiente interrogante:

¿Cuáles son los resultados de la evaluación del clima organizacional en la municipalidad de Malacatancito, Huehuetenango?

2.1 Objetivos

2.1.1 Objetivo general

Evaluar cómo se manifiesta el clima organizacional en la municipalidad de Malacatancito, Huehuetenango.

2.1.2 Objetivos específicos

- Identificar como se manifiestan las relaciones interpersonales entre colaboradores de la municipalidad de Malacatancito, Huehuetenango.
- Describir la tendencia del tipo de liderazgo en la municipalidad de Malacatancito, Huehuetenango.
- Establecer si la retribución logra una satisfacción hacia los colaboradores de la municipalidad de Malacatancito, Huehuetenango.
- Analizar el grado de pertenencia de los colaboradores de la municipalidad de Malacatancito, Huehuetenango hacia la organización.
- Verificar los recursos materiales con que cuenta la municipalidad de Malacatancito, Huehuetenango para el desempeño laboral.
- Determinar la estabilidad que tiene cada colaborador utilizando la escala de clima de organizacional –EDCO-.
- Revisar la claridad y coherencia en la dirección de los colaboradores para cumplir con las metas a través de la escala de clima de organizacional -EDCO-.
- Estudiar los valores colectivos que cada miembro del personal de la organización.

2.2 Elementos de estudio

2.2.1 Clima organizacional

a. Definición Conceptual

Méndez (2008), define al clima organizacional como el nombre dado al ambiente generado por las emociones de los miembros de un grupo u organización, el cual está relacionado con la motivación de los empleados. En la misma medida en que se puede analizar y describir una organización en lo que concierne a sus propiedades, estructura y procesos, también es posible identificar las diferentes dimensiones de la percepción del medio ambiente laboral en el que se encuentra el colaborador individual e investigar su influencia sobre la experiencia y la conducta individuales. La percepción por parte de la organización y del medio ambiente laboral, representa el sistema de filtración o de estructuración perceptiva, en virtud de esta percepción, tal persona efectúa una descripción de la multiplicidad de los estímulos que actúan sobre él en el mundo del trabajo y que representan su situación laboral, y este medio ambiente se denomina clima de la organización o de la empresa para un individuo.

b. Definición Operacional

El clima organizacional hace referencia al ambiente que se vive en la empresa, y es uno de los factores más importantes que influye en el comportamiento del colaborador, tiene elementos que lo constituyen: sentido de pertenencia, disponibilidad de recursos, estabilidad, claridad y coherencia en la dirección entre otros, los cuales contribuyen a tener mayor eficiencia en el trabajo.

2.2.2 Indicadores

- Relaciones interpersonales
- Estilo de Dirección
- Sentido de Pertenencia
- Retribución
- Disponibilidad de Recursos
- Estabilidad
- Claridad y coherencia en la dirección
- Valores colectivos

2.3 Alcances y limitaciones

2.3.1 Alcances

El alcance de esta investigación está centrado en la evaluación del clima organizacional de la municipalidad de Malacatancito, Huehuetenango. El estudio se aplicó a los empleados en puestos administrativos y operativos como: alcaldía y consejo municipal, secretaria, DAFIM -Dirección administrativa financiera integral municipal-, DMP – Dirección Municipal de Planificación-, oficina municipal de la mujer, forestal y de cultura, recepción, fontanería entre otros.

2.3.2 Limitaciones

La poca disponibilidad de tiempo por parte del personal de la institución dificultó la aplicación de la prueba.

2.4 Aporte

A la municipalidad como tal, contribuirá a mejorar los puntos débiles del clima organizacional actual; a través de ello se fortalecerá el ambiente laboral adecuado dentro de la institución, en general se conocerá la importancia que tiene el clima organizacional en las instituciones y la influencia que el mismo trae en el desempeño laboral.

Además la información y los datos reflejados en esta investigación, será útil para otras instituciones guatemaltecas que deseen impulsar el desarrollo y mejorar el ambiente interno dentro de las mismas, y así lograr servicios más adecuados. A la Universidad Rafael Landívar de la sede de Huehuetenango y estudiantes como fuente de información para otras investigaciones.

III. METODOLOGÍA

3.1 Sujeto de estudio

Se realizó investigación con el personal administrativo y operativo que labora en la municipalidad de Malacatancito, Huehuetenango, que está organizado de la siguiente manera:

Tabla 1
Distribución de personal

SUJETOS	NUMERO DE EMPLEADOS
Personal administrativo	30
Personal operativo	23
TOTAL	53

Fuente: Elaboración Propia, basada en información del encargado de recursos humanos de la municipalidad. (2014).

3.2 Población y muestra

Para la presente investigación se tomó como sujeto de estudio al personal administrativo y operativo, quienes laboran de forma permanente en la institución. Por lo tanto se tomarán los 53 colaboradores divididos en las áreas de trabajo antes mencionadas.

3.3 Instrumento

Para la recopilación de información se utilizó la Escala de Clima Organizacional –EDCO- realizado en Santa Fe de Bogotá, D.C. la cual ha sido una herramienta útil en investigaciones anteriores con temas similares. Esta escala comprende 40 preguntas de opción múltiple, que miden los ocho factores del clima organizacional, las cuales son: relaciones interpersonales, estilo de dirección,

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

3.4 Procedimiento

- Determinar el tema de investigación.
- Elaboración de marco contextual y teórico.
- Solicitud de autorización del alcalde de Malacatancito para realizar la investigación.
- Formulación de planteamiento, objetivos, indicadores y variables.
- Elaboración de la metodología de trabajo.
- Recopilación de información para el estudio –trabajo de campo-.
- Análisis e interpretación de datos.
- Discusión de resultados.
- Elaboración de conclusiones y recomendaciones.
- Redacción de la propuesta de investigación.

3.5 Diseño y Metodología

La investigación es de tipo descriptiva, que según Del Cid, Méndez y Sandoval (2007), se empieza por determinar el objeto de estudio -organización de las empresas, clima laboral, satisfacción entre otros-, luego establece instrumentos para medir adecuadamente el nivel de ese objeto de estudio; supone una adecuada familiarización con el objeto de estudio para poder saber qué y cómo se va a medir lo que se investiga.

IV. PRESENTACIÓN DE RESULTADOS

Trabajo de campo: 2014 y 2015

Sujetos: Área administrativa de la municipalidad de Malacatancito.

A continuación se presentan los resultados obtenidos del clima organizacional en el área administrativa y operativa de la municipalidad de Malacatancito, tabulados y representados en matrices, donde se representa el nivel de satisfacción alcanzado en cada indicador realizando un análisis por cada matriz elaborada.

Estos fueron los resultados obtenidos a través de la aplicación del instrumento EDCO que consta de 40 ítems divididos en 8 dimensiones del clima organizacional asignándole 5 preguntas a cada dimensión. Las dimensiones o indicadores son: relaciones interpersonales, estilo de dirección, retribución, sentido de pertenencia, disponibilidad de recursos, estabilidad, claridad y coherencia en la dirección y valores colectivos. La valoración de las respuestas que los sujetos presentaron ante cada ítem fue la siguiente:

Tabla 2

Valoración de respuestas

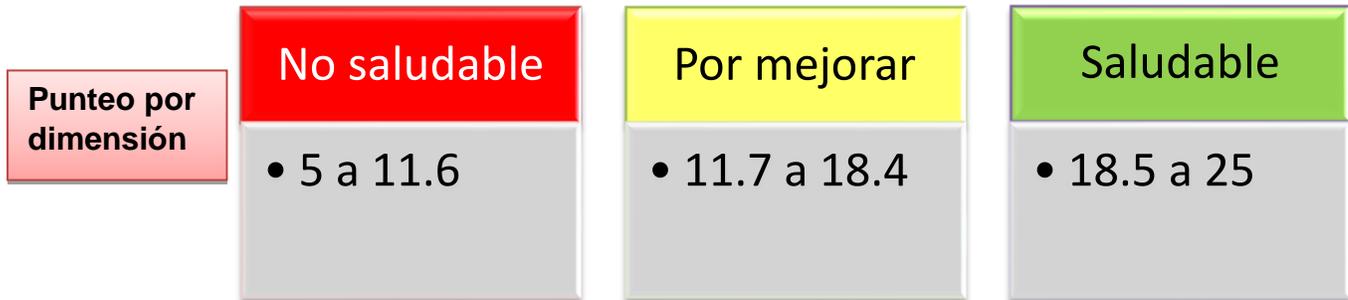
	Siempre S	Casi siempre CS	Algunas Veces AV	Muy pocas veces MPV	Nunca N
Ítem Positivo	5	4	3	2	1
Ítem Negativo	1	2	3	4	5

Ítems positivos: 1, 2, 5, 6, 8, 11, 12, 13, 16, 17, 21, 22, 27, 30, 31, 32, 36, 37, 38, 40.

Ítems negativos: 3, 4, 7, 9, 10, 14, 15, 18, 19, 20, 23, 24, 25, 26, 28, 29, 33, 34, 35, 39.

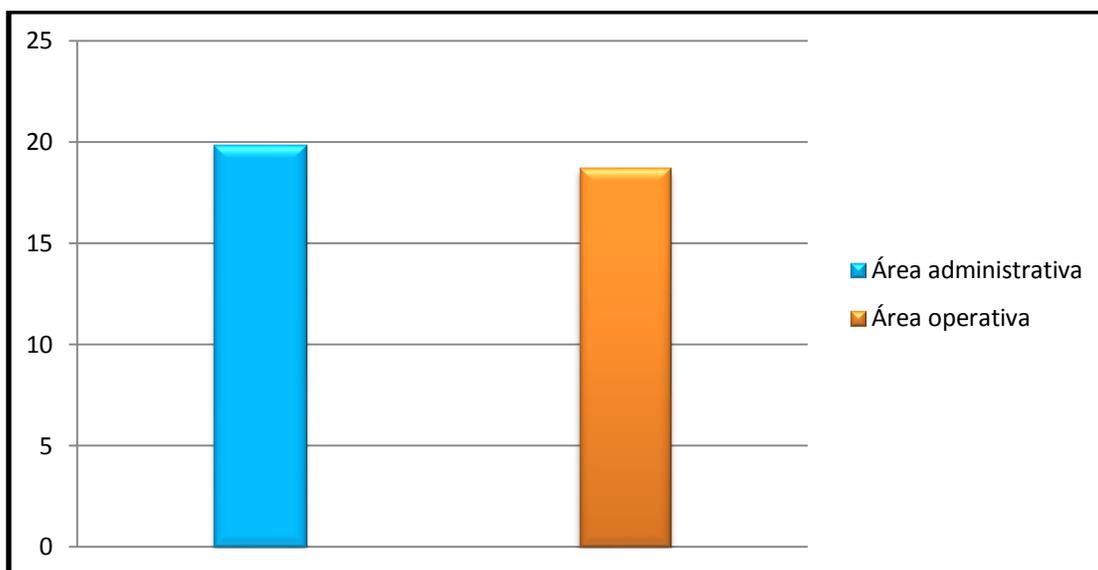
La suma de los resultados obtenidos de cada ítem aporta una puntuación sobre 25 puntos por cada indicador. Se obtuvo un punteo mínimo de 40 y un máximo de 200 por instrumento aplicado, dividido en los siguientes rangos: nivel bajo 40 a 93 puntos, nivel medio de 94 a 147 puntos y nivel alto entre 148 y 200 puntos. De esta manera se determinó el nivel del clima organizacional en la municipalidad de Malacatancito.

Para determinar el rango de la persona evaluada se toman en cuenta los siguientes rangos para cada una de las matrices:



Gráfica 1

Relaciones interpersonales



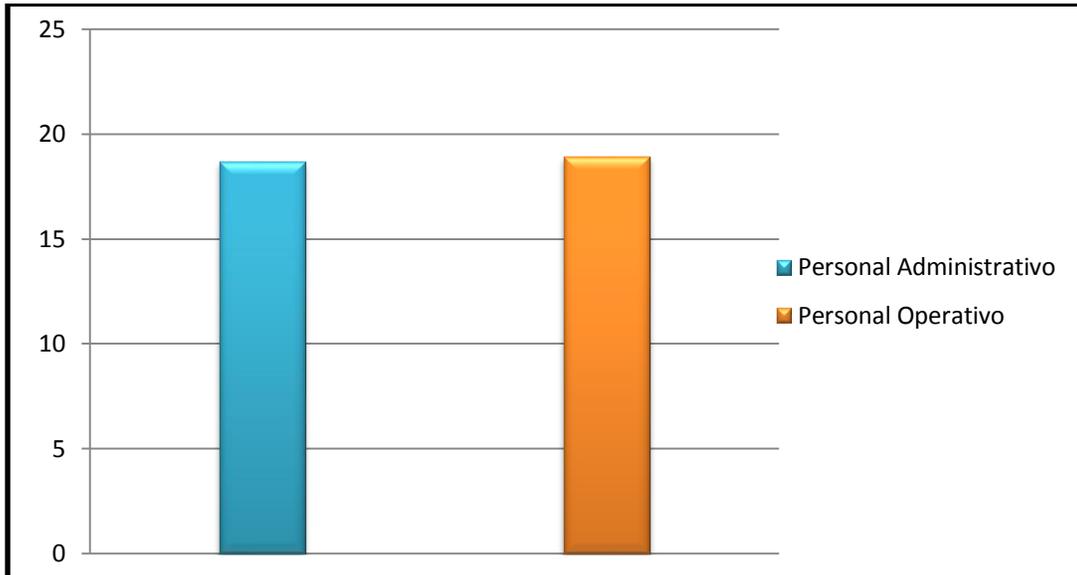
Fuente: Trabajo de campo (2014 y 2015).



