

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

"ANÁLISIS DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA MUNICIPALIDAD DE CONGUACO, JUTIAPA."

TESIS DE GRADO

ROXANA BEATRIZ SARCEÑO CARRILLO
CARNET 12675-11

JUTIAPA, JUNIO DE 2017
SEDE REGIONAL DE JUTIAPA

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

"ANÁLISIS DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA MUNICIPALIDAD DE CONGUACO, JUTIAPA."

TESIS DE GRADO

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

POR
ROXANA BEATRIZ SARCEÑO CARRILLO

PREVIO A CONFERÍRSELE

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

JUTIAPA, JUNIO DE 2017
SEDE REGIONAL DE JUTIAPA

AUTORIDADES DE LA UNIVERSIDAD RAFAEL LANDÍVAR

RECTOR: P. MARCO TULIO MARTINEZ SALAZAR, 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: DRA. MARTHA ROMELIA PÉREZ CONTRERAS DE CHEN
VICEDECANO: DR. GUILLERMO OSVALDO DÍAZ CASTELLANOS
SECRETARIA: MGTR. CLAUDIA ANABELL CAMPOSANO CARTAGENA
DIRECTORA DE CARRERA: LIC. GLORIA ESPERANZA ZARAZUA SESAM

NOMBRE DEL ASESOR DE TRABAJO DE GRADUACIÓN

LIC. CLAUDIA MARISOL BRINDIS RODRIGUEZ

TERNA QUE PRACTICÓ LA EVALUACIÓN

LIC. IDARVIN SAMUEL RIVAS ENRIQUEZ
LIC. KELY ALCIRA BARRERA ARANA DE SOTO
LIC. SILVIA AZUCENA MOTTA ESPINA

Jutiapa, 22 de febrero de 2017.

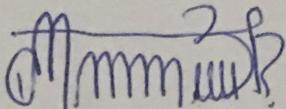
Licenciada:
Gloria Esperanza Zarazúa
Directora de Administración de Empresas
Universidad Rafael Landívar
Facultad de Ciencias Económica y Empresariales

Estimada Licenciada:

Por este medio me permito hacer de su conocimiento que el trabajo de tesis titulado "**Análisis del clima organizacional en la Municipalidad de Conguaco, Jutiapa**", realizado por la estudiante: Roxana Beatriz Sarceño Carrillo, carné número 12675-11.

El mismo ha quedado concluido, y cumple con los requisitos fijados por la universidad por lo que me permito someterlo a su consideración para defensa privada de tesis.

Cordialmente,



Lcda. Claudia Marisol Brindis
Asesora de tesis
Colegiada 9880.



Orden de Impresión

De acuerdo a la aprobación de la Evaluación del Trabajo de Graduación en la variante Tesis de Grado de la estudiante ROXANA BEATRIZ SARCEÑO CARRILLO, Carnet 12675-11 en la carrera LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS, de la Sede de Jutiapa, que consta en el Acta No. 01373-2017 de fecha 22 de mayo de 2017, se autoriza la impresión digital del trabajo titulado:

"ANÁLISIS DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA MUNICIPALIDAD DE CONGUACO, JUTIAPA."

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 14 días del mes de junio del año 2017.

**MGTR. CLAUDIA ANABELL CAMPOSANO CARTAGENA, SECRETARIA
CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES
Universidad Rafael Landívar**

AGRADECIMIENTO

- A DIOS:** Por regalarme la sabiduría necesaria para culminar una meta en mi vida profesional.
- MI MADRE:** Aura Carrillo por creer siempre en mi, por ser un pilar fundamental en mi vida, por brindarme su apoyo y amor incondicionalmente, es mi ejemplo a seguir para luchar todos los días por alcanzar mis sueños.
- MI ABUELA:** Magdalena Castillo mi segunda madre, gracias por consentirme tanto, sus consejos, por brindarme su amor sin medida.
- MI HERMANA:** Julieta Sarceño por ser mi apoyo en todo momento.
- MI ESPOSO:** Kenny Lemus por su amor, su apoyo y comprensión que me brindo en este proceso.
- MI HIJO:** Luis Alberto Lemus Sarceño mi ángel de la guarda, por ser mi motivación para culminar esta meta.
- MI ASESORA:** Marisol Brindis por todo su cariño, paciencia y conocimiento. Por brindarme las herramientas necesarias para desempeñarme en el ámbito laboral.

Resumen

El presente estudio llamado Análisis del clima organizacional en la Municipalidad de Conguaco, Jutiapa; tiene como elemento de estudio el análisis del clima organizacional y como objetivo general analizar los factores que intervienen en el clima organizacional de la Municipalidad de Conguaco, Jutiapa.

En la realización de la investigación se tomaron en cuenta textos bibliográficos, entre los cuales se encuentran: tesis, libros, códigos, páginas de internet, entre otros, los que respaldan teóricamente el tema estudiado, cuenta con los siguientes indicadores: estructura organizacional, liderazgo, comunicación, relaciones interpersonales, desarrollo profesional y personal, trabajo en equipo e infraestructura.

Para obtener la información de campo acerca del tema seleccionado se utilizaron dos cuestionarios estructurados uno al Señor Alcalde Municipal y otro al personal operativo y administrativo de la Municipalidad de Conguaco, también se aplicó un instrumento de personalidad de Myers-Briggs y una guía de observación, por medio de estos instrumentos se logró obtener los resultados, donde se dio a conocer que la Municipalidad no cuenta con un programa de desarrollo profesional y personal.

Por esta razón se recomienda que el Señor Alcalde implemente un programa que funcione como guía para evaluar el desempeño de sus colaboradores en la ejecución de sus funciones y puedan obtener incentivos si las realizan de forma satisfactoria, con la finalidad de mejorar el clima organizacional de la Municipalidad de Conguaco y sus colaboradores se sientan motivados al formar parte de esta institución.

INDICE

Resumen.....	i
Introducción.....	ii
I. Marco referencial.....	1
1.1. Marco contextual.....	1
a) Antecedentes.....	1
b) Situación actual.....	3
1.2. Marco teórico.....	19
1.2.1. Clima organizacional.....	19
1.2.1. Estructura organizacional.....	23
1.2.2. Liderazgo.....	32
1.2.3. Comunicación.....	35
1.2.4. Relaciones interpersonales.....	40
1.2.5. Desarrollo personal.....	48
1.2.6. Trabajo en equipo.....	52
1.2.7. Infraestructura.....	55
II. Planteamiento del problema.....	60
2.1. Objetivos.....	61
2.1.1. Objetivo general.....	61
2.1.2. Objetivos específicos.....	61
2.2 Variables e indicadores.....	62
2.2.1. Definición conceptual.....	62
2.2.2. Definición Operacional.....	62

a) Indicadores.....	63
2.3. Alcances y limitaciones	63
2.4. Aporte	64
II. Método	65
3.1. Sujetos.....	65
3.1.2. Población y muestra	65
3.2. Técnicas e instrumentos	66
3.3. Procedimiento	67
IV. Presentación de resultados.....	69
4.1 Presentación de resultados del cuestionario dirigido al Señor Alcalde Municipal	69
4.2 Presentación de resultados del cuestionario dirigido al personal operativo y administrativo de la Municipalidad.....	75
4.3 Análisis del test de personalidad	85
4.4 Presentación de resultados de la guía de observación	86
V. Análisis e Interpretación de resultados	88
VI. Conclusiones	93
VII. Recomendaciones	95
VIII. Bibliografía.....	97
ANEXOS.....	103
PROPUESTA.....	132

Introducción

En las organizaciones es importante tomar en cuenta el ambiente donde las personas realizan sus actividades diarias, el trato que reciben entre jefe y subordinado, las relaciones laborales, la motivación, estos factores están vinculados con el buen funcionamiento de una institución, se debe recalcar que el recurso humano es primordial dentro de una organización.

El clima organizacional se encarga de controlar una serie de factores que están relacionados con la satisfacción laboral. Mantener motivados a los colaboradores beneficia a obtener resultados satisfactorios en las tareas delegadas. Por lo tanto es de vital importancia prestarle atención a esta variable para cumplir con los objetivos establecidos y aumentar la productividad en la empresa.

Este estudio cuenta con un marco referencial, en el cual se encuentra el marco teórico y contextual, relacionado al tema principal e indicadores, también se determinó la problemática, los objetivos y elemento de estudio. El objetivo general que se estableció fue: analizar los factores que intervienen en el clima organizacional de la Municipalidad de Conguaco, Jutiapa.

La investigación fue de tipo descriptiva, se tomaron como sujetos de estudio al Señor Alcalde municipal y a sus 68 colaboradores, los instrumentos utilizados para obtener la información fueron: cuestionarios estructurados asimismo un método de evaluación de personalidad y una guía de observación. Luego de la presentación de resultados se realizó el análisis e interpretación de resultados, las conclusiones y recomendaciones, de acuerdo a los resultados se estableció una propuesta de solución para la Municipalidad de Conguaco, Jutiapa; un programa para el desarrollo profesional y personal con la finalidad aumentar la motivación dentro de la organización.

I. Marco referencial

1.1. Marco contextual

a) Antecedentes

Para una mejor comprensión del tema a continuación, se presenta información de las investigaciones que se han realizado previamente con relación al Clima organizacional.

Según Barrientos (2014), en la tesis titulada, "**Análisis del clima organizacional de una fundación ubicada en el municipio de Río Hondo, Zacapa**", establece como objetivo general determinar los factores críticos del clima organizacional de la organización. Concluyó que, se percibe un clima organizacional débil, sobre todo en los indicadores de remuneración, motivación y condiciones de trabajo. Recomendó realizar una escala de salarios, establecer reuniones periódicas en cada área de trabajo, desarrollar el empowerment dentro de las diferentes áreas e implementar un programa de motivación y convivencia para fomentar el trabajo en equipo y compañerismo.

Como lo expresa Juárez (2013), en su informe final de investigación titulado, "**El Clima Organizacional en los Hoteles A y B de 4 estrellas en la cabecera departamental de Huehuetenango**", fijó como objetivo general establecer cómo se manifiesta el clima organizacional en los hoteles A y B de cuatro estrellas de la cabecera departamental de Huehuetenango. Con base a la información recabada se concluye que el clima de ambos hoteles, es aceptable, pero que cuenta con algunos elementos débiles los cuales deben mejorar o reforzarse como la coherencia en la dirección y la retribución. Debido a esto, se recomienda implementar una reordenación organizacional, evaluación periódica del clima, describió los pasos para poder implementar una guía de comunicación integral, un plan de capacitación constante con el fin de fortalecer los factores negativos o débiles en estas empresas.

Por otra parte Vargas (2013), en el estudio titulado, "**Clima Organizacional en la municipalidad de Estanzuela Zacapa**", determinó como objetivo general conocer los factores del clima organizacional que influyen en la percepción de los empleados de la

Municipalidad de Estanzuela, departamento de Zacapa. Llegó a la conclusión que la organización mantiene un clima organizacional agradable, de acuerdo a los resultados obtenidos con la aplicación de los instrumentos. Por lo tanto se recomienda seguir con las acciones que contribuyan al mejoramiento de la organización como la realización de actividades recreativas y culturales para fomentar la convivencia entre empleados, además motivar a los colaboradores a dar nuevas ideas en la participación de toma de decisiones.

En la investigación titulada, "**Diagnóstico del clima organizacional en la gobernación departamental de Jutiapa**", propone como objetivo general determinar la situación actual del clima organizacional en la gobernación departamental. Con base a los resultados de la investigación, concluyó que las necesidades básicas, de pertenencia y de estimación son las mejor cubiertas mientras que las necesidades de seguridad y de autorrealización no han sido atendidas, por lo que recomienda reconocer el esfuerzo que realizan los colaboradores para el cumplimiento de sus funciones; así como realizar actividades que fomenten la convivencia entre los miembros. De igual manera es conveniente que se impartan talleres sobre temas de seguridad y autorrealización, debido a que es importante que los colaboradores se sientan motivados en el trabajo. (García, 2011).

La investigación de tesis elaborada por Herrera (2010), cuyo título es, "**Evaluación del clima organizacional en las Cooperativas de Ahorro y Crédito de la cabecera departamental de Huehuetenango**", planteó como objetivo general evaluar el clima organizacional en dichas cooperativas, el estudio fue de tipo descriptivo, en donde utilizó el instrumento de Escala de clima organizacional -EDCO-, dirigida a los miembros de las organizaciones estudiadas, dedujo que el Clima Organizacional en estas entidades es muy bueno, debido a la identificación que tienen los empleados de las cooperativas. Para lo cual se recomienda implementar planes de acción, para mejorar y reforzar los indicadores que tuvieron puntuación más baja para mantener un clima organizacional favorable. Es conveniente el realizar la evaluación del clima organizacional, para poder encontrar puntos deficientes o con posibles debilidades y

tomar las medidas idóneas que permitan mejorar las relaciones laborales, y con ello contribuir a la efectividad en todas las áreas de la empresa.

b) Situación actual

Antecedentes de las Municipales a nivel internacional

Según la información encontrada en el documento; *Generalidades sobre las alcaldías municipales a nivel mundial (2016)*, los antecedentes más lejanos del municipio se encuentran en las ciudades de la antigüedad, considerados por algunos autores como “Estados Municipales” cuyo prototipo fue la “polis” griega, sobre todo en la ciudad de Atenas, en donde surge por primera vez en la historia la forma de gobierno democrático en cuya conceptualización intervinieron filósofos y estadistas como Pericles (495-229 A.C.).

En Roma nace un elemento que se encontrara presente en los Municipios y Estados Nacionales: el sentido de pertenencia a la comunidad políticamente organizada como república, las Cívicas. Fue Marco Tulio Cicerón (106 AC) quien se expresó de ella como una cosa del pueblo formado por hombres no de cualquier manera congregada, sino la reunión que tiene su fundamento en el consentimiento jurídico y en la común utilidad.

En esa organización política inicial de las sociedades del mundo antiguo, culturalmente más avanzadas, como lo fueron las grecorromanas, organización que giró alrededor de la “polis” o la civitas, se advierte un surgimiento embrionario del estado moderno o un antecedente mayormente análogo del municipio.