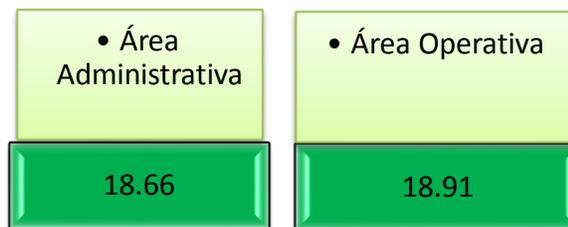
Las relaciones interpersonales en el nivel administrativo y operativo de la municipalidad de Malacatancito se encuentran en un nivel saludable, lo cual se traduce en buenas relaciones y una comunicación adecuada entre los colaboradores. Para perfeccionarlo se debe mejorar la aceptación en los equipos de trabajo, y los aportes realizados en mejora de la institución deben ser valorados y con ello mantener un buen clima organizacional.

Gráfica 2

Estilo de dirección



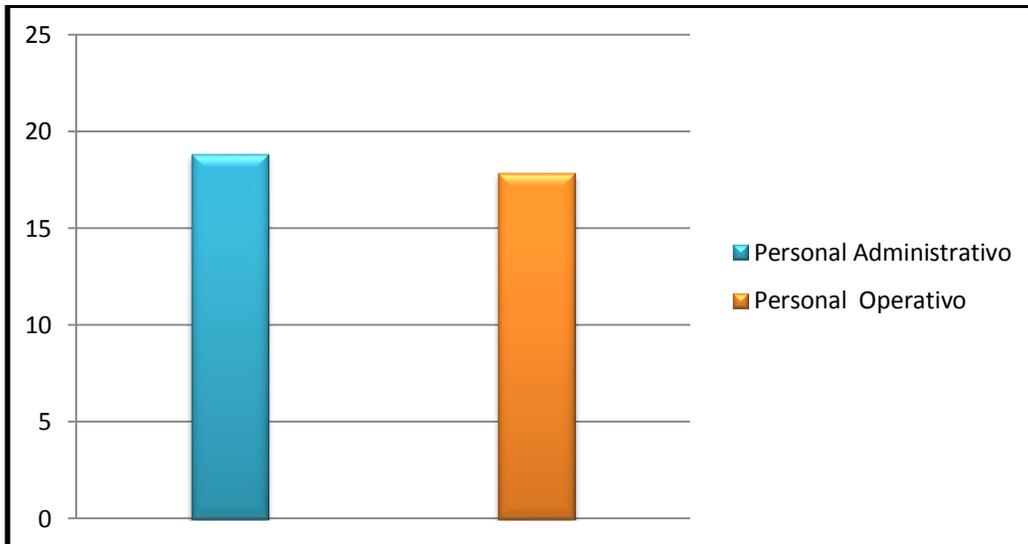
Fuente: Trabajo de campo (2014 y 2015)



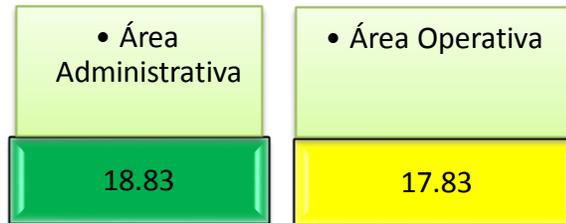
En el indicador estilo de dirección la gráfica expuesta demuestra que la municipalidad de Malacatancito tiene una tendencia saludable debido a la puntuación alcanzada en cada una de las áreas. Lo cual indica que cuentan con un jefe que confía en los grupos de trabajo, sin embargo se debe fortalecer la confianza entre el equipo y las órdenes impartidas deben ser comprendidas con facilidad para que se apoyen las decisiones que se tomen en mejora de la organización.

Gráfica 3

Retribución



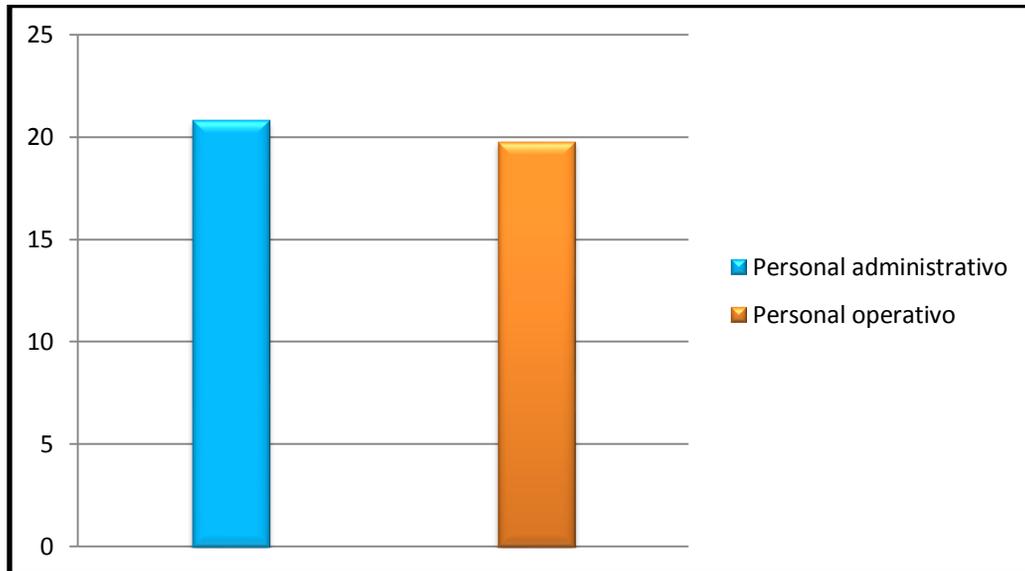
Fuente: Trabajo de campo (2014 y 2015).



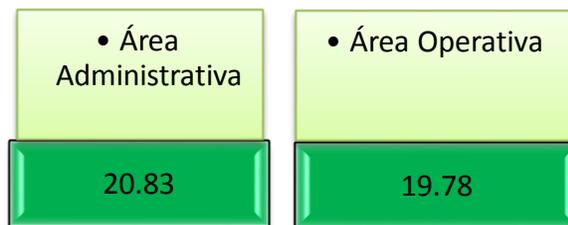
La retribución es la compensación económica y no económica que el empleado recibe directamente por el puesto desempeñado, la labor realizada y la continuidad en el trabajo, cualesquiera que sean los factores tomados en cuenta, los sistemas seguidos y la modalidad de pago que se emplee. La gráfica nos indica que en el área administrativa se encuentra un nivel saludable -18.83-, sin embargo en el área operativa esta en un nivel por mejorar -17.83-, aunque la diferencia es de un punto porcentual se considera que muy pocas veces los beneficios de salud satisfacen las necesidades y casi siempre los servicios de salud son deficientes, además se debe mejorar la asignación salarial para que los miembros de la organización continúen realizando su trabajo de manera eficiente.

Gráfica 4

Sentido de pertenencia



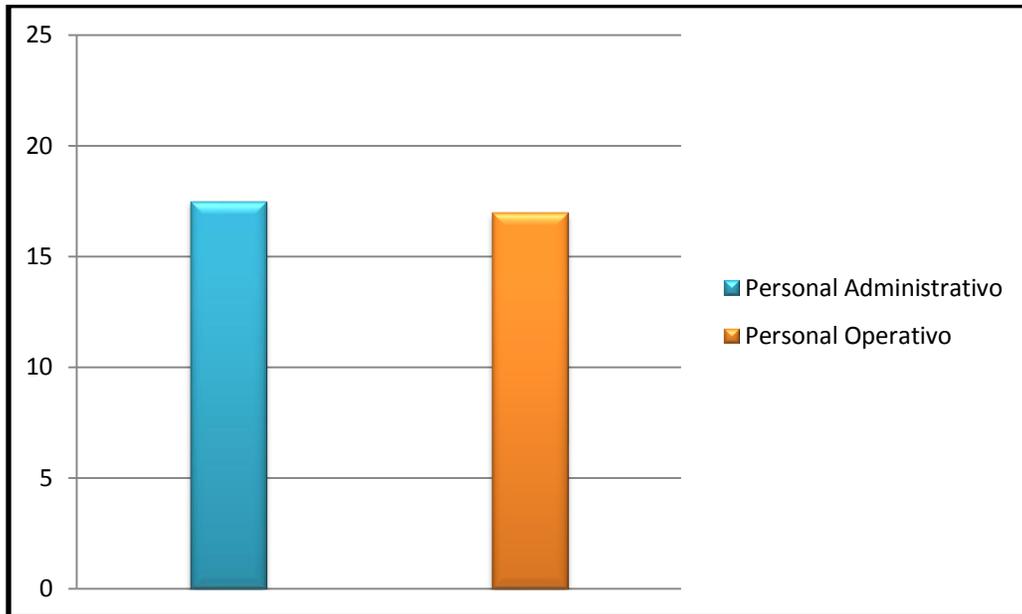
Fuente: Trabajo de campo (2014 y 2015).



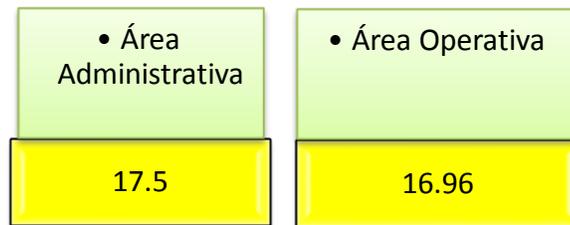
El indicador de sentido de pertenencia refleja el grado de participación y compromiso que perciben los colaboradores de forma individual y grupal, siendo los resultados en la municipalidad saludables. La mayor parte de los colaboradores indican que les interesa el futuro de la municipalidad, y no se sienten avergonzados de pertenecer a la misma; sin embargo no recomiendan la misma como un excelente sitio de trabajo y no trabajan horas extras sin que se les sea remunerado de alguna manera.

Gráfica 5

Disponibilidad de Recursos



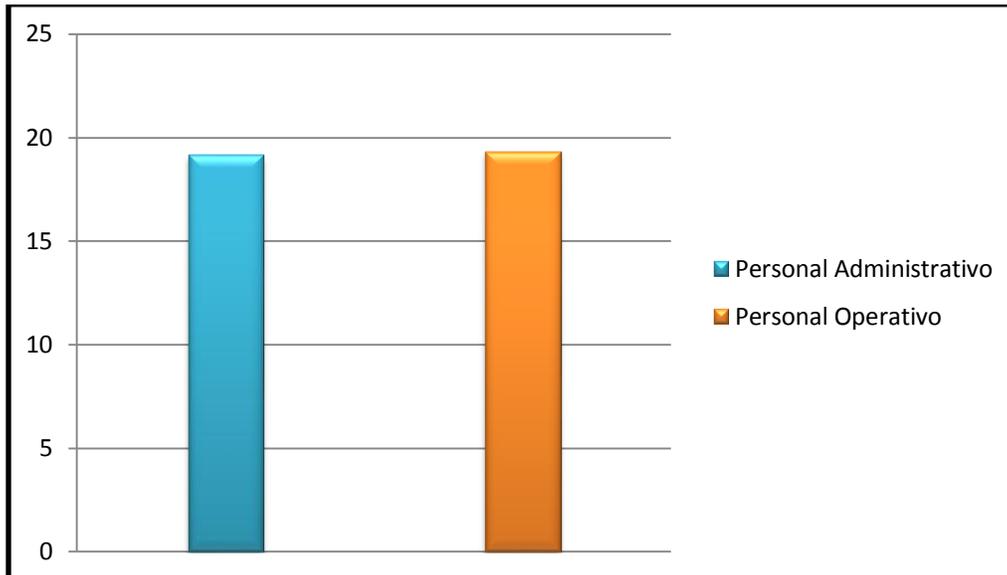
Fuente: Trabajo de campo (2014 y 2015).



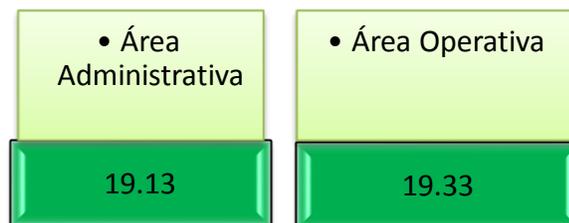
Los recursos materiales son indispensables para el desempeño y desarrollo de actividades diarias, en el indicador Disponibilidad de recursos, según resultados obtenidos de la gráfica se puede apreciar una tendencia a mejorar: la mayoría de colaboradores del área administrativa de la municipalidad consideran que no cuentan con el espacio para desempeñar sus labores diarias, además el ambiente físico no es el adecuado por lo cual se dificulta el acceso a la información.