Durante el periodo de decadencia llegó el municipio introducido por España a nuestra América. Con el nacimiento de las poblaciones que los colonizadores fueron fundando, nacían los cabildos y ayuntamientos que carecían de base democrática ya que no tomaban en cuenta, para efecto de votación y solución de problemas generales a la población aborígen. Como institución político administrativa el municipio ha subsistido después de la época colonial, aunque su importancia como gobierno de base popular ha sido de relativa incidencia en su desarrollo, con raras excepciones en algunos países, debido a las tendencias centralizadoras del poder en la mayoría de los Estados de Origen hispano-indio que, cada vez se vino acentuando más de la independencia, su

participación en las luchas emancipadoras tuvo una significación restringida y meramente coyuntural, pues los vendedores protagonistas de ellas, no fueron integrantes del pueblo bajo, sino de los españoles o criollos descontentos con la metrópoli y con los acontecimientos políticos que se habían producido en ella, quienes lograron cierto grado de apoyo en sus objetivos. Es importante mencionar el fenómeno europeo de la edad media, en donde las ciudades libres (verdaderos municipios) constituyeron focos de desarrollo de las ciencias, artesanías, de la industria incipiente y de la cultura, hasta llegar a crear una autentica clase social, la burguesía, que desplazó del poder a la democracia en el siglo XVIII con la revolución francesa de 1789. El modelo inicial de gobierno municipal de las alcaldías ordinarias y alcaldías mayores funcionó a lo largo de todo el período colonial y conforme se fueron creando nuevas villas y ciudades se les fue dotando de los respectivos gobiernos. En algunas villas se nombraron tenientes quienes actuaban como delegados de ellas.

El desarrollo de las municipalidades se ha podido observar, en los antiguos pueblos o civilizaciones. La administración de las alcaldías en España llamadas ayuntamientos, ha evolucionado a lo largo de la historia desde sus funciones y actividades, hasta sus recursos para plasmar ideas o información que utilizaba para realizar determinadas actividades. Los recursos con los que se contaban únicamente era tinta, pluma y material para plasmar ideas, lo más importante fue el recurso humano, quienes eran los que ejecutaban los trabajos que integraban o ayudaban a las civilizaciones carentes de estos recursos. Con el transcurso del tiempo y la llegada de la Revolución Industrial este tipo de administración ha evolucionado desde elementos materiales hasta la forma de comunicación, administración y formación integral del recurso humano. Hoy en día la entidad en estudio, para llevar acabo de una forma eficaz y eficiente las actividades o servicio que presta a la comunidad, se auxilia o cuenta con equipos tecnológicos avanzados tales como: computadora, fotocopidora, fax, comunicación inmediata, (teléfono-cibernética), lo que representa una parte importante en el desarrollo de las actividades.

Antecedentes de las Municipalidades a nivel nacional

Por su parte Alvarado (2004), establece que no existen datos exactos que describan la creación de las Municipalidades, su principal propósito es impulsar el desarrollo social y económico de las comunidades que estén bajo su jurisdicción.

En el documento *Programa de las Naciones Unidas en Guatemala* (1999), se percibe que a partir de 1944 la tendencia de la administración municipal se orienta hacia los conceptos de autogobierno y mayor autonomía. Con el advenimiento de los gobiernos democráticos y el reconocimiento constitucional de la autonomía municipal se ha producido, aunque de manera desigual, un renacimiento del poder político de la administración local y de sus funciones, que va desde el papel concreto del alcalde hasta el proceso más general de intermediación del municipio. Así, la dotación constitucional de recursos financieros para el Municipio a partir de 1985 colocó a Guatemala entre los primeros países que fortalecieron el poder local y la desconcentración de funciones, introduciendo instituciones modernas con jurisdicción local como la Procuraduría de los Derechos Humanos y la Corte de Constitucionalidad, uno de los más importantes el Código Municipal de 1988, estableciendo que todos los servicios municipales eran de carácter prioritario. (Alvarado, 2004).

Como lo establece el *Código Municipal*, (Decreto 58-88, Art. 6 y 7. Pág. 2). Municipalidad es la corporación autónoma integrada por el alcalde, los síndicos y concejales, todos electos directa y popularmente en cada municipio, de conformidad con la Ley de la materia, que ejerce el gobierno y la administración de los intereses del municipio. Tiene su sede en la cabecera del distrito municipal, y es el órgano superior deliberante para tomar decisiones con respecto a los asuntos municipales.

Sus fines generales son:

- Cumplir y velar porque se cumplan los fines y deberes del Estado.
- Ejercer y defender la autonomía municipal conforme la Constitución Política de la República y el presente Código.
- Impulsar permanentemente el desarrollo integral del municipio.

- Velar por su integridad territorial, el fortalecimiento de su patrimonio económico y la preservación de su patrimonio natural y cultural.
- Promover sistemáticamente la participación efectiva voluntaria y organizada de los habitantes en la resolución de los problemas locales.

De acuerdo con la Constitución Política de la República de Guatemala, reformada por Acuerdo Legislativo No. 18-93 del 17 de noviembre de 1993, cuenta con información referente a las municipalidades en los siguientes artículos:

Artículo 154.- Función pública; sujeción a la ley. Los funcionarios son depositarios de la autoridad, responsables legalmente por su conducta oficial, sujetos a la ley y jamás superiores a ella. Los funcionarios y empleados públicos están al servicio del Estado y no de partido político alguno. La función pública no es delegable, excepto en los casos señalados por la ley, y no podrá ejercerse sin prestar previamente juramento de fidelidad a la Constitución.

Artículo 224.- División administrativa. El territorio de la República, se divide para su administración en departamentos y éstos en municipios. La administración será descentralizada y se establecerán regiones de desarrollo con criterios económicos, sociales y culturales que podrán estar constituidos por uno o más departamentos para dar un impulso racionalizado al desarrollo integral del país.

Artículo 239.- Principio de legalidad. Corresponde con exclusividad al Congreso de la República, decretar impuestos ordinarios y extraordinarios, arbitrios y contribuciones especiales, conforme a las necesidades del Estado y de acuerdo a la equidad y justicia tributaria, así como determinar las bases de recaudación.

Artículo 253.- Autonomía Municipal. Los municipios de la República de Guatemala, son instituciones autónomas. Entre otras funciones les corresponde:

- Elegir a sus propias autoridades
- Obtener y disponer de sus recursos
- Atender los servicios públicos locales, el ordenamiento territorial de su jurisdicción y el cumplimiento de sus fines propios.

Artículo 254.- (Reformado) Gobierno municipal. El gobierno municipal será ejercido por un Consejo, el cual se integra con el alcalde los síndicos y concejales, electos directamente por sufragio universal y secreto para un período de cuatro años, pudiendo ser reelectos.

Artículo 255.- Recursos económicos del municipio. Las corporaciones municipales deberán procurar el fortalecimiento económico de sus respectivos municipios, a efecto de poder realizar las obras y prestar los servicios que les sean necesarios. La captación de recursos deberá ajustarse al principio establecido en el artículo 239 de esta Constitución, a la ley y a las necesidades de los municipios.

Artículo 257.- Asignación para las municipalidades. El Organismo Ejecutivo incluirá anualmente en el Presupuesto General de Ingresos Ordinarios del Estado, un diez por ciento del mismo para las Municipalidades del país. Este porcentaje deberá ser distribuido en la forma que la ley determine, y destinado por lo menos en un noventa por ciento para programas y proyectos de educación, salud preventiva, obras de infraestructura y servicios públicos que mejore la calidad de vida de los habitantes. El diez por ciento restantes podrán utilizarlo para financiar gastos de funcionamiento.

Competencias propias del municipio

Con respecto a las competencias es necesario relacionarlas con el proceso de descentralización. Según la *Ley general de descentralización* (Decreto 14-2002, Art. 2). Se transfiere desde el Organismo Ejecutivo a las municipalidades y demás instituciones del Estado, el poder de decisión la titularidad de la competencia, las funciones, los recursos de financiamiento para la aplicación de las políticas públicas nacionales, a través de la implementación de políticas municipales y locales en el marco de la más amplia participación de los ciudadanos, en la administración pública, priorización y ejecución de obras, organización y prestación de servicios públicos así como el ejercicio del control social sobre la gestión gubernamental y el uso de los recursos del Estado.

Las competencias de las Municipalidades están establecidas en el *artículo 68 del Código Municipal* entre las cuales se destacan:

- Abastecimiento domiciliario de agua potable debidamente clorada; alcantarillado; alumbrado público; mercados; rastros; administración de cementerios y la autorización y control de los cementerios privados; recolección, tratamiento y disposición de desechos sólidos; limpieza y ornato.
- Construcción y mantenimiento de caminos de acceso a las circunscripciones territoriales inferiores al municipio.
- Pavimentación de las vías públicas urbanas y mantenimiento de las mismas.
- Regulación del transporte de pasajeros y carga y sus terminales locales.
- Autorización de las licencias de construcción de obras, públicas o privadas, en la circunscripción del municipio.
- Gestión de la educación pre-primaria y primaria, así como de los programas de alfabetización y educación bilingüe.
- Administrar la biblioteca pública del municipio.
- Promoción y gestión de parques, jardines y lugares de recreación.
- Modernización tecnológica de la municipalidad y de los servicios públicos municipales o comunitarios.

La prestación de los servicios municipales

Las municipalidades deben aprobar las normas reglamentarias que permitan regular los servicios públicos y atender o prestar estos servicios a la población, cobrando tasas o contribuciones equitativas y justas. Según el artículo 73 del *Código Municipal* (Decreto 12-2002). Existen tres formas de prestar los servicios públicos a través de:

- La municipalidad y sus dependencias administrativas, unidades de servicio y empresas públicas
- La mancomunidad de municipios según regulaciones acordadas conjuntamente
- Concesiones otorgadas de conformidad con las normas contenidas en este Código, la Ley de Contrataciones del Estado y Reglamentos Municipales.

El documento presentado por Segeplan, la *Política de fortalecimiento de las municipalidades* (2013), las municipalidades por su naturaleza, son las instituciones de

gobierno más cercanas a la población, con el compromiso de atender sus demandas y responder a los problemas que le aquejan de la mejor manera posible.

Citando el mismo documento, las municipalidades requieren de un apoyo proveniente del Estado para lograr establecerse como una institución de desarrollo en su territorio, para tener resultados positivos debe ser articulado, planeado y concebido de manera íntegra, de tal forma que los diferentes esfuerzos institucionales, influyan en beneficios permanentes para las municipalidades y la población.

Ranking Nacional de la Gestión Municipal

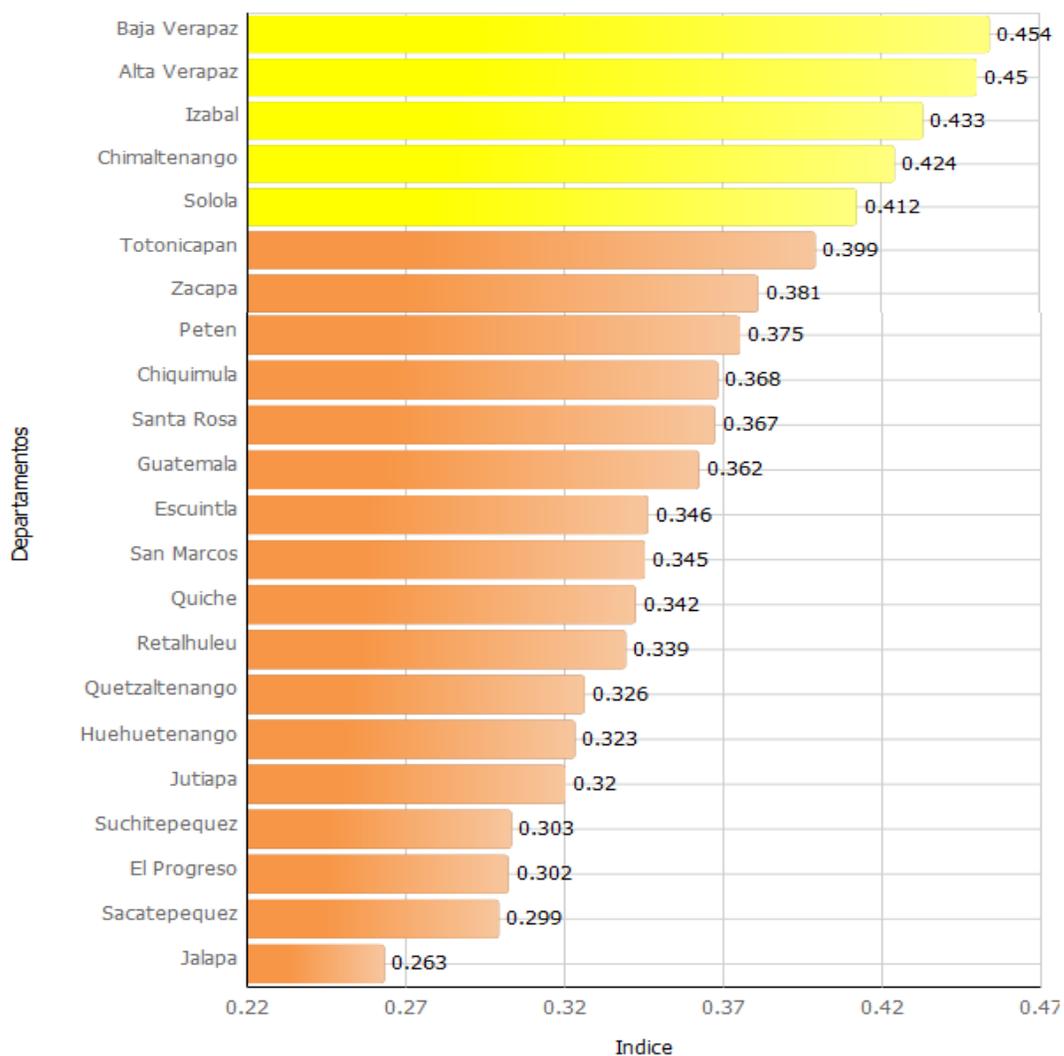
Las comparaciones entre las administraciones públicas municipales son enormes. Por un lado están algunas municipalidades que han logrado cierto grado de actualización y mayor cobertura en la prestación de los servicios y, por otro lado, están las municipalidades de municipios pobres y pequeños, son administraciones deficientes, que repercuten directamente en la calidad de los servicios prestados y la satisfacción de las necesidades de la población. Según el Ranking elaborado por Segeplan (2010) con el apoyo de GIZ, para el año 2012 ningún municipio del país se ubica dentro de la primera categoría de gestión, definida como “Alta”, “Media Alta” y “Deficiente”. La mayor parte de los municipios se ubica en las categorías “Media” (39%), “Media baja” (61%).

Con frecuencia, las municipalidades menos actualizadas no utilizan la totalidad de los recursos que les son asignados o les dan usos incompatibles con el objetivo del desarrollo local, debido, principalmente a que estos llegan sin un aumento paralelo en las capacidades de administración y de gestión y a la ausencia de claridad en la asignación del gasto público.

Gráfico No. 1

Ranking Nacional de la Gestión Municipal 2012

Categoría	Rango
Alta	0.801 - 1.000
Media Alta	0.601 - 0.800
Media	0.401 - 0.600
Media Baja	0.201 - 0.400
Baja	0.000 - 0.200



Fuente: Segeplan (2012).

Tabla No. 1

Ranking de la gestión municipal de Jutiapa 2012

POSICION	MUNICIPIO	DEPARTAMENTO	INDICE
13	<u>Santa Catarina Mita</u>	Jutiapa	0.5493
37	<u>Yupiltepeque</u>	Jutiapa	0.5016
64	<u>El Progreso</u>	Jutiapa	0.4624
126	<u>Quesada</u>	Jutiapa	0.3878
142	<u>El Adelanto</u>	Jutiapa	0.3740
143	<u>Jalpatagua</u>	Jutiapa	0.3731
146	<u>Pasaco</u>	Jutiapa	0.3646
163	<u>Asuncion Mita</u>	Jutiapa	0.3546
181	<u>Moyuta</u>	Jutiapa	0.3390
231	<u>Jutiapa</u>	Jutiapa	0.2935
245	<u>Atescatempa</u>	Jutiapa	0.2847
256	<u>Conguaco</u>	Jutiapa	0.2696
260	<u>Comapa</u>	Jutiapa	0.2673
278	<u>Zapotitlan</u>	Jutiapa	0.2490
320	<u>Jerez</u>	Jutiapa	0.1623
330	<u>San Jose Acatempa</u>	Jutiapa	0.1105
331	<u>Agua Blanca</u>	Jutiapa	0.1039

Fuente: Segeplan (2012).

1.1.2. Situación actual del municipio de Conguaco

Extraído del documento *Plan de gobierno local, Conguaco, Jutiapa*. (2012-2016). El municipio fue mencionado en la Constitución Política del Estado de Guatemala el 11 de Octubre de 1825, pertenecía anteriormente al Circuito de Jalpatagua, luego cuando fue declarado como departamento Jutiapa, el 8 de Mayo de 1852, este municipio pasó a ser parte del departamento. El Municipio de Conguaco se sitúa en la parte central – sur del Departamento de Jutiapa, a 112 Km de la ciudad Capital de la República de Guatemala, pertenece a la Mancomunidad El Pacífico; cuenta con una extensión territorial de 132.20 kilómetros cuadrados, y se encuentra a una altura de 1,233.34 msnm, su clima es generalmente templado - semifrío. Colinda al norte con el Municipio de Jalpatagua (Jutiapa), al Sur con la República de El Salvador, al Este con Jalpatagua (Jutiapa) y la República de El Salvador y al Oeste con el Municipio de Moyuta (Jutiapa). La distancia de esta cabecera municipal a la Ciudad de Jutiapa es de 65 kilómetros.

Imagen No. 1

Extensión territorial del Municipio de Conguaco, Jutiapa.



Fuente: Google Maps (2017).

1.1.3. Municipalidad de Conguaco

Para obtener mayor información acerca de la gestión municipal realizada en años anteriores, se realizó una entrevista con algunos vecinos del municipio para evaluar las diferentes opiniones y llegar a una conclusión, la mayoría considera que las gestiones han sido buenas porque se han asfaltado carreteras, la mayoría de las aldeas más remotas cuentan con energía eléctrica, asimismo con el servicio de agua, el inconveniente mayor que se repite en las opiniones de los entrevistados es el servicio que ofrece la municipalidad, cuando llegan a realizar algún trámite las personas no se encuentran en su área de trabajo, por lo tanto consideran que el servicio es deficiente.

Con respecto a la información brindada por los vecinos y el licenciado Boris Morán (2016), juez municipal en la Municipalidad de Conguaco surge la importancia de conocer los problemas internos en la Municipalidad de Conguaco, entre ellos: comunicación, falta de un departamento de recursos humanos, trabajo en equipo, delegación de funciones, motivación, espacio físico. Es importante analizar estas variables a través de un análisis del clima organizacional. Con la finalidad de encontrar los factores que intervienen en la generación de un ambiente agradable para los colaboradores y en la ejecución eficiente de sus funciones, de esta manera contrarrestar todos los inconvenientes que se presentan actualmente en esta organización.

De acuerdo con el *Plan de gobierno local, Conguaco, Jutiapa. (2012-2016)*. La organización en la Municipalidad de Conguaco es de la siguiente manera:

Visión: ser una institución de gestión y transparencia, legible por medio del cual los habitantes del municipio tengan credibilidad en ella, llevando a cabo el desarrollo colectivo con el fin de brindar el bien común, para tener una mejor calidad de vida.

Misión: grupo de personas electas por el pueblo para llevar el desarrollo y soluciones, mejorando la calidad de vida con responsabilidad, honestidad y transparencia para el beneficio del municipio y sus habitantes.

Se rige bajo los siguientes principios:

Moralidad: conformidad del comportamiento ante los usuarios de la municipalidad de acuerdo a la moral establecida o adaptada.

Eficacia: tener la capacidad de lograr el efecto que se desea o se espera de la municipalidad.

Eficiencia: proporcionar los servicios municipales con calidad.

Economía: capacidad de administrar eficaz y razonablemente los recursos propios del municipio.

Celeridad: capacidad de realizar las actividades con rapidez y exactitud.

Buena fe: criterio de conducta al que ha de adaptarse el comportamiento honesto de los funcionarios y empleados municipales.

Imparcialidad: capacidad de prevenir en favor o en contra de alguien o algo, que permite juzgar o proceder con rectitud.

Justicia: atender los derechos y obligaciones tanto de empleados como usuarios de la municipalidad.

Igualdad: atender a toda la población del Municipio sin discriminación social, económica y política.

Libertad: garantizar a toda persona el pleno ejercicio del derecho a decidir su comportamiento y acción sin interferencias ajenas a la propia persona y sin lesionar los derechos de los demás.

Participación ciudadana: lograr la participación de todos los sectores de la población en la priorización de sus necesidades y demandas para contribuir con su desarrollo.

Identidad cultural: atender a todos los grupos sociales con los elementos que permiten identificarnos, caracterizarnos, mostrar que tenemos en común, sin distinción alguna.

Solidaridad: identificarse con la población para contribuir a mejorar su calidad de vida.

Pluralismo: sistema por el cual se acepta o reconoce la pluralidad de doctrinas o métodos en materia política, económica, etc.

Compañerismo: que exista armonía y buena correspondencia entre funcionarios y empleados municipales.

a) Gobierno Municipal

El alcalde del municipio para el período 2016-2020 es el Señor Fabián Córtez González, junto con su Concejo Municipal conforman la Corporación Municipal, representa la máxima autoridad del municipio. La Corporación Municipal de Conguaco está conformada por el Alcalde Municipal, dos síndicos, un síndico suplente, cuatro concejales y dos concejales suplentes, divididos en las siete comisiones que establece el artículo 36 del Código Municipal. A nivel de COMUDE se reúnen una vez por mes como lo establece la Ley de Consejos de Desarrollo y cuenta con la coordinación de cincuenta y tres COCODES, que representan a las comunidades. La Municipalidad no cuenta con sindicatos.

b) Servicios Municipales

La municipalidad los brinda de una forma directa, con la finalidad de incrementar el desarrollo y nivel de vida de sus habitantes, cuenta con una biblioteca, salón de usos múltiples, servicio de recolección de basura, alcantarillado, mantenimiento del parque, agua entubada y alumbrado público. La recaudación de fondos la obtiene de los 4 arbitrios municipales: ornato y limpieza, canon de agua, tren de aseo y el impuesto único sobre inmuebles (IUSI), también del cobro de derecho de puerta a los negocios. Esto es invertido en obras para el beneficio de la población, operación y mantenimiento de los sistemas de agua. *Plan de gobierno local, Conguaco, Jutiapa.(2012-2016).*

c) Instrumentos de gestión del desarrollo

La Municipalidad se apoya de instrumentos para analizar iniciativas de inversión y los utiliza como guía para el desarrollo entre ellos se encuentran: Plan de Desarrollo Municipal y el Plan Operativo Anual Municipal, lo que indica que hace falta mayor fortalecimiento en documentos de planificación. Cuenta con reglamentos: Reglamento de desechos sólidos el cual se aplica con la implementación del tren de aseo; y el Reglamento de usos comerciales que se aplica con el cobro de derecho de puerta a los negocios. El servicio municipal del agua potable no cuenta con un reglamento, esto

provoca que no sea auto sostenible, por lo consiguiente el subsidio municipal cada día se va elevando.

d) Estructura organizacional

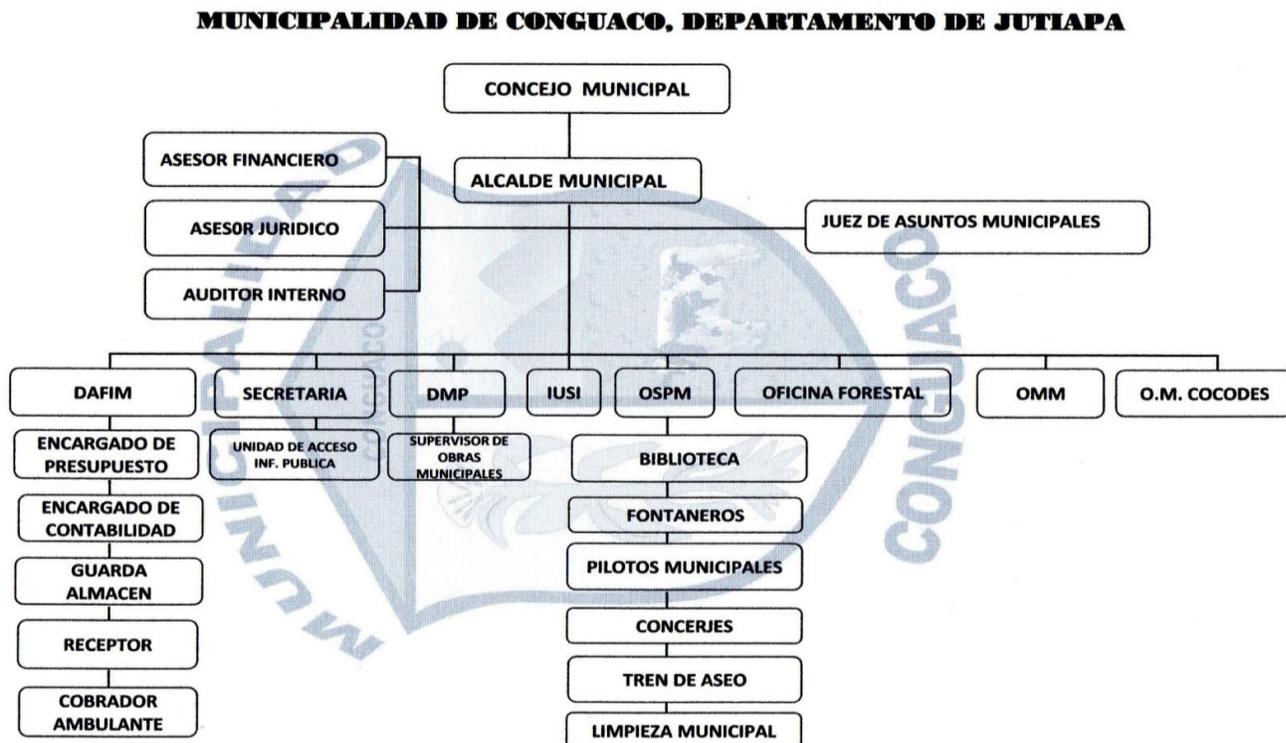
Refleja cómo se encuentra organizada la Municipalidad y la forma en que se divide el trabajo, asigna a un jefe por cada departamento el cual se encarga de dirigir y controlar a sus subordinados para lograr alcanzar las metas establecidas.

La municipalidad de Conguaco está organizada administrativamente en 13 oficinas, con un total de 69 colaboradores divididos entre personal administrativo y operativo

Esquema No. 1

Estructura organizacional Municipalidad de Conguaco

La Municipalidad de Conguaco se encuentra dividida por los siguientes departamentos:



Fuente: Plan de gobierno local, Conguaco, Jutiapa 2012-2016.

Tabla No.2

Colaboradores de la Municipalidad de Conguaco divididos por departamentos

CONCEJO MUNICIPAL	7
ALCALDE	1
ASESOR FINANCIERO	1
ASESOR JURÍDICO	1
AUDITOR INTERNO	1
JUZGADO DE ASUNTOS MUNICIPALES	2
DIRECCION DE ADMINISTRACION FINANCIERA INTEGRADA MUNICIPAL	7
IMPUESTO UNICO SOBRE INMUEBLES	1
OFICINA FORESTAL	1
OFICINA MUNICIPAL COCODES	2
SECRETARÍA	15
DIRECCION MUNICIPAL DE PLANIFICACION	4
OFICINA MUNICIPAL DE LA MUJER	2
OFICINA DE SERVICIOS PUBLICOS MUNICIPALES	24
TOTAL	69

Fuente: elaboración propia, con base a la información brindada por la Municipalidad de Conguaco, Jutiapa. (2016).

Imagen No. 2
Municipalidad de Conguaco, Jutiapa



Fuente: Fachada principal de la Municipalidad de Conguaco, Jutiapa.

1.2. Marco teórico

1.2.1. Clima organizacional

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

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

El clima organizacional está condicionado, entre otras cosas, por la satisfacción general que manifiesta el personal, con respecto a trabajar en la organización. Un nivel aceptable de motivación facilita las relaciones interpersonales, la comunicación, la confianza, el espíritu de equipo. Ya sea un gran departamento o un pequeño equipo de trabajo, para analizar el clima también es importante considerar a la persona que lo dirige. (Rodríguez, 2009).

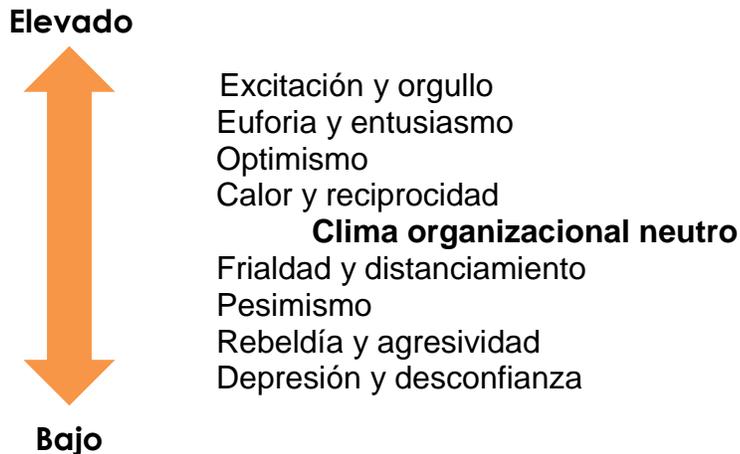
Por otra parte Méndez (2008), establece que el clima organizacional es generado por las emociones de los miembros de un grupo u organización, el cual está relacionado con la motivación de los empleados. En la misma medida en que se puede analizar y describir una organización con relación a sus propiedades, a su estructura y a sus 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.

a) Niveles del clima organizacional

Según Chiavenato (2007), establece los niveles del clima organizacional de la siguiente manera:

Figura No. 1

Niveles del clima organizacional



Fuente: Elaboración propia basada en Chiavenato (2007).

b) Funciones del clima organizacional

Para García (2011), las funciones que desempeña el clima organizacional son:

Define límites: determina lo que debe realizar cada colaborador dentro de la organización.

Facilita el compromiso: crea un ambiente de reconocimiento hacia la organización para cumplir efectivamente con las tareas delegadas.