Gráfica 6

Estabilidad



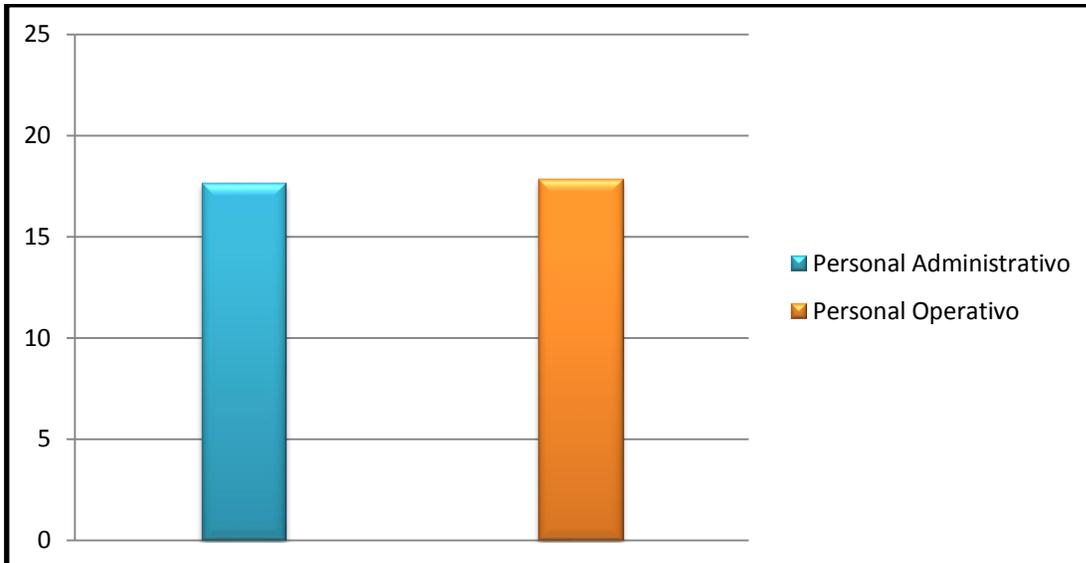
Fuente: Trabajo de campo (2014 y 2015).



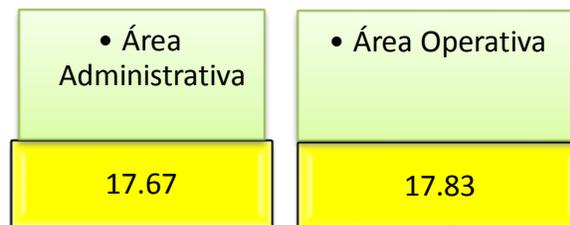
Los colaboradores de la municipalidad de Malacatancito en el indicador de Estabilidad se encuentran en un nivel saludable, debido a que la organización brinda estabilidad laboral, según el desempeño con el que realicen sus tareas permanecerán en el cargo; sin embargo, algunos puestos son temporales debido al cambio de gobierno, de igual sienten que la permanencia en el cargo se debe a las preferencias personales y en ocasiones no toman en cuenta el desempeño antes de despedir al personal.

Gráfica 7

Claridad y Coherencia en la dirección



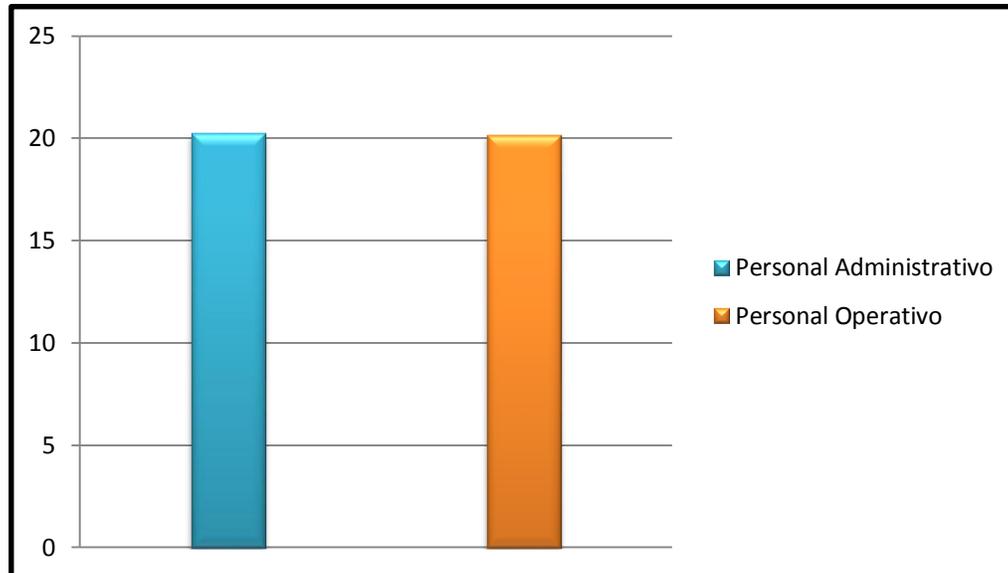
Fuente: Trabajo de campo (2014 y 2015).



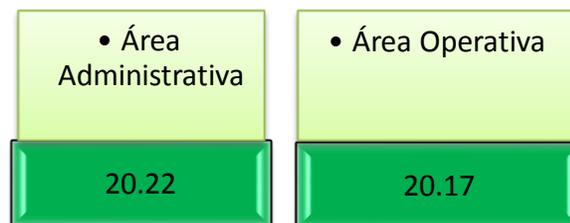
Del grado de claridad de la alta dirección sobre el futuro de la empresa depende el logro de los objetivos y metas establecidas el indicador de Claridad y Coherencia en la dirección se encuentra en el rango por mejorar, los colaboradores no entienden de manera clara las metas de la municipalidad, no conocen como es que la misma está alcanzando su propósitos, se asignan tareas que tienen poca relación con las metas y muchas veces no se dan a conocer los logros de la organización, lo que puede afectar el clima organizacional.

Gráfica 8

Valores Colectivos



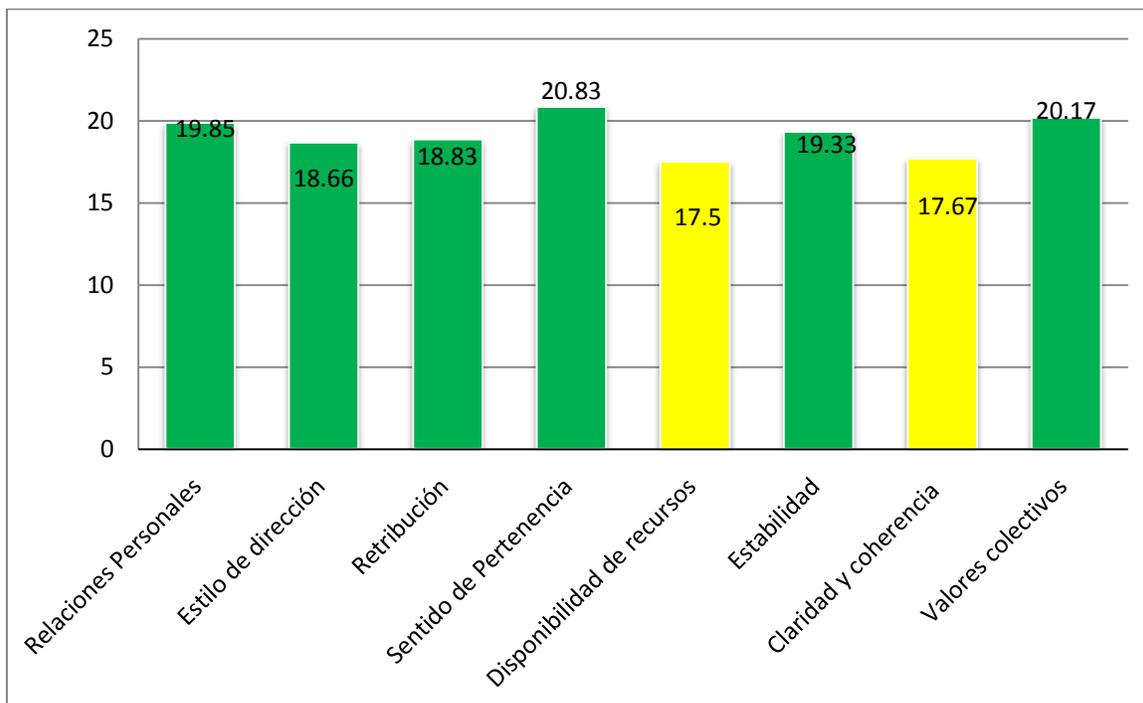
Fuente: Trabajo de campo (2014 y 2015).



En la matriz del indicador Valores colectivos se puede apreciar que se encuentra en un nivel saludable, se percibe que los diferentes departamentos responden a las necesidades laborales de cada colaborador, además se consigue con facilidad la información de los mismos y cada uno resuelve sus problemas sin responsabilizar a otros, sin embargo el trabajo en equipo se debe mejorar para que la organización sea eficiente y mejore su clima organizacional.

Gráfica. 9

Clima organizacional por indicador del área administrativa.



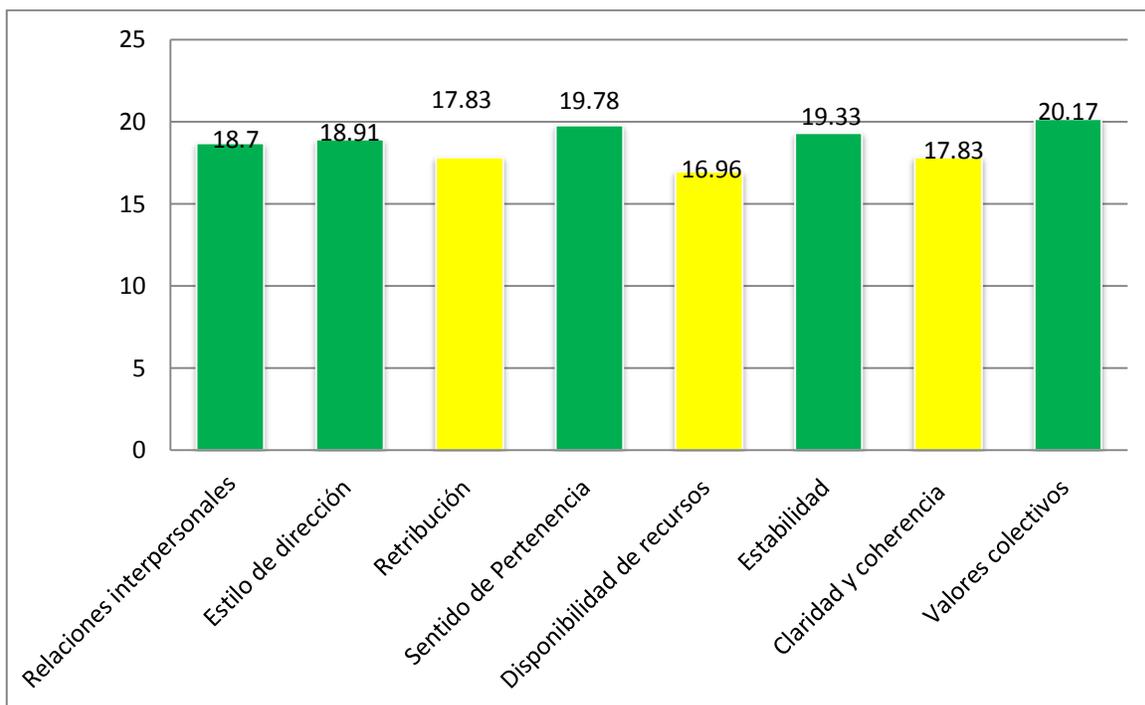
Fuente: Trabajo de campo (2014 y 2015).

Puntuación de Clima organizacional
152.84

Como se puede observar en la gráfica seis de los indicadores del Clima organizacional del área administrativa de la municipalidad de Malacatancito están en un rango saludable; siendo estos –del más alto al menos significativo-: sentido de pertenencia, valores colectivos, relaciones interpersonales, estabilidad, retribución, y estilo de dirección; en el rango por mejorar se encuentran dos: claridad y coherencia en la dirección y disponibilidad de recursos. En el rango de no saludable no se encuentra ningún indicador.

Gráfica10

Clima organizacional por indicador del área operativa



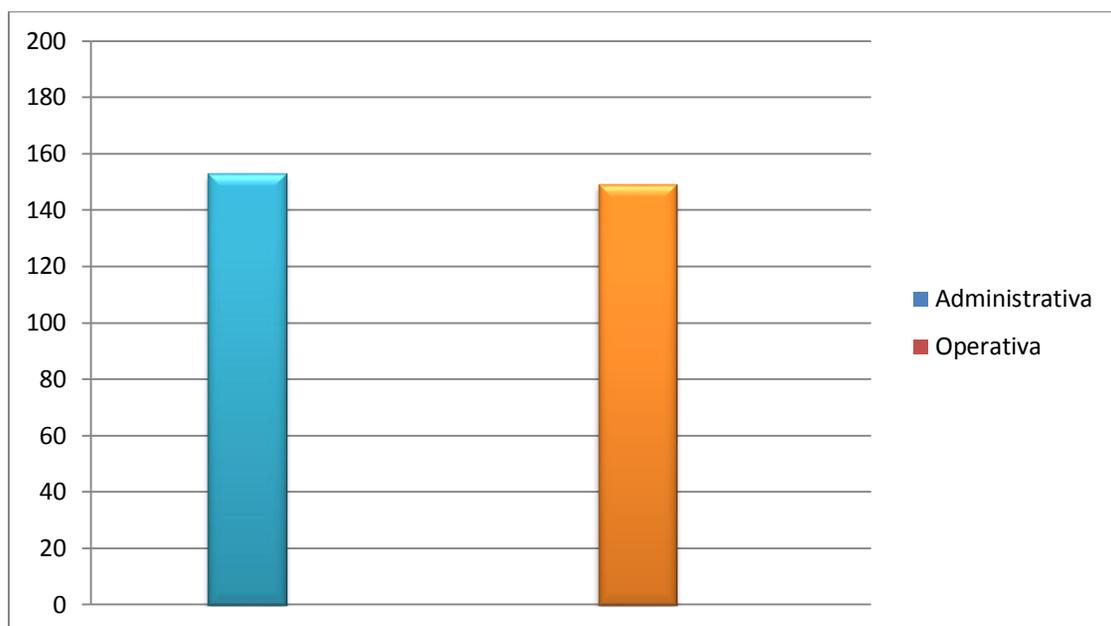
Fuente: Trabajo de campo (2014 y 2015).