Define pautas: son las normas de conducta que deben cumplir los colaboradores.

Mientras Litwin y Stringer (2007), sugieren que debe cumplir con las siguientes funciones:

- Vinculación: lograr que el colaborador se comprometa con la función que está desempeñando.
- Espíritu: sirve como un balance entre sus necesidades sociales y el sentimiento de realización por cumplir con las tareas designadas.
- Intimidad: lograr que los colaboradores gocen de buena relación con sus compañeros.
- Alejamiento: reducir el espacio generado entre el jefe y subordinado.
- Empuje: se refiere al comportamiento administrativo caracterizado por esfuerzos para "hacer mover a la organización", y para motivar con el ejemplo. El comportamiento se orienta a la tarea y les merece a los miembros una opinión favorable.
- Consideración: brindar el mejor trato a los colaboradores.
- Estructura: establece todas las opiniones generadas por los colaboradores sobre los reglamentos y procedimientos existentes en las organizaciones
- Responsabilidad: tener la certeza de estar ejecutando de una manera óptima sus tareas.
- Recompensa: es un reconocimiento otorgado a las personas que realizan un excelente trabajo.
- Apoyo: la ayuda que recibe de los gerentes o personas cercanas para alcanzar lo que se propone.

c) Elementos del clima laboral

Según Martínez (2008), establece que el clima organizacional es un fenómeno interviniente que media entre los factores el sistema organizacional y las tendencias motivacionales que se traducen en un comportamiento que tiene consecuencias sobre la organización. Es importante resaltar los siguientes elementos del clima organizacional:

- Se refiere a las características del medio ambiente de trabajo.
- Tiene repercusiones en el comportamiento laboral.

- Es una variable que se relaciona entre los factores del sistema organizacional y el comportamiento individual.
- El Clima, junto con las estructuras, características organizacionales y los individuos que la componen, forman un sistema interdependiente altamente dinámico.

d) Factores que miden el clima organizacional

Citando a Robbins (2009), existe una serie de factores a tomar en consideración al momento de medir el clima en una organización, se destacan los siguientes:

Métodos de mando: es la forma en que la dirección ejerce la autoridad frente al personal.

Fuerzas motivacionales: toma en consideración la confianza o desconfianza, miedo, temor, actitudes hostiles, sentimientos de responsabilidad, dinero, ego, estatus social, la satisfacción o insatisfacción.

Proceso de influencia: la forma en que utiliza la dirección para tener a sus colaboradores motivados.

Proceso de establecimiento de objetivos: tomar en cuenta las opiniones para establecer los objetivos pero la alta gerencia es la que decide aceptar o rechazarlas.

Medios de comunicación: analiza la forma de comunicación existente entre la dirección y los empleados, considerando si es ascendente o descendente en ambas vías.

Proceso de toma de decisiones: se aplica en el momento de tomar decisiones, se delega el departamento y las personas que estarán involucradas en el proceso.

Proceso de control: la dirección se encarga de supervisar a los colaboradores para confirmar si están cumpliendo con los objetivos y metas establecidas.

Grupos informales: es el conjunto de actividades personales.

Para realizar un estudio de clima organizacional es importante describir los siguientes temas:

1.2.1. Estructura organizacional

Por su parte Chiavenato (2009), para que las organizaciones puedan funcionar correctamente deben tener una estructura que contenga e integre órganos, personas, tareas, relaciones, recursos. Esta estructura funciona como un esqueleto y ayuda a coordinar los elementos vitales para el adecuado funcionamiento de las organizaciones. La estructura organizacional debe reflejar la forma en que se divide, organiza y coordina actividades para y componentes para realizar tareas y alcanzar objetivos. Cada organización tiene su propio diseño para lograr integrar y asignar recursos que operen con eficiencia y eficacia.

Según Soria (2008), la estructura organizacional representa la percepción que tienen los miembros de la organización acerca de la distribución de los puestos de trabajo, de la distribución de las cargas laborales, también la cantidad de reglas, procedimientos, trámites y otras limitaciones que se ven enfrentados en el desarrollo de su trabajo.

Mientras Hernández (2007), determina que en cada órgano representa una unidad de trabajo que agrupa personas y unidades menores. De acuerdo con el nivel jerárquico dónde estén situados, los órganos pueden ser nombrados Direcciones, Divisiones, Departamentos y Secciones. Cada cargo lleva consigo un conjunto de actividades que debe realizar una persona que tiene una posición establecida en el organigrama. Quienes ocupan esos cargos pueden ser llamados, Directores, Gerentes, Jefes, Encargados, entre otros.

Para González y Ventura (2008), la estructura organizacional de una empresa es aquella que describe como se agrupan, como se identifican y como se relacionan los distintos elementos que forman la empresa. Determina el nivel de autoridad y de responsabilidad de cada uno de los miembros de la empresa, dependiendo de los niveles de las funciones que los individuos desempeñen.

Las autoras determinan que la estructura de una empresa está formada por:

- El conjunto de elementos que la integran.
- Las funciones que tienen asignadas cada uno de los elementos.
- Las relaciones jerárquicas y funcionales existentes entre los distintos elementos.

Elementos de la estructura organizacional

Como lo establecen González y Ventura (2008), la estructura organizacional está formada por los siguientes elementos, siguiendo una jerarquía:

Alta dirección: comprende las personas que realizan funciones de dirección general de la empresa y por tanto similares a las del empresario, como la toma de decisiones estratégicas y la fijación de los objetivos generales de la empresa. Serían personas con responsabilidad general en la organización. Director General, Directivos superiores.

Funciones: la determinación de cómo deben dividirse y asignarse las grandes actividades especializadas, necesarias para lograr el fin general.

Jerarquía: fijar la autoridad y responsabilidad correspondiente a cada nivel existente dentro de una organización.

Puestos: las obligaciones y requisitos que tiene en concreto cada unidad de trabajo susceptible de ser desempeñada por una persona

Dirección intermedia: los encargados de esta dirección tienen a su cargo un número determinado de trabajadores. Su labor sería fundamentalmente relacionar los objetivos generales de la empresa con los objetivos operativos de los distintos departamentos. Director del departamento de Recursos Humanos.

Base operativa: está formada por el conjunto de personas directamente relacionadas con la producción, venta y prestación de servicios. Operario de producción.

Tecnoestructura: forman parte los analistas o expertos que estudian las distintas funciones de la empresa, con el objeto de encontrar sus fortalezas y debilidades, reforzando las primeras y mejorando las segundas. No participan en el trabajo productivo sino que diseñan, planifican o preparan a las personas que realizan el trabajo productivo. Existen tres tipos de analistas:

- Los analistas de métodos y tiempos.
- Los analistas de planificación y control.
- Los analistas de personal.

Estructura de apoyo: estaría formada por el personal de asesoramiento, cuya función consiste en asesorar a los directivos sobre diferentes materias: fiscal, laboral, mercantil, laboral. Pueden ser de dos tipos:

Staff directivo: formado por especialistas, que suelen ser parte de la planilla de la empresa.

Staff de apoyo: está formado por asesores no incorporados a la planilla de la empresa.

a) Organización

Según Koontz, Weihrich y Cannice (2012), para establecer una estructura organizacional primero debe existir organización, implica una estructura de funciones o puestos intencionales y formalizados. Una estructura organizacional debe diseñarse para determinar quién realizará cuales tareas y quien será el responsable de verificar los resultados, para eliminar los obstáculos en el desempeño que resultan de la confusión e incertidumbre respecto a la asignación de actividades, para tener redes de toma de decisiones y comunicación que correspondan con la finalidad de servir de apoyo a los objetivos empresariales.

Citando a los mismos autores, la organización se puede dividir en:

Organización formal: como la estructura intencional de funciones en una empresa formalmente organizada.

Organización informal: es una red de relaciones interpersonales que surge cuando se asocia la gente. Son las relaciones que no aparecen establecidas dentro de un organigrama, son espontáneas.

Lógica de la organización

Citando a los mismos autores establecen que existe una lógica fundamental para la organización, consta de los siguientes pasos:

- Establecimiento de los objetivos de la empresa.
- Formulación de los objetivos, políticas y planes de apoyo.
- Identificación, análisis y clasificación de las actividades necesarias para cumplir con los objetivos.
- Agrupación de las actividades de acuerdo con los recursos humanos y materiales disponibles para utilizarlos de la mejor manera de acuerdo a las situaciones que se presenten.
- Delegación al responsable de cada grupo de la autoridad necesaria para el desempeño de las actividades.
- Enlace horizontal y vertical de los grupos entre sí, por medio de relaciones de autoridad y flujo de información.

Principios que estructuran la organización de la empresa

Existen una serie de principios que sirven de guía para el diseño de la estructura de la organización. (González y Ventura, 2008). Resaltan los siguientes:

Principio de autoridad y jerarquía: según este principio deben existir diferentes niveles de autoridad en la empresa, ordenados de forma jerárquica según el grado de responsabilidad y control.

Principio de unidad de dirección: debe existir en la empresa una dirección única que sea la encargada de definir los objetivos generales y las estrategias a seguir.

Principio de unidad de mando: cada subordinado debe tener únicamente un solo superior directo.

Principio de delegación: según este principio en la empresa debe existir delegación, consistiendo ésta en que una persona asigna autoridad y responsabilidad a otra persona para que esta última desempeñe unas funciones determinadas.

Principio de descentralización: en realidad la descentralización consiste en una delegación de autoridad para la toma de decisiones con carácter permanente.

Principio de división del trabajo y especialización: se descompondrían las tareas propias de una actividad entre diferentes personas, de forma que a cada persona se le asignaría una función específica con el objetivo de que se convierta en un experto en la realización de dicha función.

Principio de departamentalización o divisionalización: se agruparían las diferentes tareas o funciones en áreas funcionales, departamentos o incluso divisiones, de forma que estas áreas coordinen las distintas relaciones existentes en la empresa.

Principio de coordinación: debe existir un cierto nivel de coordinación entre las personas o áreas funcionales de un mismo nivel jerárquico o entre personas o áreas funcionales de distinto nivel jerárquico relacionado.

Principio de motivación y participación: existirían en la empresa métodos para motivar a las personas que trabajen en la empresa, así como fomentar el grado de participación de dichas personas en lo relativo al grado de contribución y compromiso de los trabajadores respecto a la empresa.

Principio de comunicación: debería darse en la empresa un sistema de comunicación en varios sentidos, descendente, horizontal, y ascendente.

b) Organigrama

Un elemento muy importante en la estructura organizacional es el organigrama, se refiere a la representación gráfica de la estructura organizativa de una empresa o de cualquier otro tipo de organización. Se reflejan los niveles y áreas que consta la empresa, así como las relaciones jerárquicas y funcionales entre ellas.

El organigrama se representa a partir de un conjunto de figuras geométricas enlazadas entre sí a través de una serie de líneas. En el interior de la figura geométrica pueden colocarse los nombres de cada puesto de trabajo, función y nombre de la persona que lo desempeña. Para que un organigrama sea de utilidad debe:

- Ajustarse a la realidad que lo representa.
- Ser claro, preciso y comprensible.
- Estar actualizado.

Clasificación de los organigramas

Se pueden clasificar utilizando diferentes criterios:

Según la información proporcionada:

Organigrama de estructura: representación gráfica, pone de manifiesto los elementos que componen la estructura de la empresa, facilita información sobre:

Denominación de los elementos.

Colocación en la línea jerárquica.

Relaciones funcionales y de autoridad existente.

Organigrama funcional: representa de forma detallada las funciones de los diferentes elementos que configuran el organigrama.

Organigrama de personal: refleja los cargos o puestos de trabajo, figurando el nombre de la persona que ocupa dicho puesto de trabajo.

Según su forma:

Organigrama de forma ramificada: una línea indica las relaciones de autoridad y jerarquía. A partir de este tronco se van ramificando líneas y figuras geométricas que a su vez representan funciones, puestos de trabajo o departamentos. Pueden elaborarse de la siguiente forma:

- Vertical: las unidades con mayor nivel de autoridad y jerarquía se sitúan en la parte superior, mientras que las partes con menor autoridad lo hacen en la parte inferior.
- Horizontal: las unidades con mayor autoridad y jerarquía se sitúan en la parte izquierda, mientras las unidades con menor nivel de autoridad lo hacen en la parte derecha.

Organigrama de forma circular: se forma a partir de un conjunto de círculos concéntricos que progresivamente se van alejando a medida que las unidades, áreas o departamentos se separan del centro, de forma que cuanto más próximo se encuentre la unidad al centro denota mayor grado de autoridad.

Organigrama de forma mixta: consiste en combinaciones de las formas anteriores.

Formas organizativas de un organigrama

Como lo establecen González y Ventura (2008), toda empresa necesita tener una correcta organización para poder funcionar. La característica propia de una empresa es la forma de organizarse. Para ello la empresa debe realizar un organigrama y decidirse por una determinada forma o estructura organizativa. Se pueden clasificar de la siguiente manera:

Formas organizativas simples

Modelo lineal: el diseño es vertical y de tipo piramidal, situándose la dirección en la cúspide, los mandos intermedios en la zona central y los trabajadores en la base. Constituye un modelo basado en los siguientes principios:

- Jerarquía y autoridad
- Unidad de mando

Modelo funcional: la organización se divide en niveles jerárquicos y áreas funcionales, utilizando especialistas en los niveles jerárquicos principales. Constituye un modelo basado en un diseño horizontal y en los principios de:

- División del trabajo y especialización
- Departamentalización
- Coordinación

Modelo adhocrático: en este tipo de organización se pretende conseguir un alto grado de implicación de los trabajadores en sus tareas, así como en la toma de decisiones. Este modelo no adopta siempre la misma estructura, sino que varía en función de los objetivos y circunstancias de la empresa. Se apoya en los siguientes principios:

- Motivación
- Comunicación

Formas complejas básicas

Modelo lineo-funcional: combina los modelos lineal y funcional, con lo que se mezcla estructuras de diseño vertical con estructuras de diseño horizontal. Las actividades de ejecución, supervisión y control de la actividad se llevan a cabo por la parte central, mientras que la especialización y el apoyo logístico es aportado por la estructura de staff.

Modelo divisional: se basa en la estructuración de la empresa en divisiones que funcionan casi como empresas independientes, de forma que cada división es una unidad individual con una gran anatomía aunque sometida a una autoridad común.

Modelo matricial: suele ser un modelo muy utilizado en empresas de gran dimensión y que además tengan una estructura bastante compleja debido a diversidad de producto, mercados o clientes. Este modelo combina el modelo funcional con el modelo divisional, se sustenta por los siguientes principios:

- División del trabajo y departamentalización
- Departamentalización y divisionalización
- Coordinación
- Descentralización

c) Departamentalización

Para Chiavenato (2009), a medida que las organizaciones crecen, se incrementa la complejidad del trabajo de la organización, debido al mayor número de tareas y de integrantes. Este se refleja en la especialización vertical, es decir, en un mayor número de niveles jerárquicos, y en la especialización horizontal, o sea, un mayor número de departamentos para coordinar mejor las personas y las tareas. La especialización horizontal se llama departamentalización, que consiste en agrupar tareas y personas, de acuerdo con algunos de los siguientes criterios:

- **Departmentalización funcional:** crea departamentos por funciones, es decir, agrupar los especialistas en actividades similares. Las principales funciones que se observan en las organizaciones son los departamentos de finanzas, producción, marketing, recursos humanos, los cuales pueden dividirse por secciones.
- **Departmentalización por productos o servicios:** consiste en agrupar a todos los profesionales y tareas relacionados con cada producto o servicio y en hacer responsable a cada unidad por su desempeño.
- **Departmentalización geográfica:** agrupa tareas y personas con base en el área o territorio atendido por la organización.
- **Departmentalización por procesos:** consiste en agrupar tareas y personas a lo largo del proceso productivo. Cada departamento tiene habilidades y competencias diferentes y se especializa en una fase de la producción.
- **Departmentalización por clientes:** consiste en agrupar a las personas y tareas con base en los tipos específicos de clientes o consumidores de la organización. Muchas tiendas tienen departamentos de caballeros y niños.

La relación interdepartamental

Según González y Ventura (2008), entre los diferentes departamentos y a su vez dentro de la empresa tienen lugar los siguientes tipos de relaciones:

Relaciones de autoridad: puede ocurrir que no todos los departamentos se encuentren en el mismo nivel jerárquico dentro de la estructura organizativa de la empresa y, por tanto, un departamento tengo cierta autoridad sobre otro y otros.

Las relaciones existentes entre miembros del mismo nivel dentro de la estructura organizativa reciben el nombre de relaciones funcionales, pueden ser:

Relaciones de información: entre los diferentes departamentos deben existir flujos de información, porque la información que posea un departamento puede ser a su vez necesitada por otro departamento para el desempeño de sus funciones.

Relaciones de coordinación: entre los diferentes departamentos debe existir una perfecta coordinación de cada a la consecución de los objetivos generales de la empresa, de forma que los objetivos perseguidos por cada uno de los departamentos deben complementarse.

Relaciones de decisión: suele ocurrir que a la hora de tomar determinadas decisiones resulten implicados en varios departamentos, por lo que resulta necesaria la intervención de estos, aportando así cada departamento su enfoque o punto de vista en dicha toma de decisiones.

1.2.2. Liderazgo

Para Hellriegel y Slocum (2009), es el conjunto de capacidades que una persona posee para influir en un grupo de personas determinado, haciendo que este equipo trabaje con entusiasmo en el logro de metas y objetivos. También se puede decir que es 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.

Según Chiavenato (2009), busca identificar los rasgos de personalidad que diferenciaban a las grandes personas de las masas. Ciertos rasgos están relacionados con el éxito personal y, una vez identificados podrían ser utilizados para seleccionar líderes. Rasgos como la inteligencia, asertividad, el coraje y la astucia, entre otros, podrían ser la base del comportamiento característico del líder.

El autor Amaru (2008), define el liderazgo como uno de los papeles de los administradores en las empresas. En su carácter de líder, el emprendedor influye en el comportamiento de sus empleados para que estos cumplan con los objetivos de la empresa. El proceso de liderazgo está estrechamente vinculado al de motivación. Si quisiera desarrollar sus competencias como líder. Los seguidores son colaboradores de quien ejerce el liderazgo. Sin liderazgo no hay colaboración, solo obediencia o cumplimiento de reglas.

Mientras que Blanchard (2007), establece que centrarse solamente en el cumplimiento de metas no es suficiente, este define al liderazgo “de alto nivel” como el proceso de lograr resultados valiosos pero a la vez actuar con respeto, cuidado y justicia para bien de todos los interesados.

Requerimientos para ser líderes

Para Acosta, Fernández y Mollón (2008), establecen los requerimientos para ser líderes, estos son:

- Tener objetivos nítidos, que sean retantes, pero alcanzables y ser capaz de trasladar vigorosamente esa visión hasta el equipo para que éste lo comparta.
- Capacidad para persuadir y convencer, sustentado en sus dotes de comunicador.
- Identificar, formular e implementar una estrategia, que permita transportar a la organización del estado real al deseado.
- Vocación de servicio, manifestar en sus actuaciones diarias y cotidianas, sobreponiendo lo grupal a lo individual.
- Clara visión para el futuro, en la que se apoye su pensamiento estratégico.
- Preocupación y ocupación por sus colaboradores, alcanzar resultados elevados para la totalidad de sus subordinados.

a) Tipos de liderazgo

Robbins y Coulter (2010), indican que el liderazgo es la capacidad que posee una persona para influir en el comportamiento de un grupo de personas o hacer que le sigan. Para ellos existen los siguientes tipos de liderazgo:

Líder autocrático: solo impone y espera cumplimiento. Toma en cuenta las recompensas y castigos dependiendo de los resultados obtenidos. Características:

El sujeto está muy consciente de su puesto.

Tiene poca confianza y fe en los miembros del grupo.

Este líder cree que el salario es una recompensa justa del trabajo y la única recompensa que motivara a los trabajadores.

Se dan órdenes para que se cumplan, sin permitir preguntas ni dar explicaciones.

Líder democrático o participativo: involucra a sus subordinados en la toma de decisiones. Características:

La toma de decisiones se comparte entre el líder y el grupo.

Cuando es necesario u obligatorio que el líder tome una decisión, su forma de razonamiento se explica al grupo.

La crítica y los elogios se hacen con objetividad.

Líder liberal: carece de poder, las personas a su cargo son los responsables de tomar las decisiones. Características:

No tiene confianza en sus habilidades de liderazgo.

Este líder no establece objetivos para el grupo.

Diferencias entre líderes y no líderes

Citando a los mismos autores, en su libro describen las características que hacen diferente a un líder de un no líder, se detallan a continuación

Tabla No. 2
Diferencias entre líderes y no líderes

NO LÍDER	LÍDER
Administra	Innova
Es una copia	Es el original
Conserva	Desarrolla
No sale de su oficina	Hace gestión itinerante
Habla bien	Escucha bien
Es difícil de encontrar	Está disponible con frecuencia
Siempre decide al final	Delega mucho
Delirio de grandeza	Frecuentemente permanece incógnito
Se jacta de sus éxitos	Reconoce a los demás
Dice lo que quieren oír	Su compromiso es con la razón
Nunca comete faltas	Asume fácilmente sus errores
Amante de los secretos	Amante de la transparencia
Se concentra en sistemas	Se concentra en los hombres
Se vale del control	Inspira confianza
Fija la vista en ganancias	Fija la vista en horizonte
Acepta el estatus	Desafía el estatus
Es el clásico buen soldado	No depende de nadie
Es grata su presencia	Impone su presencia

Fuente: elaboración propia, basada en Acosta, Fernández y Mollón (2008).

1.2.3. Comunicación

Según Robbins (2009), la comunicación, es la transferencia y la comprensión de significados. Debe llegar la información y que su mensaje pueda ser comprendido para dar lugar a una comunicación exitosa.

Mientras que Chiavenato (2009), la comunicación es un elemento clave, porque los administradores no trabajan con cosas, sino con información acerca de ellas. Todas las funciones administrativas, como la planeación, la organización, dirección y control, solo pueden funcionar en la práctica mediante la comunicación, esta es indispensable para el funcionamiento de la organización.

Para Koontz y Weihrich (2008), según su concepto definen la comunicación como la transferencia de información de un emisor a un receptor, que debe entenderla.

Méndez (2008), admite que la comunicación es uno de los principales motivos de los problemas que se generan en el interior de las organizaciones. Sin la comunicación no se puede trabajar, se necesita para transmitir, comprender y recibir ideas, la comunicación interviene con el proceso de transferir e intercambiar información y emociones.

Funciones de la comunicación

La comunicación es vital e imprescindible para el comportamiento de las organizaciones, los grupos y las personas. La comunicación cumple las siguientes cuatro funciones básicas en una organización, grupo o persona:

- Control: cuando los individuos siguen normas y procedimientos de trabajo, o cuando comunican un problema laboral a su superior inmediato, provocan que la comunicación tenga una función de control.
- Motivación: cuando se define lo que debe hacer una persona, se evalúa su desempeño y se le orienta sobre las metas y resultados que debe alcanzar.
- Expresión de emociones: la comunicación en un grupo representa una alternativa para que las personas expresen sus sentimientos de satisfacción o insatisfacción.
- Información: la comunicación facilita la toma de decisiones individuales y grupales al transmitir datos que identifican y evalúan cursos de acción alternativos.

a) Principales medios y vías de comunicación

Los autores Acosta, Fernández y Mollón (2008), determinan la siguiente clasificación:

Medios escritos

- Notas, comentarios
- Actas de reuniones
- E-mails

- Cartas dirigidas a colaboradores de la institución
- Boletines
- Periódicos internos de la organización
- Resultados de encuestas y entrevistas

Medios no escritos

- Murales informativos
- Carteleras
- Presentación de carteras de productos
- Películas y documentales
- Telediaros
- Radio emisora de la empresa
- Sala de información de la empresa

b) Proceso de la comunicación

La comunicación es un proceso que sigue un flujo bien definido. Los problemas de comunicación se presentan cuando hay desviaciones u obstáculos.

El punto de partida del proceso de comunicación es un propósito, que se convierte en un mensaje que será transmitido y que sigue un flujo que va de una fuente a un receptor. El resultado es la transferencia de significados de una persona a otra. El proceso de comunicación consta de las siguientes partes:

Fuente: el emisor o comunicador que inicia la comunicación al codificar un pensamiento. El mensaje es un producto físico codificado por el emisor, como: un discurso, un texto escrito, una pintura o una pieza de música.

Codificación: para que el trabajo sea transmitido debe ser codificado, es decir, sus símbolos deben ser traducidos a una forma que se pueda transmitir adecuadamente a través del canal escogido.

Canal: el vehículo por medio del cual se transmite el mensaje. El canal es el portador del mensaje y el emisor lo selecciona. El vehículo puede ser un discurso, un documento escrito, la comunicación no verbal, el correo electrónico, el fax y el teléfono.

Decodificación: para que el mensaje sea comprendido, el receptor debe traducir sus símbolos, la decodificación es el proceso que utiliza el receptor para traducir el mensaje en su mente. Cuando la comunicación es correcta, la idea o la imagen mental resultante corresponderán a las del emisor.

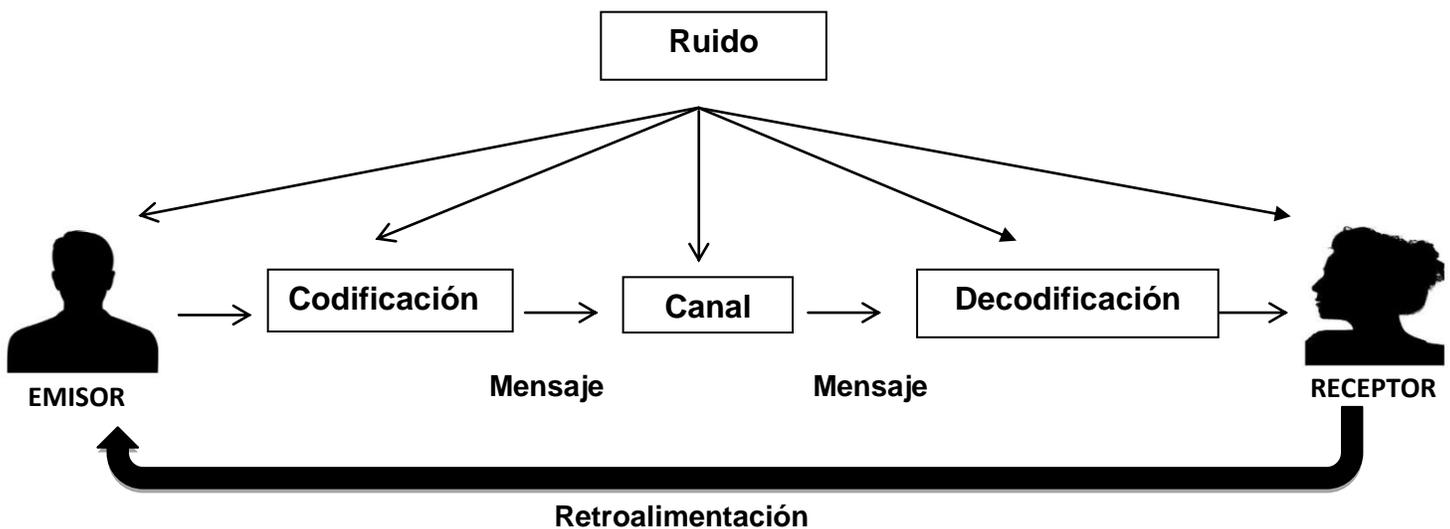
Receptor: es el sujeto al cual se dirige el mensaje. Es el destinatario final de la comunicación.

Retroalimentación: la línea final del proceso de comunicación es la retroalimentación. Cuando la fuente de comunicación decodifica el mensaje y codifica una respuesta se realiza una retroalimentación, que es el proceso que permite verificar si el mensaje ha sido transmitido con éxito. La retroalimentación indica si el mensaje fue comprendido.

Ruido: son los factores que pueden distorsionar un mensaje. Se puede presentar en cualquier etapa del proceso de comunicación.

Figura No. 3

Elementos de la comunicación



Fuente: elaboración propia basada en Chiavenato (2009)

Tabla No. 3

La eficiencia y la eficacia en la comunicación

Comunicación eficiente	Comunicación eficaz
El emisor habla bien	El objetivo es claro, objetivo y unívoco
El transmisor funciona bien	El significado es consonante y congruente
El canal no tiene ruido	El destinatario comprende el mensaje
El canal es el medio más apropiado	La comunicación se completa
El receptor funciona bien	El mensaje se vuelve común para las dos partes
La relación entre el emisor y el destinatario es buena	El mensaje transmitido produce una consecuencia

Fuente: elaboración propia basada en Chiavenato (2009).

c) Flujo de la comunicación en la organización

Koontz y Weihrich (2008), establecen que la comunicación fluye en las siguientes direcciones:

Comunicación descendente: fluye de personas en los niveles superiores a personas en los niveles inferiores de la jerarquía organizacional. Se destacan: instrucciones, discursos, reuniones, manuales, folletos, declaraciones de políticas y procedimientos

Comunicación ascendente: circula de subordinados a superiores y continúa su ascenso por la jerarquía organizacional. Se mencionan: la presentación de sugerencias, procedimientos de apelación y conciliación, los sistemas de presentación de quejas, las sesiones de asesoría.

Comunicación cruzada: la información llega a personas de iguales o similares niveles en la estructura organizacional, también se da entre personas de diferentes niveles sin relaciones directas de dependencia entre sí. Trabajo en equipo, reuniones informales con el equipo deportivo de la empresa, revistas de la organización.