Puntuación de Clima organizacional
149.51

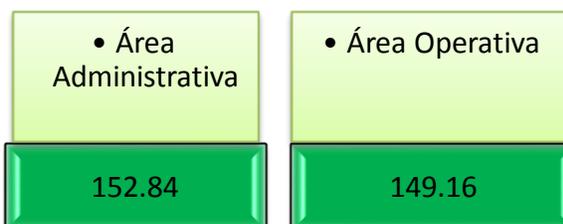
En esta gráfica se puede apreciar los diferentes indicadores del área de operativos revelando que los indicadores que debe de mejorar son retribución, disponibilidad de recursos y claridad y coherencia en la dirección.

Con tendencia saludable se encuentran las relaciones interpersonales, estilo de dirección, sentido de pertenencia, estabilidad y los valores colectivos.

Gráfica 11
General



Fuente: Trabajo de campo (2014 y 2015).



Como conclusión esta gráfica presenta los resultados del clima organizacional de las dos áreas de la municipalidad de Malacatancito, el cual expresó que el nivel del clima organizacional en el área administrativa es saludable con 152.84, y con un 149.16 encontramos el área de operativa con un saludable uniendo las dos áreas se encuentra un porcentaje de 151.

V. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

Se presenta el análisis e interpretación de la investigación sobre clima organizacional de la municipalidad de Malacatancito, para ello se utilizan las teorías más actualizadas del marco teórico, los hallazgos de la investigación y la opinión del investigador.

Para Rodríguez (2009), el clima organizacionales uno de los aspectos que está condicionado entre otras cosas, por la satisfacción general que manifiesta el personal, respecto al trabajo que se realiza en la municipalidad de Malacatancito se puede reconocer la relación tan estrecha entre satisfacción general y nivel de motivación que poseen los colaboradores para mejorar el rendimiento laboral.

Las relaciones interpersonales para Espina (2007), son como un espacio significativo en los procesos, ya que trata de la forma en que una persona establece una relación con otra, de manera real, imaginada o anticipada dentro de su contexto social para alcanzar los objetivos de la organización. El personal de la municipalidad de Malacatancito percibe un ambiente saludable en el área administrativa y operativa, para perfeccionarlo se debe mejorar la aceptación en los equipos de trabajo y así sean valorados los aportes que cada uno realice permitiendo con ello una comodidad y unidad en el grupo.

Considerando que el clima organizacional se encuentra entre el rango saludable favorece a que se manifiesten buenas relaciones interpersonales, permitiendo que los colaboradores se sientan en confianza, sean aceptados por sus compañeros de trabajo y desarrollen una mayor capacidad para el desenvolvimiento de sus tareas logrando tener eficiencia y productividad en los servicios que se le brindan a la población.

Los directivos o los líderes de la organización deben poseer buenas cualidades para guiar a su equipo de trabajo hacia el logro de objetivos. Si se desea mantener un estilo de dirección según Gil (2010), se deben combinar factores elementales como: mano de obra, equipos y materiales, al igual que los directivos deben guiar al personal y/o sus actividades hacia un esfuerzo organizado, las aéreas de la municipalidad de Malacatancito mantienen una dirección saludable esto demuestra que cuentan con un jefe que confía en los grupos de trabajo, sin embargo se debe fortalecer la confianza entre el equipo y las órdenes impartidas deben ser comprendidas con facilidad para que se apoyen las decisiones tomadas en mejora de la organización.

En las organizaciones deben guiar y combinar de manera eficiente tanto al personal como los materiales para el logro de las metas. Una buena dirección guiada por el jefe mantendrá el respeto y la confianza de los colaboradores y esto a su vez le permite tomar decisiones positivas.

Independientemente de la finalidad de las instituciones, estas cuentan con el recurso humano el cual es primordial para el funcionamiento de las mismas, y son ellos quienes realizan diferentes funciones y procesos en interacción con otros sujetos y demás equipos, para lograr los objetivos establecidos, por consiguiente se debe de trabajar en la integración del personal con los directivos, en mejorar la comunicación y motivar al grupo de colaboradores para sobrepasar las metas trazadas por la institución.

Urquijo y Bonilla (2008), opinan sobre la remuneración afirmando que el trabajador espera que su mayor eficiencia le sea considerada de alguna manera, ya sea reconocimiento formal, mediante promociones y ascensos, etc., o el reconocimiento informal, por señales de aprecio y estima, como son los elogios, etc. Para la municipalidad en el área administrativa se encuentra en un rango saludable esto se demuestra porque los colaboradores entienden bien los beneficios con los que cuentan al estar laborando en la municipalidad; pero para

mantenerlo así se deben mejorar los servicios de salud pues no satisfacen en su totalidad las necesidades al igual que la asignación salarial otorgada así también el área operativa mejore en este indicador pues se encuentra en un rango por mejorar.

Uno de los aspectos que contribuye a mantener un equipo de trabajo motivado, que lucha por alcanzar los objetivos de la organización es la remuneración ya que cuando se tienen colaboradores que saben y entienden a cabalidad los beneficios con los que cuentan al estar laborando en la empresa, trabajan con eficiencia y eficacia logrando alcanzar las metas de la organización, siendo compensación de los empleados una herramienta efectiva para mejorar el desempeño pues esta no solo debe de ser cuantitativa sino también cualitativa teniendo en cuenta que de esta forma se generará una satisfacción integral en el colaborador, teniendo como resultado personal identificado y comprometido con la institución.

El sentido de aceptación en un grupo contribuye a sentirse parte del mismo para Berghe (2010), el sentido de pertenencia conlleva a que el personal se compenetre con la empresa y sienta la compañía como suya al realizar sus acciones y trabajo en busca del alcance de objetivos. Los colaboradores indican que les interesa el futuro de la municipalidad, y no se sienten avergonzados de pertenecer a la misma. Sin embargo no recomiendan la misma como un excelente sitio de trabajo y no trabajan horas extras sin que se les sea remunerado de alguna manera.

Las organizaciones deben velar porque los miembros de la misma se sientan identificados con ella, como pasa en la municipalidad, los colaboradores tienen un sentido de pertenencia saludable para el área administrativa y operativa de la municipalidad pues mantienen un estado de satisfacción positivo, por lo mismo, ellos no se sentirían bien trabajando en otra institución pues se sienten parte de la misma y juntos trabajan para alcanzar los objetivos, por ello es importante resaltar

que del grado de compromiso, profesionalismo y pertenencia que tengan hacia la compañía, sus operaciones y objetivos depende la eficacia del trabajo de los colaboradores, para diferenciar la organización por su buen trabajo y nivel de compromiso con la población. .

Fernández (2007), define la Disponibilidad del conjunto de recursos de todo tipo que posee una organización, exceptuados el personal humano. Los capitales materiales, económicos, que adecuadamente administrados y optimizados por personas, aportan un valor añadido diferencial y competitivo a la organización. En la municipalidad se puede apreciar una tendencia a mejorar en las dos áreas: la mayoría de colaboradores consideran que no cuentan con el espacio para desempeñar sus labores diarias, además el ambiente físico no es el adecuado lo cual dificulta el acceso a la información

Siendo los sujetos de estudio quienes perciben que tanto el espacio como el ambiente físico del sitio de trabajo deben ser adecuados para el desempeño de las funciones propias del puesto de trabajo se debe velar porque la actividad laboral se lleve a cabo manera correcta para lo cual es necesario contar con una buena visión e iluminación, obtener una mayor productividad de los colaboradores.

La desatención a este indicador provocaría desmotivación, insatisfacción y los colaboradores no se sentirían parte de la organización, es por eso que dentro de los aspectos a tomar en cuenta están las condiciones ambientales, sociales: estilo de dirección, salarios; y las condiciones de información: ordenes, instrucciones y cualquier tipo de información a utilizar es importante que la municipalidad mejore este aspecto ya que así se tendrá un personal eficiente que brindará un servicio adecuado a las necesidades de la población.

Al hablar de Estabilidad Robbins y Coulter (2010), opinan sobre los trabajadores eventuales que éstos no tienen la seguridad o la estabilidad de los empleados permanentes y no se identifican con la organización ni muestran el mismo nivel de

compromiso que los empleados permanentes ya que eran libres de irse de la organización cuando quisieran y los patronos tenían el derecho de despedirlos en cualquier momento. Para el personal de la municipalidad la organización brinda estabilidad laboral, además según el buen desempeño con el que realicen sus tareas permanecerán en el cargo y antes de despedir a alguno toman en cuenta su desempeño; sin embargo, algunos puestos son temporales debido al cambio de gobierno, de igual sienten que la permanencia en algunos cargos se deben preferencias personales.

Brindar una estabilidad laboral será favorable puesto que esta es una manera más de que el personal se sienta satisfecho y cómodo en el lugar de trabajo de manera que los resultados serán los que se desean la municipalidad cuenta con personal desde hace varios años, manteniendo estabilidad, a la hora de presidir de sus servicios toman en cuenta el desempeño que brindado.

La claridad y coherencia en la dirección para Marriner (2009), las organizaciones son proyectos que están dirigidos a la consecución de resultados específicos; es decir, están orientados hacia un objetivo, y esos objetivos son los que impulsan los proyectos, ya que las planificaciones y el desarrollo se ponen en marcha para alcanzarlos. El área administrativa y operativa de la municipalidad no entiende de manera clara las metas, al igual que no conocen como es que la misma está alcanzando su propósitos pues los directivos no dan a conocer lo logros; además, algunas de las metas que se conocen de parte de la empresa son poco entendibles y también no se asignan tareas de acuerdo a las mismas.

La municipalidad debe mejorar el aspecto de claridad y coherencia en la dirección dando a conocer al personal los objetivos y metas de la misma para que juntos trabajen sobre ello, además los directivos deben mantener una comunicación adecuada con los colaboradores informándoles sobre los propósitos logrados y aspectos que deban mejorar asignándole tareas de acuerdo a las metas para que sean alcanzadas de manera eficiente.

Vértice (2008), define por valores colectivos, como las creencias compartidas acerca de cómo deben ser las cosas en la organización y cómo se debe actuar. Su función básica es servir de guía en todas las conductas que suceden, ya sea la forma de concebir el liderazgo, de delimitar lo que está bien y lo que está mal, y sobre todo como guía en la toma de decisiones. El aspecto de valores colectivos para la municipalidad percibe que los diferentes departamentos responden a las necesidades laborales de cada colaborador, además se consigue con facilidad la información de los mismos y cada uno resuelve sus problemas sin responsabilizar a otros, sin embargo el trabajo en equipo se debe mejorar al igual que se tome con responsabilidad los errores cometidos en cada departamento.

El aspecto de valores colectivos en las áreas de la municipalidad se encuentran en un rango saludable y los directivos de la misma deben luchar porque siga de la misma manera ya que esto le permitirá seguir trabajando eficientemente en un orden adecuado, responsabilizándose de los errores que se cometan y seguir ayudándose en grupo para brindar un servicio eficiente a la población de Malacatancito.

VI. CONCLUSIONES

- Se determinó de acuerdo a la puntuación obtenida en la aplicación del instrumento -EDCO- el clima organizacional en el área administrativa y operativa de la municipalidad de Malacatancito se encuentra dentro de un rango saludable, lo cual es positivo para la institución.
- Las relaciones interpersonales son adecuadas pues alcanzaron un nivel saludable en las dos áreas de la municipalidad ya que la mayoría de colaboradores se sienten aceptados por su equipo de trabajo.
- La municipalidad de Malacatancito mantiene un estilo de dirección favorable, pues el jefe les brinda confianza a los colaboradores, sin embargo, las órdenes impartidas no son comprendidas con facilidad.
- El trabajar en una empresa pública cuenta con beneficios de salud y aceptando la asignación salarial, sin embargo los servicios de salud que reciben son deficientes sintiéndose frustrados por las políticas que maneja la empresa, por lo que en el área operativa se encuentra en un rango por mejorar.
- El sentido de pertenencia es bastante positivo tomando en cuenta que a los empleados les interesa el futuro de la institución, sintiéndose cómodos de pertenecer a la misma.
- La capacidad de recursos con los que cuentan los colaboradores de la municipalidad están en un rango por mejorar; debido a que no se tiene mayor acceso a la información y el ambiente físico no es favorable para desarrollar sus labores diarias.

- Se determinó la estabilidad de manera positiva , considerando que según el buen desempeño con el que realicen sus tareas permanecen en el cargo, además antes de despedir al personal toman en cuenta su desempeño; sin embargo, algunos puestos son temporales debido al cambio de gobierno, y la permanencia en el cargo se debe a las preferencias personales.
- Se estableció que la claridad y coherencia por parte de la dirección se encuentra en un rango por mejorar pues los colaboradores no entienden de manera clara las metas, y como la organización alcanza sus propósitos, los directivos no dan a conocer los logros obtenidos; y las metas de la empresa son poco entendibles además de no asignar tareas de acuerdo a las mimas.
- La municipalidad mantiene un nivel saludable en los valores colectivos debido a que los diferentes departamentos responden a las necesidades laborales de cada colaborador, se consigue con facilidad la información de los mismos y cada uno resuelve sus problemas sin responsabilizar a otros, mejorando el trabajo en equipo para realizar sus tareas de manera eficiente.