Comunicación horizontal: es el intercambio lateral o diagonal de mensajes entre colegas o compañeros. Se puede dar dentro o a lo largo de las unidades de la

organización. Su propósito no solo es informar, sino también solicitar actividades de apoyo y coordinación.

d) Barreras de la comunicación

Como lo establece Chiavenato (2009), el proceso de comunicación no siempre funciona correctamente. Depende de los siete componentes que lo constituyen. En todo proceso de comunicación existen barreras que representan barreras o resistencias. Son variables no deseadas que interfieren en el proceso y hacen que el mensaje enviado sea diferente al recibido.

Se pueden distinguir tres tipos de barreras para la comunicación humana:

Barreras personales: son las interferencias que se derivan de las limitaciones, las emociones y los valores de cada persona.

Barreras físicas: son las interferencias que se presentan en el entorno donde ocurre el proceso de comunicación. Algunos ejemplos: un acontecimiento que distraiga, una puerta que se abre durante la clase, los ruidos de la estática en la línea telefónica.

Barreras semánticas: son las distracciones que se derivan de los símbolos que se utilizan para la comunicación. Las palabras u otros lenguajes, como los gestos, las señales o los símbolos, pueden tener diferentes sentidos para las personas involucradas en el proceso y ello puede distorsionar los significados.

1.2.4. Relaciones interpersonales

Las relaciones interpersonales en el trabajo ofrecen recursos para disolver posibles problemas, presentándose, en este caso, como posibles moderadores en situaciones de tensión. También afirma que ciertas características negativas de las relaciones interpersonales aumenta la posibilidad de padecer estrés laboral. (Fernández, 2010),

Para Frank y Conte (2007), las relaciones interpersonales laborales con los Jefes y subordinados en el ámbito laboral es necesario analizar la especulación que tienen los colaboradores sobre que esperan obtener al desempeñar sus funciones.

Mientras que Luciem y Pierres (2007), indican que cuando el ser humano se relaciona con los demás, espera reciprocidad, esto quiere decir que desea dar, pero también recibir.

Madrigal (2007), determina que las relaciones interpersonales son el diálogo que se da entre las personas mediante la transmisión y recepción de pensamientos creencias, hechos y actitudes y sentimientos implica la interrelación con nuestros semejantes y tiene como objetivo responder y escuchar adecuadamente, compartir información, mantener una comunicación eficaz, ampliar y mejorar las relaciones.

Características individuales

Según Chiavenato (2009), el estudio del comportamiento humano está orientado al desempeño y ve la mayoría de las conductas en el trabajo como resultado de un proceso consciente mental del individuo. El comportamiento de las personas en las organizaciones no depende sólo de las características individuales sino también de las organizacionales. Los principios básicos del comportamiento individual que se derivan de las características de los individuos y de las organizaciones son los siguientes:

- Las personas tienen capacidades diferentes, pueden levantar cierto peso, pensar con cierta rapidez y correr a una velocidad determinada, lo cual limita su desempeño. Durante mucho tiempo los psicólogos distinguieron dos tipos de comportamientos el innato, que no se puede mejorar mediante la capacitación, y el aprendido, que es modificable.
- Las personas tienen necesidades diferentes y tratan de satisfacerlas, el comportamiento humano está motivado por diversas necesidades.
- Las personas piensan en el futuro y eligen su comportamiento, es evidente que las necesidades de cada individuo sólo se pueden satisfacer si se observa el comportamiento.
- Las personas perciben su ambiente en función de necesidades y experiencias pasadas, las personas actúan con base en la percepción de la realidad, que les permite comprender lo que pueden hacer y alcanzar.

- Las personas reaccionan en forma emocional, es raro que las personas sean neutrales ante lo que perciben o experimenta.
- Los comportamientos y las actitudes son provocados por muchos factores, el comportamiento depende de cada persona y el entorno en el cual se desempeñan.

a) Aptitud

Para Bernárdez (2009), las aptitudes son las diferentes capacidades que una persona posee para realizar algo adecuadamente. Las aptitudes se refieren tanto al ámbito psicológico como al físico o corporal. Se puede hablar de aptitudes innatas, es decir, que se poseen desde el mismo momento del nacimiento, que dependen de factores constitucionales. La aptitud tiene que ver con la facilidad, ocurrencia, autonomía, intuición, confianza e imaginación, para un determinado tipo de tareas o actividades

De acuerdo a Chiavenato (2009), es la predisposición innata y natural para determinadas actividades o tareas, el potencial de cada persona para aprender determinadas habilidades o comportamientos. Así, la aptitud es una habilidad en estado latente o potencial que se puede desarrollar por medio del ejercicio o la práctica. Se puede clasificar de la siguiente manera:

Aptitud física

Las organizaciones utilizan pruebas de aptitud física para seleccionar a trabajadores que desarrollarán labores como la construcción, que exige fuerza física y agilidad.

Consta de tres dimensiones básicas:

- Fuerza muscular. Es la capacidad para ejercer presión muscular contra objetos, oprimirlos, cargarlos o bajarlos.
- La resistencia cardiovascular. Es la capacidad de mantener durante un periodo prolongado una actividad física que produce un aumento de las pulsaciones.
- La calidad del movimiento. Es la capacidad de flexionar o extender los miembros del cuerpo para trabajar en posiciones incómodas o contorsionadas.

Aptitud cognitiva

Las personas se diferencian por sus aptitudes mentales o intelectuales. Presenta básicamente cuatro dimensiones:

- La comprensión verbal, es la capacidad para comprender y utilizar en forma eficaz el lenguaje escrito y hablado.
- La habilidad cuantitativa, es la capacidad para resolver todo tipo de problemas con rapidez y precisión.
- La capacidad de raciocinio. Consiste en pensar en forma inductiva y deductiva para encontrar soluciones a problemas nuevos.
- La visualización espacial. Es la capacidad para detectar con precisión la disposición espacial de los objetos en relación con el propio cuerpo.

b) Personalidad

Mientras que Robbins y Judge (2009), determinan que la personalidad es la suma de las formas en que el individuo reacciona ante otros e interactúa con ellos. Es frecuente que se describa en términos de las características mensurables que externa una persona.

Para Pueyo (2007), no se debe de confundir persona con personalidad. La persona designa un individuo humano concreto, la personalidad, por el contrario, es un término científico que han formulado los psicólogos con la intención de formarse una idea de la manera de ser y de actuar que caracteriza el organismo psicofisiológico que denominamos persona. Las personas poseen una personalidad propia, que designa la manera de ser y funcionar de un psiquismo humano, tal como ha sido construida gracias a la investigación psicológica.

Según Robbins y Coulter (2007), es la combinación peculiar de las características psicológicas que afectan la manera en que una persona reacciona e interactúa con los demás.

c) El indicador de tipos de Myers-Briggs

Robbins y Coulter (2007), describen este indicador como el instrumento de evaluación de la personalidad conocido como MBTI, por sus siglas en inglés, se utiliza ampliamente en el mundo. Con base a la respuesta que dan los individuos a la prueba, se clasifican como extrovertidos o introvertidos (E o I), sensibles o intuitivos (S o N), pensadores o sentimentales (T o F), y enjuiciadores o perceptivos (J o P). Estos términos se definen de la siguiente manera:

Extrovertidos versus introvertidos. Los individuos extrovertidos son expresivos, sociables y asertivos. Los introvertidos son silenciosos y tímidos.

Sensibles versus intuitivos. Los de tipo sensible son prácticos y prefieren la rutina y el orden. Se centran en los detalles. Los intuitivos se basan en procesos inconscientes y ven el panorama general.

Pensadores versus sentimentales. Los pensadores utilizan la razón y la lógica para enfrentarse a los problemas. Los de tipo sentimental se basan en sus valores y emociones personales.

Enjuiciadores versus perceptivos. Los enjuiciadores quieren tener el control y prefieren que el mundo esté ordenado y estructurado. Los de tipo perceptivo son flexibles y espontáneos.

Según Robbins (2009), estos términos dan lugar a 16 tipos de personalidades, que fueron asociados con los siguientes nombres:

Inspector (ISTJ): trabajan durante largos periodos de tiempo poniendo grandes cantidades de energía en hacer cualquier tarea que vean como importante para lograr un objetivo. Prefieren trabajar solos, pero trabajan bien en equipos si la situación lo requiere. Les gusta ser responsable de sus actos, y disfrutan las posiciones de autoridad, tienen lo necesario para ser altamente efectivos y lograr sus metas propuestas.

Protector (ISFJ): están muy preocupados con la seguridad de los otros y frecuentemente son felices ayudando a los desafortunados o personas con discapacidades. Se sienten cómodos trabajando solos, y frecuentemente se sienten incómodos en posiciones de autoridad. Cuando tienen una posición de autoridad, frecuentemente hacen todo ellos mismo.

Consejero (INFJ): son introspectivos, cooperadores, dirigentes, y atentos. Sienten que ayudar a otros a desarrollarse personalmente como algo gratificante, ya que tienen fuertes deseos de contribuir al bienestar de otros, prefieren trabajar uno a uno con otros, o trabajar intensamente con gente cercana a ellos, son felices haciendo trabajos que requieren soledad y cuidados atentos. Se esfuerzan para hacer que una organización funcione de manera suave y agradable.

Mente Maestra (INTJ): son introspectivas, pragmáticas, directivas y atentas. Tanto la planificación de contingencias como las deducciones organizacionales son actividades directivas que le dicen al planificador que actividades hacer y en qué orden hacerlas. A pesar de sus capacidades de liderazgo, prefieren quedarse en segundo plano hasta que otros demuestren ineptitud para liderar. Sin embargo, una vez en posición de poder, son altamente eficientes y deseosas a adoptar ideas útiles. Tienen fuerza de voluntad, auto-confianza son decisivas

Artesano (ISTP): son tranquilos, les interesa comprender como funcionan los sistemas, enfocándose en la operación eficiente y estructural. Están abiertos a la nueva información y enfoques. Pero contrariamente a sus aparente desapegada naturaleza, son capaces de hacer observaciones humorísticas intuitivas sobre el mundo que los rodea, y pueden ser atraídos por actividades de alto riesgo tanto en hobbies, como en deportes recreacionales.

Compositor (ISFP): son personas tranquilas acomodadizas, que adoptan una filosofía de vida "vive y deja vivir". Disfrutan tomando las cosas a su propio paso, y tienden a vivir el momento. Aunque no se inclinan por debatir ni hacer públicos sus puntos de vista, sus valores son importantes para ellos.

Sanador (INFP): son introspectivos, cooperadores, informativos, y atentos. Son altamente compasivos y tienen empatía de las necesidades de otros. Son adaptables, pacientes con situaciones complicadas, y abiertos a las nuevas ideas e información. Son impacientes con detalles rutinarios. También se sienten cómodos trabajando solos, dada su naturaleza privada. Tienen intereses en actividades académicas, y frecuentemente tienen habilidades de lenguaje excepcionales.

Arquitecto (INTP): son intensamente curiosos y ven el mundo como algo que debe ser comprendido. Su principal interés es comprender como están estructuradas, construidas, y configuradas las cosas. Son diseñadores de sistemas teóricos y nuevas tecnologías. Prefieren trabajar tranquilamente solos, y pueden bloquear a otras personas cuando están enfocados en un análisis.

Promotor (ESTP): aprenden con las manos en la masa, viven el momento buscando lo mejor de la vida, y desean compartir con sus amigos. Están abiertos a situaciones, y son capaces de improvisar para lograr los resultados deseados. Son personas activas que quieren resolver sus problemas en lugar de discutirlos.

Actor (ESFP): viven el momento, y encuentran gran placer en las personas y las comodidades materiales. Raramente permiten que las convenciones interfieran con su vida, y buscan maneras creativas de satisfacer las necesidades humanas. Son excelentes jugadores de equipo, enfocados en completar la tarea asignada con una máxima cantidad de diversión y mínima discordia.

Campeón (ENFP): son introspectivos, cooperadores, informativos y expresivos. Tienen un gran deseo de hacer conocidos sus pensamientos. Cuando habla o escribe, frecuentemente esperan utilizar sus convicciones para motivar a otros a participar, o esperan revelar una verdad escondida sobre la experiencia humana. Están fuertemente preocupados por la ética y la justicia, tienen fuertes deseos de hablar sobre temas de actualidad.

Inventor (ENTP): son introspectivos, pragmáticos, informativos y expresivos. Pueden ser altamente hábiles en ingeniería funcional e invención. De todas las personalidades,

son los más desconfiados a hacer las cosas de una cierta manera, solamente porque es la forma que se ha hecho en el pasado. Están constantemente buscando nuevos medios de hacer las cosas, y normalmente tienen las habilidades sociales y la voluntad para implementar sus ideas.

Supervisor (ESTJ): son prácticos, realistas, y derechos al grano, con una mentalidad natural para los negocios. Aunque no se interesan por temas para los cuales no ven utilidad, pueden aplicarse cuando se lo proponen. Les gusta organizar y manejar actividades. Son buenos administradores, en especial si recuerdan los sentimientos y puntos de vista de otros, los cuales suelen olvidar.

Proveedor (ESFJ): son observadores, cooperativos, informativos y expresivos. Están altamente preocupados con la salud y el bienestar de aquellos bajo su cuidado, y son proveedores de instituciones sociales establecidas como empresas, iglesias, clubes sociales, y colegios. Son los más sociables de los guardianes, y se esfuerzan por proveer servicios sociales amistosos.

Profesor (ENFJ): son introspectivos, cooperadores, directivos y expresivos. Buscan lo mejor y esperan lo mejor de la gente que los rodea. Usualmente tendrán sus horas de trabajo y encuentros sociales planificados con antelación, y se les puede confiar en que cumplirán sus compromisos. Sin embargo, también son capaces de usar su capacidad creativa para inventar, sin mucha planificación, se puede decir que son líderes educacionales que líderes sociales, siendo su principal interés el crecimiento y el desarrollo de otros.

Mariscal de Campo (ENTJ): son introspectivos, pragmáticos, directos, y expresivos. Son altamente hábiles en situación de organización dirigiendo las acciones de ellos y otros. Su habilidad para hacer planes de contingencia es una segunda habilidad, detrás de su habilidad para coordinar, decidir y ejecutar estrategias. No buscan activamente el liderazgo, pero frecuentemente se ofrecerán como voluntarios para hacerse cargo de la situación cuando no hay liderazgo o este falla, o donde un "vacío de poder" repentinamente exista. Se esfuerzan por hacer que una organización sea más eficiente reduciendo la redundancia y confusión.

d) Modelo de los cinco grandes

Modelo que sugiere la existencia de cinco dimensiones básicas que subyacen todas las demás y agrupan a la mayor parte de la variación de la personalidad humana. (Robbins y Coulter, 2007). Los cinco grandes factores son los siguientes:

Extroversión. Esta dimensión captura el nivel de confort con las relaciones que se tiene. Los extrovertidos tienden a ser asertivos y sociables. Los introvertidos a ser reservados, tímidos y callados.

Adaptabilidad. Se refiere a la propensión de un individuo para aceptar los puntos de vista de otros. Las personas muy adaptables son cooperativas, cálidas y confiables.

Meticulosidad. Esta dimensión es una medida de la confiabilidad. Una persona muy meticulosa es responsable, organizada confiable y persistente.

Estabilidad emocional. Describe la aptitud de una persona para manejar la tensión.

Apertura a las experiencias. Aborda el rango y la fascinación de alguien con lo nuevo. La gente abierta con extremo es creativa, curiosa y con sensibilidad artística.

1.2.5. Desarrollo personal

Para Chiavenato (2009), establece que en el clima organizacional, toma en cuenta la “salud emocional”, las tres características principales que garantizan a una persona mentalmente sanas son: Las personas se sienten bien consigo mismo, se siente bien en relación con otras personas y son capaces de enfrentar las demandas de la vida y las circunstancias, está íntimamente relacionado con la motivación de los miembros de la organización, cuando la motivación entre los participantes es elevada, el clima organizacional tiende a ser elevado y a generar niveles de satisfacción, ánimo, interés y colaboración entre los participantes.

Métodos para el desarrollo de personas

Citando al autor anterior, los principales métodos de desarrollo de las personas en su puesto actual son:

- Rotación de puestos. Hacer que las personas pasen por varios puestos en la organización con la intención de expandir sus habilidades, conocimientos y capacidades.
- Puestos de asesoría. Significa brindar a la persona que tiene gran potencial la oportunidad de trabajar provisionalmente en diferentes áreas de la organización, bajo la supervisión de un gerente exitoso.
- Aprendizaje práctico. Es una técnica de capacitación que permite a la persona dedicarse, de tiempo completo al trabajo de analizar y resolver problemas de ciertos proyectos o de otros departamentos.
- Asignación de comisiones. Significa brindar a la persona la oportunidad de participar en comisiones de trabajo, donde participa en la toma de decisiones, aprende al observar a otros e investiga problemas específicos de la organización.
- Participación en cursos y seminarios externos. Es una forma tradicional de desarrollo por cursos formales, clases y seminarios.
- Capacitación fuera de la empresa. Relacionada con la búsqueda de nuevos conocimientos, actitudes y comportamientos que no existen dentro de la organización y que se deben obtener fuera de ella.

a) Motivación

Para lograr realizar la investigación se tomó la motivación como un factor importante para analizar el clima organizacional en la institución, para analizar cómo es reconocido el trabajo que realizan sus colaboradores.

La motivación no es algo observable en sí misma, por lo que es muy importante conocer al personal, la situación en la que se desarrollan las tareas, personalidad, estas variables pueden intervenir en la conducta de los miembros. (Pujol, 2013).

Mientras que Sonnenfeld (2010), determina que la motivación es un término que se aplica a una serie de anhelos, impulsos, necesidades, deseos y fuerzas antropológicas similares. Se puede decir que la motivación es la que influye para que una persona actúe y se comporte de una determinada manera.

Según Fabián (2009), describe la motivación de las siguientes formas: El reconocimiento: se encarga de medir el trabajo de los miembros de una organización cuando es evaluado, de acuerdo a los resultados son admirados y recompensados cuando se tiene una buena calidad del trabajo, o sancionados, cuando no se cumple efectivamente con el desempeño de las tareas, o por el contrario son ignorados, dejando de lado las cosas que hacen bien o mal. El contenido del trabajo: el trabajo es más interesante cuando exige del individuo el empleo de las destrezas y capacidades mientras un trabajo monótono y pobre impide la utilización de las capacidades, muestra además, si el colaborador identifica la importancia de trabajo, sintiéndose orgulloso de su labor o no.

Para Chiavenato (2009), la motivación es un proceso psicológico básico, junto con la percepción, las actitudes, la personalidad y el aprendizaje, es uno de los elementos más importantes para comprender el comportamiento humano. La motivación está compuesta por tres elementos interdependientes que interactúan entre sí:

Necesidades. Aparecen cuando surge un desequilibrio fisiológico o psicológico.

Impulsos. También se llaman motivos, son los medios que sirven para aliviar las necesidades.

Incentivos. Definido como algo que puede aliviar una necesidad o reducir un impulso.

b) Sistemas de incentivos

En el tema de la motivación es importante tomar en cuenta los sistemas de incentivos que utiliza la Municipalidad de Conguaco.

Citando a Werther y Davis (2008), divide los sistemas de incentivos de la siguiente manera:

- Compensaciones basadas en unidades. Los incentivos con base en el número de unidades producidas, suelen compensar al trabajador por el volumen de su rendimiento.
- Bonos de productividad. Son incentivos que se pagan a los empleados cuando exceden determinado nivel de productividad. El colaborador recibe una suma adicional por cada unidad de trabajo que efectúe después de alcanzar determinado índice o nivel de productividad.
- Comisiones. En los puestos de ventas el vendedor puede percibir un porcentaje del precio de venta fijado a cada uno de los artículos que logre colocar. El gerente de capital humano debe encontrar el punto óptimo de la relación entre ambos ingresos.
- Incrementos por méritos. Se otorgan a cada persona luego de evaluar su desempeño. Estos aumentos los decide el supervisor inmediato del empleado, junto con los otros superiores.
- Incentivos no financieros. Son reconocimientos de méritos. Los empleados pueden recibir placas conmemorativas, objetos deportivos o decorativos, certificados e incluso días especiales de vacaciones con goce de sueldo.
- Sistemas de compensación por conocimientos especializados. Constituyen un estímulo al empleado que reconoce el esfuerzo que ha llevado a cabo para adquirir destrezas o conocimientos relacionados con el puesto que desempeña o el ramo de la empresa.

Mientras tanto Chiavenato (2009), toma en cuenta cuatro elementos que se observan en las organizaciones para aumentar la motivación:

Recompensas monetarias. El dinero motiva el desempeño a medida en que se cumplan dos condiciones: que la persona crea que el dinero cubrirá sus necesidades y que obtenerlo exija algún esfuerzo de su parte.

Recompensas extramonetarias. Si las personas piensan que hay otras recompensas ligadas a su rendimiento procurarán alentar a sus compañeros.

El enriquecimiento de las tareas. Es una manera de hacer que el trabajo resulte motivador por sí mismo. Para conseguirlo es necesario adaptarla continuamente a los progresos del trabajador.

La flexibilización del horario de trabajo. Es una manera de mejorar el desempeño y aumentar la satisfacción de las personas. Se reduce el número de días u horas trabajados por semana.

1.2.6. Trabajo en equipo

Según Robbins y Judge (2009), un equipo de trabajo genera una sinergia positiva a través del esfuerzo coordinado. Los esfuerzos de sus individuos dan como resultado un nivel de rendimiento superior a la suma de los aportes individuales.

Para Gómez y Acosta (2008), las condiciones de trabajo de tipo psicológico que más influye en los colaboradores de forma positiva es aquella que permite que haya compañerismo y unidad en la empresa donde preste sus servicios, el trabajo en equipo puede dar muy buenos resultados, porque normalmente estimula el entusiasmo para que salgan bien las tareas delegadas.

Mientras que Espina (2007), define las características del trabajo en equipo de la forma siguiente:

- Es una integración armónica de funciones y actividades desarrolladas por diferentes personas.
- Para su implementación requiere que las responsabilidades sean compartidas por sus miembros.
- Necesita que las actividades desarrolladas se realicen en forma coordinada.
- Necesita que los programas que se planifiquen en equipo apunten a un objetivo común.

Equipos de trabajo

Los equipos de trabajo son grupos de empleados que no solo coordinan sus esfuerzos, sino que también colaboran uniendo sus conocimientos, habilidades, capacidades y recursos en un esfuerzo colectivo por lograr una meta en común. (Gitman y McDaniel, 2007).

Estos autores dividen los equipos de trabajo en cuatro clases:

Tipos de equipos

Equipos para resolver problemas. Grupos de 5 a 12 empleados del mismo departamento que se reúnen durante unas horas por semana y analizan las formas de mejorar la calidad, eficiencia y ambiente de trabajo.

Equipos de trabajo autodirigidos. Grupos de 10 a 15 personas que toman las responsabilidades de sus supervisores originales.

Equipos transfuncionales. Empleados del mismo nivel jerárquico provenientes de áreas de trabajo distintas y que se reúnen para llevar a cabo una tarea.

Equipos virtuales. Los que usan tecnología de cómputo para reunir a miembros dispersos físicamente, con objeto de alcanzar una meta común.

a) Factores que determinan que los equipos sean exitosos

Los cuatro factores contextuales que parecen tener una relación más significativa con el desempeño de un equipo son los siguientes:

Recursos adecuados. Los equipos forman parte de un sistema organizacional más grande. Una escasez de recursos disminuye en forma directa la aptitud del equipo para realizar su trabajo con eficacia.

Liderazgo y estructura. Los miembros de los equipos deben estar de acuerdo en quién va a hacer qué y asegurarse que todos los compartan con equidad la carga del trabajo.

Clima de confianza. Los miembros de los equipos eficaces confían unos en otros y también en sus líderes.

Evaluación del desempeño y sistemas de recompensa. Debe modificarse el sistema tradicional de evaluación y recompensa orientado al individuo, a fin de que refleje el desempeño del equipo.

b) Procesos de los equipos

Según Robbins y Judge (2009), las variables del proceso incluyen el compromiso de los miembros con un propósito común, establecer metas específicas para el equipo, eficacia de éste, nivel administrado de conflicto y minimización de la pereza social. Un equipo de trabajo realiza los siguientes procesos:

- Propósitos y planes comunes. Los equipos eficaces tienen un plan y propósitos comunes que proporcionan dirección y compromiso para los miembros. Este propósito es una visión compartida.
- Metas específicas. Los equipos exitosos traducen su propósito común en metas de desempeño específicas, mensurables y realistas. El establecimiento de metas lleva a los individuos a un desempeño más alto, estas también energizan a los equipos.
- Eficacia del equipo. Los equipos eficaces tienen confianza en sí mismos, piensan que pueden triunfar. El éxito llama al éxito. Los equipos que han triunfado elevan su convencimiento sobre el éxito futuro, lo que a su vez los motiva a trabajar más duro.
- Modelos mentales. Es un mapa psicológico sobre la forma de hacer el trabajo. Si los miembros del equipo tienen modelos mentales equivocados, lo que es muy probable que ocurra en aquellos equipos que trabajan sometidos a tensión, su desempeño se ve perjudicado.
- Pereza social. Es posible que los miembros de un grupo descansen en el esfuerzo del grupo, debido a que no se puede identificar las contribuciones individuales. Los equipos exitosos toman en cuenta a sus miembros en forma personal y conjunta respecto del propósito, las metas y el enfoque de grupo.

c) Principios del trabajo en equipo

Acosta, Fernández y Mollón (2008), establecen los siguientes principios del trabajo en equipo.

- Tener un objetivo común. Poseer los mismos propósitos que den unidad y fortaleza para realizar acciones dirigidas a ese destino.
- Definir con claridad las funciones de cada miembro. Es necesario que cada persona domine qué, cuándo cómo debe hacerse.
- Robustecer las interrelaciones. Se deben buscar todas las ocasiones para en conjunto discutir sobre los problemas que afectan y las decisiones para solucionarlo.
- Solida comunicación y motivación. Estos dos conceptos son interdependientes y son cuestiones que ejercen una influencia en la consolidación de los grupos.
- Compartir los triunfos y reveses. En un equipo consolidado se busca aprovechar todas las oportunidades en función de crecer.
- La cohesión y la eficacia son los pilares. Un grupo cohesionado siempre será un equipo de éxito, y por ello debe velarse cualquier situación que pueda poner en peligro.

1.2.7. Infraestructura

Dessler, Mondy, Judge y Noe (2010), sugieren que para lograr desempeñar un puesto de trabajo responsable y desafiante, hay que prestar atención a la infraestructura de la institución, se puede determinar por el espacio físico en el que un colaborador ejecuta sus funciones, debe de ser de un tamaño adecuado para su movilización. También resalta que el ambiente físico del puesto debe ser satisfactorio y depende en qué situación se encuentre:

- Espacio físico
- Instalaciones
- Mobiliario y equipo

- Tecnología

La infraestructura consiste en un plan de ubicación el cual debe de describir el espacio físico que albergará al negocio, institución y/o empresa, e incluirá una explicación de las necesidades de equipo. (Longenecker, Moore, Petty y Palich, 2008).

a) Espacio físico

Robbins, (2009), señala que la distribución del espacio es la disposición física de los puestos de trabajo y de los componentes materiales, asimismo de la ubicación de las instalaciones para la atención y servicios del personal y clientes o usuarios. No se deben omitir los factores físicos porque afectan directamente a la productividad, entre ellos se encuentran: iluminación incorrecta, coloración inapropiada, ruidos excesivos, temperatura inadecuada, etc. Por lo anterior se presentan algunos requisitos que deben cumplirse para eliminar o disminuir los efectos negativos provocados por los factores ambientales.

Según Franklin (2007), la estrecha relación que existe entre el espacio que conforma el medio en el que el personal lleva a cabo sus tareas, permite afirmar que para lograr un alto grado de eficiencia no basta con armónicas estructuras de organización, ni con idóneos sistemas y procedimientos de trabajo: es necesario integrar los elementos materiales para crear un ambiente favorable a la naturaleza del trabajo para convertirlo en un factor de productividad.

Para Soria (2008), es muy importante que las organizaciones cuenten con las siguientes condiciones física: Instalaciones limpias y agradables, con suficiente espacio, con mobiliario y equipo moderno y con tecnología de punta; debido a que es un elemento clave para influir en la mentalidad de las personas que trabajan en las empresas, esto también ayuda a identificar cuestiones culturales y a que mantengan una percepción favorable a cerca de la misma.

Mientras que Lazzati (2008), indica que cuando se trata del lugar de trabajo, el espacio físico se refiere a las áreas que conforman el entorno en el cual se va a llevar a cabo las

actividades que el puesto de trabajo requiere y también se relacionan con el espacio en dónde las personas deben de permanecer en el horario establecido de trabajo.

b) Instalaciones

La temperatura ambiente es otro de los factores a considerar para generar un ambiente adecuado, se debe prestar atención a los márgenes de temperatura más recomendables para el desarrollo de las actividades administrativas, éstos suelen establecerse entre 18ª 22º C. Además de contar con instalaciones capaces de mantener una temperatura adecuada, el empleo de colores convenientes puede contrarrestar psicológicamente el exceso o defecto de la temperatura dominante. (Urcola, 2010).

De acuerdo con Franklin (2009), establece que para eliminar o disminuir los efectos negativos provocados por los factores ambientales deben cumplirse algunos factores, entre ellos resalta, la iluminación, que experimentalmente se ha demostrado la existencia de variaciones del rendimiento cuando se modifica, dentro de ciertos límites, la intensidad luminosa. Sin embargo, sería erróneo pensar que los problemas de iluminación se resuelven simplemente suministrando mayor luminosidad, pues su exceso puede resultar tan perjudicial como su insuficiencia. También indica que un adecuado ambiente de trabajo, incrementan el estado de ánimo de los colaboradores, disminuye las tasas de lesiones y genera un buen rendimiento sobre la inversión.