VII. RECOMENDACIONES

- La municipalidad de Malacatancito debe mejorar los indicadores que presentan cierta ineficiencia y continuar fomentando los que se encuentran en un nivel saludable, para que el clima organizacional de la misma se siga manteniendo en un rango positivo por lo tanto se sugiere tomar en cuenta los planes de mejoramiento para los ítems negativos lo cual contribuirá para reforzar los indicadores.
- Sabiendo que las relaciones interpersonales de la áreas de la municipalidad son adecuadas se debe motivar a los colaboradores para que las mismas continúen de igual manera, promoviendo la participación de los empleados a través de capacitaciones sobre relaciones humanas, motivación y liderazgo.
- El estilo de dirección es saludable para mantenerlo así se deben dar capacitaciones al personal como a los directivos sobre la comunicación efectiva para mantener un ambiente agradable y evitar ordenes arbitrarias, lo cual contribuirá a que los aspectos positivos sigan creciendo y se mantenga la confianza y el apoyo en las decisiones que se toman.
- Tomando en cuenta que la retribución fue calificada de manera positiva para el área administrativa y por mejorar en la operativa se debe trabajar porque se mantenga y perfeccione, pero es necesario que de manera complementaria aspectos se evalúen los servicios de salud para que estos sean recibidos satisfactoriamente por parte de los colaboradores motivándolos a realizar su trabajo eficientemente.

- El sentido de pertenencia se encuentra en un punto saludable sin embargo para que se mantenga de la misma manera se debe fortalecer por medio de un plan motivacional que le permita a los colaboradores identificarse y desarrollarse aún más con la empresa.
- La disponibilidad de recursos debe mejorarse para que los colaboradores realicen su tareas de manera eficiente, estableciéndoles un espacio adecuado, buena iluminación, entorno y ambiente físico, además acceso a la información a los mismos, luego realizar inspecciones periódicas para poder observar si se cuenta con lo necesario para trabajar.
- La municipalidad debe seguir promoviendo estabilidad laboral para los colaboradores basándose en el desempeño de los mismos, motivando al personal para realizar sus tareas de manera eficiente y así evite los gastos por la alta rotación de personal.
- La claridad y coherencia de parte de la dirección de la organización debe mejorarse dando información a los colaboradores las herramientas, técnicas y las actividades que deben desarrollarse y aplicarse para alcanzar las metas de la misma, ya que los colaboradores son parte de los avances obtenidos en la empresa y de esta manera se motivara al personal.
- Los valores colectivos son positivos y se debe luchar por mantenerlos en ese punto ya que de esta manera los colaboradores mantendrán el respeto entre ellos y hacia su subordinados, se pueden crear una guía motivacional dentro de la cual se incluyan aspectos que permitan la integración de los grupos de trabajo formando uno solo y promover la resolución de problemas y no la acusación mutua para mantener un grupo de trabajo eficiente.

IV. BIBLIOGRAFÍA

- Balcarcel, L. (2011). **Clima organizacional y su incidencia en las relaciones laborales del recurso humano en los proyectos urbanísticos en la ciudad de Quetzaltenango** Tesis. Guatemala, Universidad Rafael Landívar.
- Berghe, E (2010). **Gestión y gerencia empresariales**. (2ª. ed.) Ecoe Ediciones, Bogotá.
- Chiang, M., Martín, M., Núñez, A. (2010). **Relaciones entre el clima organizacional y la satisfacción laboral** (2ª ed.). España: R.B.
- Chiavenato, I. (2009). **Administración de los Recursos Humanos**. México: McGraw Hill.
- Del Cid A., Méndez R. y Sandoval F. (2007). **Investigación Fundamentos y Metodología** (1ª. ed.). Guatemala, Editorial Pearson.
- Díaz, A. (2010). **El clima organizacional y su influencia en el desempeño de la empresa**, Argentina. Artículo disponible en www.sht.com.ar
- Espina, V. (2007). **Trabajo en Equipo**. (1ª. ed.) México: Panorama.
- Estrada, A. (2007). **El clima organizacional y la motivación del recurso humano en una institución administrativa de salud pública en la ciudad capital** Tesis. Universidad Mariano Gálvez. Guatemala
- Fernández, M. (2007). **Diccionario de recursos humanos: Organización y dirección**. España: Díaz Santos.

- Fernández, J. y Tejada, J. (2009). **Estrategias de innovación en la formación para el trabajo**. España: Grupo Cifo-Force.
- Ferran, N. y Pérez, M. (2009). **Búsqueda y Recuperación de la Información**. (1ª. ed.). España: UOC.
- Gadow, F. (2010). **Dilemas, la gestión de talento en tiempos de cambio**. (1ª. ed.) Argentina: Granica.
- Gil, M. (2010). **Como crear y hacer funcionar una empresa**. (8ª. ed.) Madrid: ESIC editorial.
- Herrera, M. (2014). **Entrevista sobre historia de la municipalidad de Malacatancito, Huehuetenango**.
- Hellriegel, W. Slocum, J. (2009). **Comportamiento Organizacional**. (12ª.ed). Madrid: Pearson Education
- Jiménez, W. (2011). **Clima organizacional y objetivos de la empresa**, disponible en [//accorh-consultor-wjlemus.blogspot.com](http://accorh-consultor-wjlemus.blogspot.com)
- Koontz, H, Weihrich, H. y Cannice, M. (2008). **Administración, una perspectiva global**. (12ª. ed.). México: Mc-Graw Hill.
- López. M. (2009). **Influencia del clima laboral en el desempeño de los colaboradores del área operativa en una empresa dedicada a la comercialización** Tesis. Guatemala, Universidad Rafael Landívar.
- Marchat, R. (2007). **Actualización para el desarrollo organizacional**. (12ª.ed). Mexico: Prentice Hall.

- Martini, D. (2009). **El liderazgo como función dentro de la organización.** (9ª. ed.) México: Prentice Hall.
- Marriner, A. (2009). **Gestión y Dirección de Enfermería.** (8ª. ed.). España: Grupo Unigraf.
- Menéndez, N. (2014). **Clima Organizacional en la municipalidad de el Progreso, Jutiapa**". (Tesis). Guatemala. Universidad Rafael Landívar.
- Muchinsky, P. (2007). **Psicología aplicada al trabajo.** Editorial Desclée de Brouwer S.A. (1ª. ed.). Bilbao-España.
- Orbegoso, A. (2008). **Organización talento. El clima organizacional. Que es y como analizarlo,** disponible en www.gestiopolis.com
- Palacios D. (2009). **Evaluación del clima organizacional en una empresa productora y distribuidora de lentes oftálmicos** Tesis. Universidad Rafael Landívar. Guatemala
- Pérez, A. (2011). **Clima organizacional y su importancia,** México. Disponible en www.inaprd.wordpress.com
- Puchol, L. (2007). **Dirección y Gestión de Recursos Humanos.** (7ª. ed.). España. Díaz de Santos.
- Quintana, A. (2013). **Definiciones y dimensiones del Clima Organizacional** artículo disponible en <http://centrodedesarrollogerencial.blogspot.com/2013/01/definiciones-y-dimensiones-del-clima.html>
- Rivera, E. (2012). **Clima organizacional en los hoteles con restaurante de la ciudad de Quetzaltenango** Tesis. Guatemala: Universidad Rafael Landívar.

Robbins, S. (2006). **Comportamiento Organizacional**. (10ª.ed.)México: Pearson Education.

Robbins, S. (2009). **Organización de Empresas**México: Prentice Hall.

Robbins, S. y Coulter, M. (2010). **Administración**. (10ª. ed.). México: Pearson.

Rodríguez, J. (2009). **Administración Moderna de Personal**. (7ª.ed). Editorial Learning. México

Rodríguez, I y Hernández M. (2010). **Lenguaje no Verbal Cómo gestionar una comunicación de éxito**. Gesbiblo, S.L, España.

Saavedra, R. (2007). **Liderazgo en las organizaciones**. (1ª. ed.). México: Pearson Educación.

Saavedra, A., Rivera, W. (2008). **El clima organizacional y su repercusión en el rendimiento de la productividad** Tesis. Guatemala, Universidad de San Carlos de Guatemala.

Santisteban, I (2007). **Diagnóstico de clima organizacional en una empresa de carga y transporte** Tesis. Universidad Rafael Landívar. Guatemala

Slocum, H. (2009). **Comportamiento organizacional**. (12ª. ed.) México. Cengage Learning

Urquijo, Y. y Bonilla, J. (2008). **La remuneración del trabajo, manual para la gestión de sueldos y salarios**. Venezuela: Texto C. A. Universidad Católica Andrés Bello.

Vargas, Y. (2013). Clima **Organizacional en la municipalidad de Estanduela, Zacapa**. Tesis: Guatemala. Universidad Rafael Landivar.

Veciana, J. (2008). **Función directiva** (10ª ed.) España: Servei Publicaciones.

Vértice, S. (2008). **Habilidades Directivas**. (3ª. ed.).España: Vértice.

ANEXOS

Anexo 1

Clima organizacional.

Universidad Rafael Landívar

Facultad de ciencias económicas y empresariales

Título de tesis: Evaluación de clima organizacional la municipalidad de Malacatancito

EDCO

Guía de entrevista dirigida a: Personal administrativo de la municipalidad.

Objetivo: Conocer si el clima que se vive en la institución es el adecuado para brindar un servicio eficaz.

Información general

Edad _____ Género: M F

Dependencia donde trabaja _____

Cargo que desempeña _____

Tiempo de trabajar en la empresa _____

Nombre del jefe Inmediato _____

INSTRUCCIONES

La presente prueba es confidencial y anónima, solo se realizara con fines investigativos.

Conteste absolutamente todas las preguntas evitando hacerlo al azar.

Agradecemos su colaboración y honestidad en el desarrollo de la prueba.

1. Los miembros del grupo toman en cuenta mis opiniones

1	2	3	4	5
Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca

2. ¿Soy aceptado por mi grupo de trabajo?

1	2	3	4	5
Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca

3. ¿Los miembros del grupo son distantes conmigo?

1	2	3	4	5
Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca

4. ¿Mi grupo de trabajo me hace sentir incómodo?

1	2	3	4	5
Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca

5. ¿El grupo de trabajo valora mis aportes?

1	2	3	4	5
Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca

6. Mi jefe crea una atmósfera de confianza en el grupo de trabajo

1	2	3	4	5
Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca

7. El jefe es mal educado:

1	2	3	4	5
Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca

8. Mi jefe generalmente apoya las decisiones que tomo:

1	2	3	4	5
Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca

9. Las órdenes impartidas por el jefe son arbitrarias

1	2	3	4	5
Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca

10. El jefe desconfía del grupo de trabajo:

1	2	3	4	5
Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca

11. Entiendo bien los beneficios que tengo en la empresa:

1	2	3	4	5
Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca

12. Los beneficios de salud que obtengo en la empresa satisfacen mis necesidades:

1	2	3	4	5
Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca

13. Estoy de acuerdo con mi asignación salarial

1	2	3	4	5
Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca

14. Mis aspiraciones se ven frustradas por las políticas de la empresa:

1	2	3	4	5
Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca

15. Los servicios de salud que recibo en la empresa son deficientes:

1	2	3	4	5
Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca

16. Realmente me interesa el futuro de la empresa:

1	2	3	4	5
Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca

17. Recomiendo a mis amigos la empresa como un excelente sitio de trabajo:

1	2	3	4	5
Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca

18. Me avergüenzo decir que soy parte de la empresa:

1	2	3	4	5
Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca

19. Sin remuneración no trabajo horas extras

1	2	3	4	5
Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca

20. Sería más feliz en otra empresa:

1	2	3	4	5
Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca

21. Dispongo del espacio adecuado para realizar mi trabajo:

1	2	3	4	5
Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca

22. El ambiente físico de mi sitio de trabajo es adecuado:

1	2	3	4	5
Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca

23. El entorno físico de mi sitio de trabajo dificulta la labor que desarrollo:

1	2	3	4	5
Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca

24. Es difícil tener acceso a la información para realizar mi trabajo:

1	2	3	4	5
Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca

25. La iluminación del área de trabajo es deficiente:

1	2	3	4	5
Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca

26. La empresa desprecia al personal sin tener en cuenta su desempeño:

1	2	3	4	5
Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca

27. La empresa brinda estabilidad laboral:

1	2	3	4	5
Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca

28. La empresa contrata personal temporal:

1	2	3	4	5
Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca

29. La permanencia en el cargo depende de preferencias personales:

1	2	3	4	5
Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca

30. De mi buen desempeño depende la permanencia en el cargo:

1	2	3	4	5
Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca

31. Entiendo de manera clara las metas de la empresa:

1	2	3	4	5
Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca

32. Conozco bien como la empresa esta logrando sus metas:

1	2	3	4	5
Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca

33. Algunas tareas asignadas a diario tienen poca relación con las metas:

1	2	3	4	5
Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca

34. Los directivos no dan a conocer los logros de la empresa:

1	2	3	4	5
Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca

35. Las metas de la empresa son poco entendibles

1	2	3	4	5
Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca

36. El trabajo en equipo con otras dependencias es bueno:

1	2	3	4	5
Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca

37. La otras dependencias responden bien a mis necesidades laborales:

1	2	3	4	5
Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca

38. Cuando necesito información de otras dependencias la puedo conseguir fácilmente:

1	2	3	4	5
Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca

39. Cuando las cosas salen mal las dependencias son rápidas en culpar a otras:

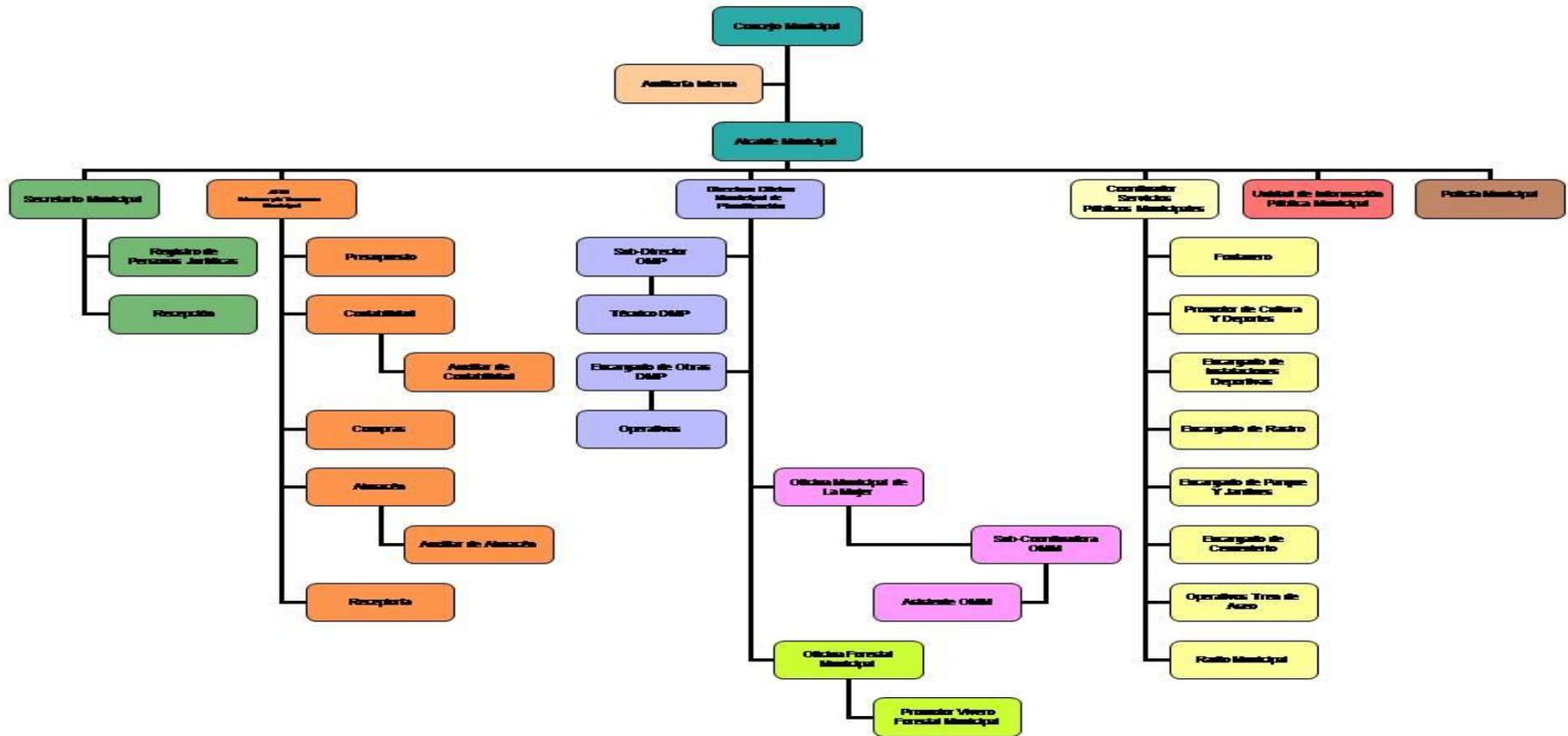
1	2	3	4	5
Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca

40. Las dependencias resuelven problemas en vez de responsabilizar a otras:

1	2	3	4	5
Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca

Anexo 2

ORGANIGRAMA MUNICIPALIDAD DE MALACATANCITO





PLAN DE ACCIÓN

Mejoramiento del Clima Organizacional

Clima Organizacional



PRESENTACIÓN

El clima organizacional es el ambiente que viven los colaboradores de las organizaciones, dependiendo como se encuentre afecta el desempeño de los mismos. Este además debe considerarse como un factor muy importante para lograr la eficacia y eficiencia en el desarrollo de los objetivos de la institución, cuando este es adecuado proporciona a los colaboradores la oportunidad de adquirir mayores, aptitudes, conocimiento y habilidades para desempeñar con éxito su trabajo.

De acuerdo a los resultados obtenidos por medio de la Escala del Clima Organizacional –EDCO-, se estableció que en la empresa objeto de estudio, cuenta con un ambiente saludable, basado en el puntaje de cada indicador que contiene este método de evaluación y medición.

Para mejorarlo y mantenerlo en un nivel óptimo se elaboró una propuesta que consiste en estrategias derivadas del análisis de los resultados obtenidos, con el objetivo de corregir, mejorar y mantener resultados positivos en el ambiente laboral, que fortalezca el rendimiento individual, grupal e institucional.

Se espera que estas estrategias ayuden a resolver las dificultades evidenciadas después de realizar la medición del clima, que se utilice como un eficaz instrumento para fortalecer el ambiente positivo de la organización, con el fin de aprovechar el capital humano, recursos y factores fuertes del clima organizacional.

JUSTIFICACIÓN

A través de estas estrategias se pretende el mejoramiento de las condiciones laborales en las que se desenvuelven los empleados y de esta forma alcanzar la optimización de la percepción que se tiene en la organización, conseguir los objetivos requeridos y obtener mejores resultados.

Debido a la evidente necesidad de mantener un ambiente agradable de trabajo, la presente propuesta proporciona estrategias que ayuden al mejoramiento del clima organizacional, tomando como base a los resultados de la investigación; donde sobresalió la necesidad de contribuir al crecimiento y desarrollo, a través de actividades sencillas, que requieren de mínimo esfuerzo y financiamiento, pero que repercuten grandemente en el personal. Sin embargo; esta práctica implica el compromiso y responsabilidad de la administración municipal para hacerlo realidad.

Estas estrategias se deben implementar, considerando la participación de todos los colaboradores y a todo nivel jerárquico, pues son indispensables para trabajarlos.

Objetivo general

Proponer a la municipalidad de Malacatancito estrategias que impulsan la participación en las actividades y elevar el rendimiento individual y así mantener y mejorar un ambiente de trabajo agradable.

Objetivos Específicos

- Fortalecer el ambiente físico de la organización para que permita la sociabilidad del grupo laboral y la realización de las tareas asignadas.
- Fomentar en los colaboradores el deseo de participación a través de actividades de convivencia.
- Mantener una comunicación clara con los colaboradores a fin de que conozcan los propósitos de la organización.



Políticas de implementación

- Las actividades deberán realizarse en jornadas que no interfieran los horarios de trabajo.
- Cada actividad debe de ser planeada acorde a la ocasión y fecha del año, y todo el personal administrativo debe de participar.
- Las actividades formales e informales pueden ser aplicadas dentro de toda la organización.
- Debe notificarse al colaborador cada actividad con anticipación para que el empleado este informado.
- El personal puede aportar ideas para la realización de las actividades

Desarrollo de la propuesta.

Los contenidos de esta propuesta incluyen estrategias de motivación con su debida actividad, como lograrlo, los resultados que se obtendrán al aplicarlos y quien será el responsable de llevarlo a cabo.

Figura 1
Recursos



Fuente: Elaboración propia.

DISPONIBILIDAD DE RECURSOS (AMBIENTE FÍSICO)

Hernández (2010), define los espacios de trabajo como la disposición física, determinados diseños y/o disposiciones espaciales en el lugar de trabajo ya sea el espacio, la distancia entre puestos, proximidad física de personas y maquinas, vulnerabilidad, zonas de trabajo abiertas, ventanas, cerradas, acción a entornos naturales y otros.

Procedente de ello se puede mencionar que el mal diseño y ubicación del ambiente físico, excesivos y pérdida de tiempo, produce estrés en el individuo, puesto que estos factores influyen directamente en su comportamiento de territorialidad y en sus emociones. Por lo tanto, se recomienda reestructurar el diseño de los espacios de trabajo para una mejor imagen de la empresa, siendo un elemento principal y relevante en la satisfacción laboral y por ende en la maximización de utilidades.



En la práctica, los objetivos son alcanzados concibiendo un ambiente físico que relacione la tarea con las posibilidades fisiológicas del hombre. Cada elemento físico puede ser un factor susceptible, individual o conjuntamente, que influir sobre el rendimiento del trabajador.

AMBIENTE FÍSICO

OBJETIVO	ACTIVIDADES	ACCIÓN	LOGROS OBTENIDOS	RESPONSABLES	ASISTENTES
<ul style="list-style-type: none"> Establecer un ambiente en el cual, los empleados cuenten con las herramientas necesarias para realizar su trabajo. 	<ul style="list-style-type: none"> Cada coordinador debe verificar si que sus subalternos cuenten con materiales, mobiliario y equipo necesarios. 	<ul style="list-style-type: none"> Verificar a cada cierto tiempo la infraestructura de la empresa (iluminación, ventilación, limpieza, etc.) a fin de mantener el equipo en buenas condiciones. Aplicar la evaluación del ambiente y enviarlo a alcaldía para la autorización de mejoras. 	<ul style="list-style-type: none"> Comodidad por los empleados al tener un equipo necesario y con su debido mantenimiento logrando que las tareas se realicen de una manera rápida y adecuada. 	<ul style="list-style-type: none"> El alcalde municipal. Coordinadores de las áreas de la municipalidad. Conserjes. 	Personal del área administrativa.

EVALUACIÓN DEL AMBIENTE FÍSICO DE LA MUNICIPALIDAD

Objetivo: Conocer si se ha mejorado la disponibilidad de recursos para el área administrativa de la municipalidad de Malacatancito.

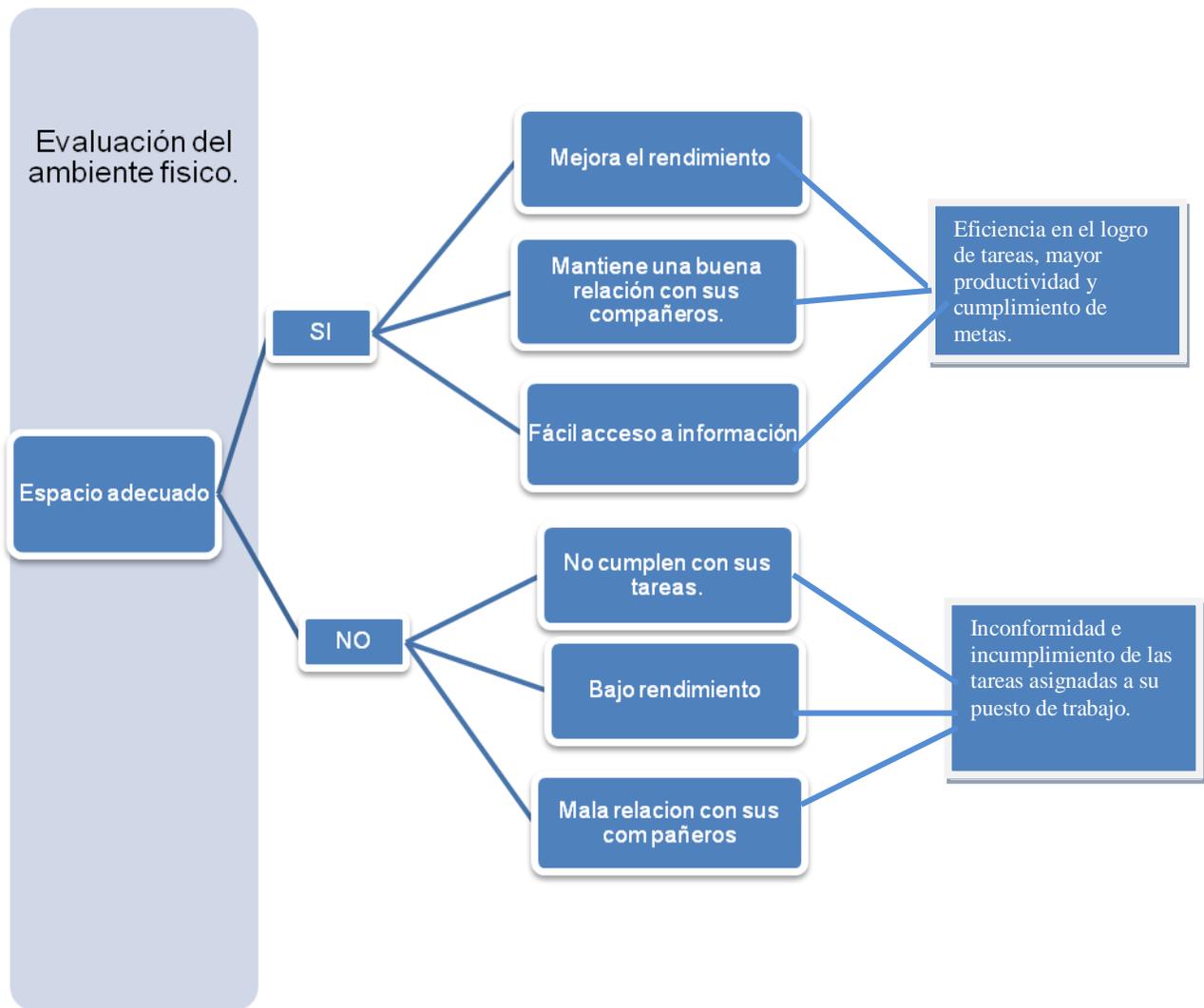
Información general

Edad _____ Género: M F
Cargo que desempeña _____
Nombre del jefe Inmediato _____

INSTRUCCIONES

A continuación se le presentan una serie de preguntas, indique con una x la opción que más refleje su punto de vista, las cuales son: siempre, casi siempre, algunas veces, muy pocas veces y nunca.

	Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy Pocas veces	Nunca
1. Dispongo del espacio adecuado para realizar mi trabajo					
2. El ambiente físico de mi sitio de trabajo es adecuado					
3. El entorno físico de mi sitio de trabajo dificulta la labor que desarrollo					
4. Es difícil tener acceso a la información para realizar mi trabajo					
5. La iluminación del área de trabajo es deficiente					



PRESUPUESTO

En este aspecto debe considerarse la inversión requerida para la realización de mejoras físicas, modificaciones a la infraestructura o bien, implementación de infraestructura nueva. Deberá incluirse en el presupuesto de la empresa, las inversiones a realizar para el mantenimiento de la infraestructura.

Tabla No. 1

Estimación del ambiente físico

MESES	Reuniones del personal administrativo.	COSTO
Diciembre	Informe del mobiliario, equipo y espacio físico de todos los colaboradores del personal administrativo a jefes de área.	Q. 250.00
Marzo	Informe de mobiliario y evaluación de mejoramiento para el equipo a jefes de área.	Q. 250.00
Junio	Informe de equipo y evaluación para mantenimiento del espacio físico.	Q. 250.00
Septiembre	Informe del espacio físico.	Q. 250.00
	Total	Q. 1000.00 Anuales

Fuente: Elaboración propia.

Tabla No. 2

Costos para mejorar el ambiente físico

MESES	MANTENIMIENTO Y MEJORAS TRIMESTRAL	ENCARGADO	COSTO
Enero	Mantenimiento de Mobiliario (escritorios, sillas, archivos y estantería de información).	Jefes de área.	Q. 1500.00
Abril	Mantenimiento de Equipo (computadoras, fotocopidora, impresora y fax).	Jefes de área. Técnico en sistemas.	Q. 3000.00
Julio	Mantenimiento del espacio físico (iluminación, ventilación, espacio de área de trabajo).	Jefes de área. Electricista	Q. 1500.00
Octubre	Revisión general de mobiliario y equipo y espacio físico.	Jefes de área Carpintero Técnico en sistemas Electricista	Q. 6000.00
		Total	Q. 12,000.00

Fuente: Elaboración Propia

CLARIDAD Y COHERENCIA EN LA DIRECCIÓN

Cuando los empleados saben hacia dónde se dirige la organización o la unidad de trabajo y qué deben aportar para alcanzar las metas, pueden coordinar sus actividades, cooperar y hacer lo necesario para alcanzarlas. Sin planeación los departamentos e individuos podrían trabajar por fines contraproducentes, lo que no permitiría a la organización avanzar hacia sus metas.



Una prueba es preguntarle a los diferentes directivos ¿Cuál es el ángulo competitivo de la empresa? ¿Qué es lo que los hace únicos? ¿Por qué se consideran buenos? ¿Qué quieren hacer? En la mayoría de los casos lo relevante va a ser la diversidad de las respuestas. Si no hay coherencia entre el cuerpo directivo, hay menos alineación estratégica, y por ende, la compañía persigue metas departamentales y fraccionadas.

Un buen jefe ayuda y estimula a realizar bien el trabajo que encomienda, y si es necesario, enseña cómo realizarlo, ya que para un buen jefe el desarrollo profesional de sus subordinados es muy importante.

Además de ser accesible con sus 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 los mismos en un canal de comunicación adecuado, además de ser una inspiración para sus subordinados, poniendo en práctica el siguiente decálogo.

CLARIDAD Y COHERENCIA EN LA DIRECCIÓN

OBJETIVO	ACTIVIDADES	ACCIÓN	LOGROS OBTENIDOS	RESPONSABLES	ASISTENTES
<ul style="list-style-type: none"> Reforzar la identificación del empleado con la empresa, a través del reconocimiento de logros individuales y de equipo; de manera que el éxito obtenido en el desempeño laboral sea motivado en continuidad. 	<ul style="list-style-type: none"> Dar a conocer al personal el perfil de su trabajo (descripción de actividades que engloba su puesto). Al iniciar labores y dar a conocer si se dan cambios en el perfil de puesto. Programar trimestrales en las cuales se trate de los logros y fracasos de cada departamento. (Anexo de presupuesto de claridad y coherencia en la dirección). 	<ul style="list-style-type: none"> Realizando reuniones y dando a conocer logros se mantendrá una comunicación efectiva entre el jefe y los subordinados, además en las diferentes áreas de la organización. Se pueden establecer metas tanto individuales como por equipo para alcanzar los objetivos de la organización. 	<ul style="list-style-type: none"> El reconocimiento de las metas por parte de los colaboradores. Cada uno de los empleados trabajara de manera eficiente para alcanzar los objetivos de la organización. 	<ul style="list-style-type: none"> El alcalde municipal. Los coordinadores de cada área de la municipalidad 	<p>Personal del área administrativa de la municipalidad.</p>

EVALUACIÓN DE CLARIDAD Y COHERENCIA EN LA DIRECCIÓN DE LA MUNICIPALIDAD

Objetivo: Conocer si se ha mejorado la claridad y coherencia en la dirección para el área administrativa de la municipalidad de Malacatancito.

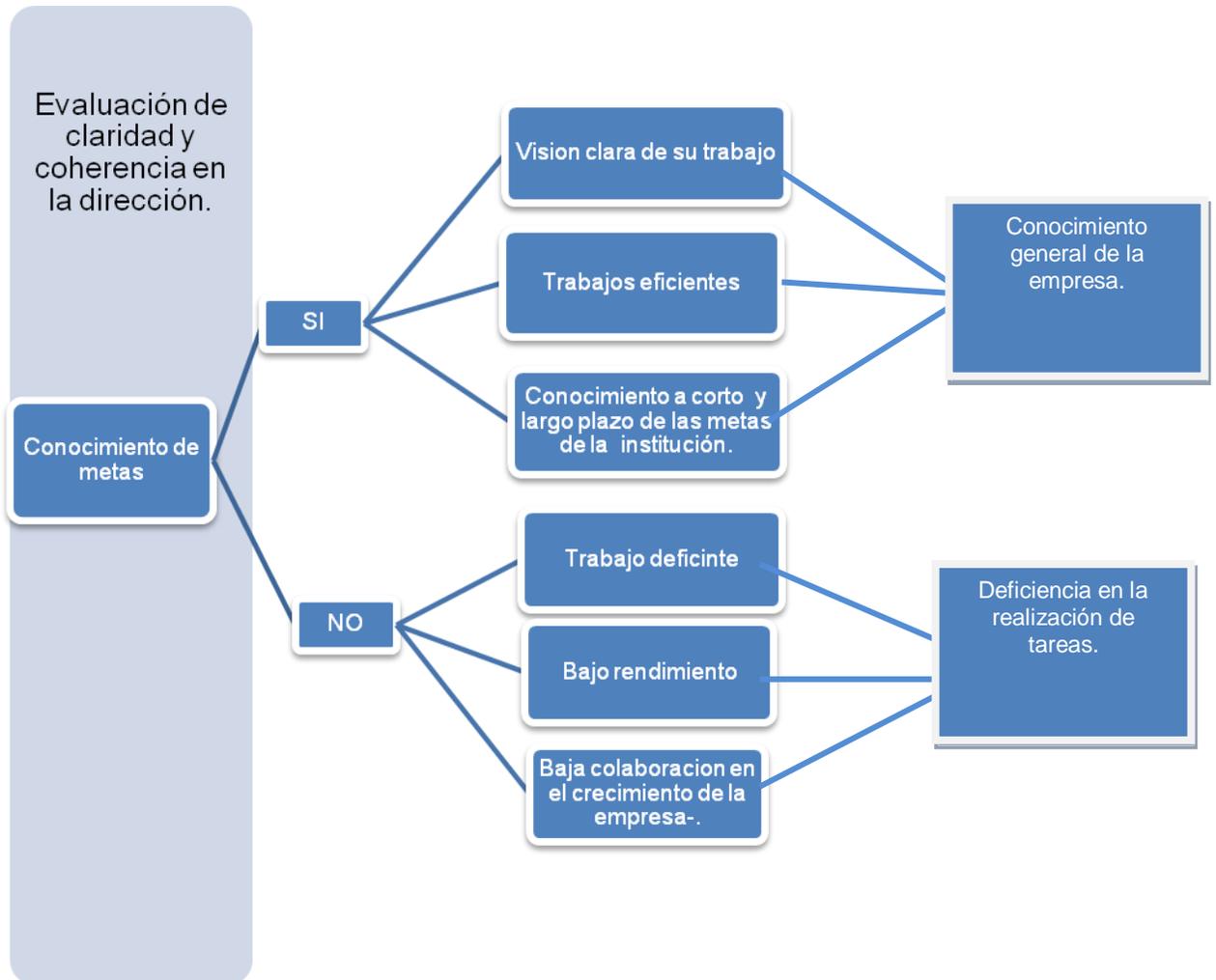
Información general

Edad _____ Género: M F
 Cargo que desempeña _____
 Nombre del jefe Inmediato _____

INSTRUCCIONES

A continuación se le presentan una serie de preguntas, indique con una x la opción que más refleje su punto de vista, las cuales son: siempre, casi siempre, algunas veces, muy pocas veces y nunca.

	Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy Pocas veces	Nunca
1. Entiendo de manera clara las metas de la empresa.					
2. Conozco bien como la empresa está logrando sus metas					
3. Algunas tareas asignadas a diario tienen poca relación con las metas					
4. Los directivos no dan a conocer los logros de la empresa					
5. Las metas de la empresa son poco entendibles					



PRESUPUESTO

Tabla No. 3

Costos para mejorar la claridad y coherencia en la dirección

MESES	ACTIVIDADES TRIMESTRALES	ENCARGADOS	COSTO
Febrero	Capacitación para dar a conocer la metas de la empresa.	Jefe de área	Q. 1000.00
Mayo	Taller de dirección de actividades que desarrolla cada puesto. (Perfiles de puesto).	Jefe de Recursos humanos. Lic. En administración o recursos humanos.	Q. 1000.00
Agosto	Conocimiento de logros obtenidos de la empresa hacia el personal administrativo.	Jefe de área. Personal administrativo	Q. 1000.00
Noviembre	Concentración para informar sobre la planeación de la empresa.	Jefes de área.	Q. 1000.00
	Total		Q. 4000.00 Anuales

Fuente: Elaboración Propia (2015).

PROGRAMA DE CAPACITACIÓN

Tema: Metas y objetivos de la Municipalidad de Malacatancito.

Lugar: Salón municipal

Duración: 8 horas (distribuidas según criterio del responsable de la ejecución del programa de capacitación)

Dirigido a: Todo el personal de la institución.

Impartido por: _____

OBJETIVO	PERFIL DEL CAPACITADOR
<ul style="list-style-type: none"> • Dar el conocer los objetivos y metas de la municipalidad y actividades que permitan fortalecer al personal para que juntos brinden el mejor servicio a la población. 	<ul style="list-style-type: none"> • Psicólogo industrial, Administrador de empresas o carrera a fin. • Dinámico y creativo • Buenas relaciones humanas • Experiencia comprobable en guiar a un equipo hacia los objetivos de la empresa. • Capacidad de liderazgo
CONTENIDO TEMÁTICO	METODOLOGÍA
<ul style="list-style-type: none"> • Conocimiento de metas y objetivos • Arte de liderazgo • Comunicación • Técnicas de aprendizaje 	<ul style="list-style-type: none"> • Dinámica con enfoque al aprendizaje en relación al tema. • Métodos audiovisuales.

PLANES DE MEJORAMIENTO INDICADORES SALUDABLES

- **Relaciones Interpersonales:** Los colaboradores se relacionan siendo honestos, sinceros, aceptándose y ayudándose entre ellos.

OBJETIVO	ACTIVIDADES	ACCIÓN	LOGROS OBTENIDOS	RESPONSABLES	ASISTENTES
<ul style="list-style-type: none"> • Conservar y optimizar las relaciones interpersonales de los colaboradores de la municipalidad de Malacatancito. 	<ul style="list-style-type: none"> • Celebraciones trimestrales de fechas importantes para los colaboradores: cumpleaños, despedidas de soltero (a), baby showers, graduaciones. • Implementar actividades deportivas para los colaboradores de las diferentes áreas, ejemplo un campeonato de futbol. 	<ul style="list-style-type: none"> • Reuniones en las cuales los colaboradores de la municipalidad puedan convivir y mejorar la comunicación entre ellos. • Mantener la confianza entre los miembros de la organización para conservar la comodidad en las áreas de trabajo. 	<ul style="list-style-type: none"> • Mayor comunicación entre los miembros de la organización. • Confianza entre los diferentes grupos y mayor efectividad en el desempeño de las tareas. • Los colaboradores tendrán una mayor satisfacción, autenticidad, empatía, compañerismo y efectividad en el desempeño laboral. 	<ul style="list-style-type: none"> • El alcalde municipal. • Los coordinadores de cada área de la municipalidad 	<p>Todo el personal que labora en la institución.</p>

Programador: es un calendario del mes, de un tamaño para que pueda ser apreciado por todos. Se puede realizar en cartulinas describiendo las diferentes actividades para que los colaboradores de la municipalidad puedan convivir y mejorar sus relaciones interpersonales para seguir manteniendo un buen clima organizacional. Este puede ser mensual, trimestral o semestral se pueden incluir algunas actividades descritas a continuación:

Eventos	
Día del cariño	
Día de la madre	
Día del padre	
Día del empleado municipal	
Cumpleaños	
Convivio navideño	
OTROS	

BOLETIN INFORMATIVO

PRINCIPIOS PARA MEJORAR LAS RELACIONES INTERPERSONALES

- **Trata a los demás como deseas ser tratado:** tratar de manera cordial, respetuosa y valorando a la persona. Recuerda que de la manera en la que seas con otros de la misma forma los otros serán contigo.



- **Saludar con cordialidad:** Cuando saludes a la gente hazlo de buena manera, con gusto y alegría, que se note que estas feliz y que irradies esa energía positiva que pueda inyectar de buenas vibras a otros.

- **Ofrecer una sonrisa:** Somos la única especie sobre la tierra que tenemos la capacidad de sonreír, entonces porque no aprovechar este regalo para ofrecer un poco de alegría a otros. Una simple sonrisa no te cuesta nada y si puede causar una reacción sumamente positiva en otros.



- **Prestar tu apoyo cuando creas que puede ser necesario:** Fíjate que puedes hacer por otros para ayudarles a aligerar su carga, y toma acción siempre que te sea posible. La gente te lo agradecerá y estará muy feliz de contar contigo.



- **Agradecer:** Agradece a Dios por cada bendición que hay en tu vida, agradece a otros el apoyo que te ofrecen, y no olvides pronunciar la palabra mágica siempre que recibas una mano amiga en lo que sea que estés haciendo “GRACIAS” es una sencilla palabra, que agrada mucho a los oídos de otros.





- **Pedir las cosas por favor:** Otra palabra poderosa que logra que la gente te presente apoyo con gusto es “POR FAVOR” una petición hecha de forma respetuosa, cordial y acompañada de estas palabras logran más que una exigencia o demanda inmediata.

- **Cultivar la paciencia:** La paciencia es una virtud que podemos aprender a desarrollar, realmente a veces nos cuesta mucho entender que no todas las personas actúan de la misma forma que nosotros, tienen otro entendimiento, diferente ritmo para hacer las cosas y en general funcionan totalmente diferente y esto requiere paciencia para que podamos lograr una relación basada en la comprensión y el buen trato.



- **Cultivar la tolerancia:** Esta característica va muy de la mano con la paciencia, tolerancia significa respetar a otros en su totalidad, sin importar que sea diferente a nosotros, si sus preferencias son opuestas o si no cuadran con lo que consideramos perfecto.



- **Predicar con el ejemplo:** La mejor forma de enseñarle a otra persona como tratar bien a otros es siendo tu el ejemplo de ello.



- **Ponerte en el lugar de los demás:** Cultivar la empatía, es algo importante para mejorar en las relaciones interpersonales y mejorar en cualquier campo de nuestra vida. Cuando aprendemos a ponernos en los zapatos de los demás, podemos comprender la situación que están viviendo y lograr pensar en cosas que podrían ayudarles a mejorar su situación. La gente encontrará muy agradable el saber que tienes la capacidad de entenderlo al mismo tiempo que lo escuchas y le ayudas a buscar una solución a sus preocupaciones.



- **Retribución:** Una buena retribución formal e informal contribuye a tener colaboradores motivados para desempeñar sus tareas eficientemente.

OBJETIVO	ACTIVIDADES	ACCIÓN	LOGROS OBTENIDOS	RESPONSABLES	ASISTENTES
<ul style="list-style-type: none"> • Reforzar la satisfacción del colaborador con la institución, a través de la retribución interna para el reconocimiento de logros individuales y de equipo, logrando de esta forma el éxito en el desempeño laboral. 	<ul style="list-style-type: none"> • Evaluar el desempeño para conocer diferentes perspectivas del rendimiento de los colaboradores. • Reconocer los logros individuales y de equipo; de forma tanto individual como pública. 	<ul style="list-style-type: none"> • Programar una reunión mensual conjunta para premiar el desempeño de los colaboradores con mejor rendimiento. • Programa de colaborador del mes, consistente en dar a conocer al empleado con mejor rendimiento de forma mensual. 	<ul style="list-style-type: none"> • Mayor rendimiento en el desempeño de tareas. • Se trabajara de manera eficiente para alcanzar los objetivos de la organización y se tendrá un mayor desarrollo de habilidades. 	<ul style="list-style-type: none"> • El alcalde municipal. • Los coordinadores de cada área de la municipalidad. 	<p>Todo el personal que labora en la institución.</p>

Reconocimiento al mejor empleado del mes.



MEJOR EMPLEADO
MES DE _____

NOMBRE



Felicitaciones por su
compromiso y desempeño
en la labores realizadas.

Otras formas de motivar al personal en el indicador retribución son:

- **Construir un espacio de relajación:**

Tener un espacio donde pueda descansar la mente, librarse del estrés o escuchar música, sentarse cómodamente a descansar unos minutos recargará baterías en el día a día de un colaborador.



- **Concursos internos que incluyen a la familia:**

Organizar concursos internos en los que se vean involucrados los miembros de la familia de los empleados. El ejemplo podría ser cómo puede ser la creación de una historia, como haría una familia para ayudar en la gestión de tiempo de un empleado. Se debe recompensar a cada uno y enviar un agradecimiento a la familia.

- **Días libres:**

Establecer una dotación de días libres al mes, repartida con los empleados, mientras se vayan cumpliendo los logros y objetivos de la organización para que ellos lo utilicen como más les convenga. Lo cual contribuirá a evitar que ellos mientan o tengan excusas, de esta manera sientan una libertad en su vida personal y compromiso en la vida laboral.



- **Sentido de Pertenencia**

OBJETIVO	ACTIVIDADES	ACCIÓN	LOGROS OBTENIDOS	RESPONSABLES	ASISTENTES
<ul style="list-style-type: none"> • Cultivar y aumentar el compromiso de los colaboradores hacia la institución, por medio de la implementación de estrategias. 	<ul style="list-style-type: none"> • Dar obligaciones específicas a colaboradores con alto desempeño, para que parte de la municipalidad. • Creación un grupo en las redes sociales para mantener una comunicación activa. • Dar espacios para organizar talleres donde los colaboradores demuestren sus habilidades de pintura, dibujo, cocina, entre otros 	<ul style="list-style-type: none"> • Realizando reuniones y dando a conocer logros se mantendrá una comunicación efectiva entre el jefe y los subordinados, además en las diferentes áreas de la organización. • Se pueden establecer metas tanto individuales como por equipo para alcanzar los objetivos de la organización. 	<ul style="list-style-type: none"> • Personal identificado con la organización logrando el reconocimiento de las metas. • Cada uno de los empleados trabajara de manera eficiente para alcanzar los objetivos de la organización. 	<ul style="list-style-type: none"> • El alcalde municipal. • Los coordinadores de cada área de la municipalidad 	<p>Todo el personal que labora en la institución.</p>

- **Estabilidad**

OBJETIVO	ACTIVIDADES	ACCIÓN	RESPONSABLES	ASISTENTES
<ul style="list-style-type: none"> • Fortalecer la percepción de los colaboradores hacia la estabilidad laboral, aumentando sus capacidades por medio del desarrollo de sus conocimientos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Hacer del conocimiento de los colaboradores los objetivos y funciones de las diferentes comisiones. • Realizar evaluaciones de desempeño e informar de las aspectos positivos y a mejorar 	<ul style="list-style-type: none"> • Planificar capacitaciones de nuevas estrategias de desarrollo organizacional para que los colaboradores continúen 	<ul style="list-style-type: none"> • El alcalde municipal. • Los coordinadores de cada área de la municipalidad. 	<p>Todo el personal que labora en la institución.</p>

- **Valores colectivos**

OBJETIVO	ACTIVIDADES	ACCIÓN	LOGROS OBTENIDOS	RESPONSABLES	ASISTENTES
<ul style="list-style-type: none"> • Fomentar los valores cooperación, ayuda mutua, apoyo, responsabilidad, esfuerzo adicional, cumplimiento, respeto, consideración y buen trato, de manera que las tareas sean realizadas de forma eficiente y que las dependencias colaboren entre sí. 	<ul style="list-style-type: none"> • Programa de capacitación enfocado a relaciones humanas, trabajo en equipo, ética, cooperación y apoyo mutuo. • Publicación de un cartel mensual donde se den a conocer los cumpleaños de cada mes y los logros personales más importantes de cada colaborador para fomentar la importancia del compañerismo, cooperación y apoyo entre todo el personal 	<ul style="list-style-type: none"> • Realización de actividades recreativas con el fin de motivar al personal e integrar de mejor manera al equipo de trabajo • Actividades de socialización e intercambio, para que los colaboradores se conozcan entre sí y compartan de manera trimestral 	<ul style="list-style-type: none"> • Mayor comunicación y mejor rendimiento de los colaboradores. • Se tendrán colaboradores motivados quienes desempeñaran sus labores de manera eficiente. 	<ul style="list-style-type: none"> • El alcalde municipal. • Los coordinadores de cada área de la municipalidad. 	<p>Todo el personal que labora en la institución.</p>

A continuación se describen las actividades para los tres indicadores:

INDICADOR	ACTIVIDADES TRIMESTRALES	ENCARGADOS	COSTO
Sentido de pertenencia	Día de campo (rally, juegos).	Jefe de área	Q. 2,000.00
Estabilidad	Capacitación y talleres de motivación para mejorar la eficiencia de los colaboradores.	Jefe de Recursos humanos.	Q. 2000.00
Valores colectivos	Reforzar las buenas prácticas y conductas que mejor reflejen la cultura organizacional deseada a través de reuniones trimestrales.	Jefe de área. Personal administrativo.	Q. 500.00
Total			Q.4, 500.00 Anuales

Fuente: Elaboración propia

Para el día de campo se presenta un horario que puede ser utilizado para organizar la actividad de una manera adecuada.

DÍA DE CAMPO EN CAMPAMENTO AHUEHUETL		
HORA	ACTIVIDAD	ENARGADO
7:00	Reunión en la municipalidad	Todos
7:30	Salida al campamento	Todos
9:00	Llegada a Campamento	Todos
9:30	Reunión para informar el objetivo de la actividad.	Representante de comisión
9:30 a 11:00	Juegos de convivencia	Comisión organizadora
11:00 a 12: 30	Tiempo para convivir	Todos
12:30 a 2:00	Almuerzo	Todos

Se debe promover que los valores colectivos se continúen desarrollando para mantener un buen clima organizacional para ello se recomienda.

- **Comunicarlos de manera continua y creativa**

Una manera muy poderosa de hacer que se vivan los valores y de mantenerlos en existencia es comunicarlos constantemente. Hazlo de manera verbal, escrita y visual; pero no solo los coloques en la recepción sino en todas partes y de manera creativa e impactante.

- **Crea un enunciado de definición**

Un valor como honestidad no significa lo mismo para todas las personas. Para generar que éste sea consistente en un grupo de personas, es necesario definir qué significa y cómo se ve en realidad.

VALORES

VALOR	DESCRIPCION	ILUSTRACION GRÁFICA
SOLIDARIDAD	Capacidad de actuar con sentido de comunidad, y ofrecemos apoyo o ayuda desinteresada	 <p style="text-align: center;">EL VALOR DE LA SOLIDARIDAD</p>
COMPAÑERISMO	Cooperación en la solución de problemas y esfuerzo para que el trabajo en equipo sea agradable y productivo.	
RESPONSABILIDAD	Cuando se compromete y aceptan las consecuencias de los actos y se cumple cabalmente con los compromisos adquiridos.	 <p style="text-align: center;">VALOR DE LA RESPONSABILIDAD</p>
RESPECTO	No abusar del poder que se le da provisionalmente en un cargo, cuando se observa a los demás como seres iguales que merecen consideración y afecto.	
HONESTIDAD	Se busca lo recto, lo justo, el bien común. Cuando no se aprovecha de la nobleza y los sentimientos de los demás, y se le da la espalda a las mentiras.	
HUMILDAD	Alejarse de las actitudes arrogantes, que sólo atraen desprecio y falsos reconocimientos.	

PRESUPUESTO GENERAL

Descripción de costos	Costo mensual	Número de veces programadas al año	Costo Anual
Reuniones de estimación física	Q. 250.00	4	Q. 1000.00
Taller (Perfiles de puestos)	Q. 1000.00	1	Q. 1000.00
Conocimiento de logros alcanzados	Q. 1000.00	1	Q. 1000.00
Concentración sobre planificación	Q. 1000.00	1	Q.1000.00
Diplomas de reconocimiento	Q. 10.00	12	Q. 120.00
Actividades recreativas	Q. 500.00	3	Q. 1500.00
Afiches de información	Q. 25.00	4	Q. 100.00
Capacitación	Q. 2000.00	1	Q. 1000.00
Mejoramiento ambiente físico	Q. 3000.00	4	Q. 12,000.00
		Total	Q. 18,720.00

Fuente: Elaboración propia.

Para lo cual es importante mencionar que la municipalidad cuenta con opciones:

Según el artículo 94 del código municipal menciona:

ARTICULO 94. Capacitación a empleados municipales. Las municipalidades en coordinación con otras entidades municipales y de capacitación, tanto públicas como privadas, deberán promover el desarrollo de esfuerzos de capacitación a su personal por lo menos una vez por semestre, con el propósito de fortalecer la carrera administrativa del empleado municipal.

Además en el presupuesto de la municipalidad se asignan las siguientes cantidades:

- Mantenimiento equipo de oficina
Q. 10,000.00 anuales
- Mantenimiento equipo de computación
Q. 12,000.00 anuales