Citando al mismo autor, establece las siguientes recomendaciones sobre los efectos psicológicos que producen los colores en el área de trabajo:

- No debe de utilizarse el color blanco en superficies o muros que reciben luz solar directa. Por el contrario, es conveniente emplearlo en techos para obtener una iluminación difusa.
- Los tonos violetas o gris intenso se consideran deprimentes, por lo que no son recomendables.

- Los tonos que tienden al rojo intenso producen irritabilidad y excitación, por lo cual tampoco son aconsejables.
- Los colores que tienen al verde claro o azul se consideran fríos y sedantes, razón suficiente para recomendar su uso en locales orientados hacia el sur o en zona calurosas.
- Los colores que tienden al ocre claro, crema y beige producen sensación de calor, por lo cual son preferibles en locales orientados hacia el norte o en zona donde predomina el clima frío.

Gómez y Acosta (2008) para hablar sobre las instalaciones, toman en cuenta las siguientes condiciones: dimensiones, distancias, materiales, así como la ubicación de servicios al personal y al público deben incluir aquellos factores físicos que contribuyen a la creación de un ambiente agradable o favorable. Además indican que para eliminar o disminuir los efectos negativos provocados por los factores ambientales, deben cumplirse algunos requisitos, tales como: Iluminación, color de las áreas, temperatura ambiente, mobiliario, música, ruido, espacio y ventilación.

c) Mobiliario y equipo

Para Franklin (2009), la gran variedad de mobiliario de oficina existente en el mercado y la renovación constante de los modelos obligan a destacar sólo diseños de uso generalizado.

Se debe prestar atención para que una organización alcance el éxito, no solo requiere del recurso humano capacitado, también deben de contar con un equipo adecuado, que se encuentre en buenas condiciones, como lo son las computadoras, impresoras, archiveros, sillas, escritorios. Para lograr desempeñar su trabajo de la manera más eficiente.

d) Tecnología

Según Cegarra (2012), la tecnología puede definirse como el conjunto de conocimientos propios de un arte industrial, que permite la creación de artefactos o

procesos para producirlos. Cada tecnología tiene un lenguaje propio, exclusivo y técnico de forma que los elementos que la componen queden perfectamente definidos de acuerdo con el léxico adoptado para la tecnología específica.

De acuerdo con Castells y Valls (2008), la gestión de la tecnología es necesaria tanto para las empresas usuarias de tecnología como para las generadoras de tecnología tanto en las pequeñas como en las grandes. Las empresas usuarias de tecnología, son aquellas que absorben la tecnología que les proporcionan los proveedores de maquinaria, ya que no suelen realizar investigación y desarrollo interno.

II. Planteamiento del problema

El clima organizacional es un factor importante de la gestión de recursos humanos que se encarga de destacar las características del ambiente laboral interno y la percepción que tiene el colaborador sobre la organización, además su fin radica en poder visualizar algunas situaciones adversas que puedan perjudicar el desempeño de los colaboradores. Todas las funciones que realiza una organización necesita la intervención del personal designado para su ejecución, resaltando la importancia de generar un clima laboral agradable de esta forma el colaborador estará motivado para realizar su trabajo enriqueciendo sus experiencias, interacciones interpersonales y condiciones organizacionales obteniendo un resultado positivo, dando lugar a la satisfacción laboral.

La investigación realizada se enfoca en el clima organizacional de la Municipalidad de Conguaco, Jutiapa, cuya entidad pública, tiene la libertad de administrar sus propios recursos generados por el situado constitucional y la prestación de servicios. Con base a la observación y entrevistas previas se pudo establecer que esta organización está siendo administrada actualmente por el Alcaldé y la Corporación Municipal tienen a su cargo 61 colaboradores divididos entre personal operativo y administrativo. Las unidades mencionadas anteriormente se basan solamente en brindar los servicios necesarios a la comunidad, presentando algunos inconvenientes en su gestión tales como: la demora por realizar algún trámite entre los cuales se destacan: pagos de arbitrios, además existen algunas dificultades al momento de desempeñar las funciones, controlar y dirigir, deterioro de las instalaciones, no se presta atención a las conductas reflejadas por los colaboradores, no hay participación e iniciativa, dificultad en la ejecución de diferentes tareas que realizan tanto individual como grupal.

Los inconvenientes mencionados en el párrafo anterior podrían estar sucediendo debido a que carecen de un programa de capacitación y recompensas, por manifestaciones realizadas por la población el daño de su infraestructura no ha sido reparado en su totalidad, no existe una persona especializada que se encargue de verificar si se está

cumpliendo con el rol que le corresponde a cada colaborador y analizar el nivel de satisfacción laboral de los colaboradores al formar parte de la institución.

Las situaciones mencionadas repercuten el ambiente en que se relacionan los colaboradores, lo cual podría estar generando a corto y largo plazo mala comunicación, baja productividad, incumplimiento de metas afectando directamente al clima laboral, el servicio que ofrece y la imagen de esta institución. Al no tomar medidas correctivas se corre el riesgo de tener deficiencias en el servicio que se ofrece.

Por lo anterior, es necesario realizar un análisis del clima organizacional para conocer la situación actual de la Municipalidad sujeta de estudio, con el propósito de conocer a profundidad los factores negativos que podrían estar afectando el ambiente laboral donde los colaboradores desempeñan sus funciones. Surge la siguiente interrogante:

¿Cuáles son los factores que intervienen en el clima organizacional de la Municipalidad de Conguaco, Jutiapa?

2.1. Objetivos

2.1.1. Objetivo general

Analizar los factores que intervienen en el clima organizacional de la Municipalidad de Conguaco, Jutiapa.

2.1.2. Objetivos específicos

- a. Definir el tipo de estructura y los principios que rigen la organización de la Municipalidad.
- b. Identificar el tipo de liderazgo que se ejerce en la municipalidad para el cumplimiento de los objetivos.
- c. Describir el proceso de comunicación que utiliza la Municipalidad entre jefe y colaboradores.

- d. Identificar el tipo de personalidad que influyen en los colaboradores de la organización, tomando en cuenta sus características individuales.
- e. Determinar el programa de desarrollo personal que utiliza la Municipalidad, basado en los métodos para el desempeño eficiente de los colaboradores.
- f. Establecer los tipos de equipos que existen en la Municipalidad y los procesos que utilizan los colaboradores al formar un equipo de trabajo.
- g. Analizar el ambiente físico en el que se encuentra la Municipalidad para el desarrollo de las actividades.

2.2 Variables e indicadores

Clima organizacional

2.2.1. Definición conceptual

Chiavenato (2007), expresa que el clima organizacional es la influencia del ambiente sobre la motivación de los participantes. De tal manera que se puede describir como la cualidad o propiedad del ambiente organizacional que perciben o experimentan sus miembros y que influyen en su conducta.

2.2.2. Definición Operacional

El clima organizacional es un conjunto de factores que están relacionados con la satisfacción laboral y el nivel de identificación en el puesto de trabajo que ejerce un colaborador con su empresa. La empresa debe mantener una esfera laboral agradable donde todos sus colaboradores se sientan motivados para asistir diariamente a la empresa y cumplir efectivamente con las funciones designadas.

a) Indicadores

- Estructura organizacional
- Liderazgo
- Comunicación
- Relaciones interpersonales
- Desarrollo personal y profesional
- Trabajo en equipo
- Infraestructura

2.3. Alcances y limitaciones

La investigación se realizó en la Municipalidad de Conguaco, Jutiapa, tomando en cuenta la opinión tanto del Alcalde como de los 68 colaboradores, con la finalidad de determinar las variables que influyen en el clima organizacional de esta institución.

Las limitaciones que se presentaron durante la investigación fueron las siguientes:

- La información acerca de la Municipalidad no está actualizada, en relación a todas las actividades, proyectos y otros relacionados con los años anteriores.
- Dificultad para obtener una cita con el Alcalde, debido a los compromisos que debe atender diariamente.
- Algunos colaboradores no tenían tiempo para contestar las encuestas.
- Poca disponibilidad por parte de los colaboradores para brindar la información requerida, debido a compromisos de feria titular.
- Al momento de encuestar algunos colaboradores no se encontraban en su oficina.
- No se proporcionó información solicitada.

2.4. Aporte

El principal beneficiado con este documento es la Municipalidad de Conguaco, contará con un documento como referencia para incrementar el nivel de satisfacción de sus colaboradores, de la misma manera se verá beneficiado el servicio que presta la organización.

A la Universidad Rafael Landívar, por contribuir con un documento confiable que funcione como guía para seguir enriqueciendo este tema.

Al estudiante para que tenga la certeza de consultar este documento y sea una guía confiable para comprender el clima organizacional de una institución y las variables que implica.

II. Método

3.1. Sujetos

Para realizar la investigación se tomó en cuenta los siguientes sujetos de estudio:

- a) Alcalde Municipal, quien es la máxima autoridad, se encarga de desarrollar proyectos que beneficien a su comunidad.
- b) Colaboradores que forman parte de las áreas funcionales y operativas de la organización, se encargan de brindar los servicios a los usuarios que lo solicitan.

3.1.2. Población y muestra

No se utilizó muestra alguna, ya que se incluyó a los 69 colaboradores con los que cuenta la Municipalidad de Conguaco, incluyendo al Alcalde Municipal. Por la cantidad de colaboradores no se utilizó un método estadístico para delimitar el tamaño de la muestra se hizo a través de un censo con el total de la población sujeto de estudio. A continuación se detallan los sujetos con los que cuenta la Municipalidad distribuidos por departamentos:

Tabla No. 4

SUJETOS	NO. DE PERSONAS
CONCEJO MUNICIPAL	7
ALCALDE	1
ASESOR FINANCIERO	1
ASESOR JURÍDICO	1
AUDITOR INTERNO	1
JUZGADO DE ASUNTOS MUNICIPALES	2
DIRECCION DE ADMINISTRACION FINANCIERA INTEGRADA MUNICIPAL	7
IMPUESTO UNICO SOBRE INMUEBLES	1
OFICINA FORESTAL	1
OFICINA MUNICIPAL COCODES	2
SECRETARÍA	15
DIRECCION MUNICIPAL DE PLANIFICACION	4
OFICINA MUNICIPAL DE LA MUJER	2
OFICINA DE SERVICIOS PUBLICOS MUNICIPALES	24
TOTAL	69

Fuente: elaboración propia, con base a la información brindada por la Municipalidad de Conguaco (2016).

3.2. Técnicas e instrumentos

La recolección de datos para llevar a cabo la investigación y obtener información confiable, se realizó por medio de dos cuestionarios estructurados, un test de personalidad Myers-Briggs y una guía de observación que se describe de la siguiente manera:

Cuestionario No. 1: dirigido al Señor alcalde municipal de Conguaco, Jutiapa, cuenta con 36 preguntas, divididas así: 1 pregunta abierta y 35 preguntas cerradas de las cuales 16 dicotómicas y 19 de selección múltiple.

Cuestionario No. 2: dirigido al personal operativo y administrativo de la Municipalidad de Conguaco, Jutiapa, consta de 34 preguntas, se encuentran divididas de la siguiente forma: 1 pregunta abierta y 33 cerradas de las cuales 13 dicotómicas y 20 de selección múltiple

Test de personalidad Myers-Briggs: basado en Robbins y Coulter (2007), se diseñó un test para evaluar las características individuales de personalidad que sobresalen en la Municipalidad de Conguaco, consta de 28 preguntas cerradas de selección múltiple, dirigida a los colaboradores. Con este test se midió el indicador de relaciones interpersonales con base a la respuesta de los colaboradores, se clasificaron como extrovertidos o introvertidos (E o I), sensibles o intuitivos (S o N), pensadores o sentimentales (T o F), y enjuiciadores o perceptivos (J o P). En la Municipalidad de Conguaco sobresalen las siguientes personalidades: introversión, sensación, sentimientos, percepción. ISFP dando lugar a la personalidad llamada compositor, se destacan por vivir el momento y tomar las cosas a su propio paso aunque prefieren que otros dirijan sus vidas.

Guía de observación: con el propósito de poder conocer y verificar los aspectos más importantes a considerar sobre la infraestructura de la Municipalidad de Conguaco.

3.3. Procedimiento

- a. Observar las actividades e infraestructura la Municipalidad de Conguaco, Jutiapa, con el propósito de conocer la problemática actual para establecer un tema de investigación y presentar a docente para primera aprobación de título de tesis.
- b. Solicitud de carta de autorización por parte de la Municipalidad para realizar el estudio del clima organizacional.
- c. Se realizaron entrevistas tanto al señor Alcalde Municipal de Conguaco, sus colaboradores y algunos vecinos para obtener información y enriquecer el marco referencial, asimismo se utilizaron documentos para respaldar la información del marco teórico y contextual.
- d. Elaboración de cuadro de diagnóstico de planteamiento del problema, en donde con base a la observación y entrevista preliminar realizada al Señor Alcalde y colaboradores, se determinó la situación actual, inconvenientes, causas, pronóstico y control de pronóstico. Así como la pregunta central para dar respuesta a la problemática planteada.
- e. Se determinaron las variables de estudio y sus indicadores para enriquecer la información del tema central de investigación, diseñando para ello tanto el objetivo general como los objetivos específicos.
- f. Siguiendo con el procedimiento se determinaron los sujetos de estudio comprendido por el señor Alcalde y colaboradores de la Municipalidad, asimismo se diseñaron los instrumentos a utilizar en la investigación de campo.
- g. Se realizó una prueba piloto para corregir posibles errores, de acuerdo a los resultados obtenidos.
- h. Posteriormente se procedió a realizar la investigación de campo con los instrumentos validados por el asesor, de esta manera obtener información relevante sobre los indicadores planteados.
- i. Con acuerdo a la información obtenida se procedió a realizar la presentación de resultados, a través de cédulas descriptivas (colaboradores) y de forma descriptiva (señor Alcalde, así como los resultados de guía de observación).

- j. Luego de obtener los presentación de resultados, se procedió a realizar la interpretación de los mismos confrontando la información con marco teórico.
- k. Elaboración de las conclusiones y recomendaciones, con la finalidad de responder los objetivos planteados en la investigación.
- l. Presentación de la propuesta, con relación a la problemática encontrada.
- m. Presentación del informe final.

IV. Presentación de resultados

Información general

Factor	Rango	Personal operativo y administrativo
Sexo	Masculino	58
	Femenino	11
Escolaridad	Nivel Primario	26
	Nivel Básico	9
	Nivel Diversificado	22
	Nivel Universitario	12
Edad	18-25	9
	26-33	11
	34-41	23
	42- más	26

4.1 Presentación de resultados del cuestionario dirigido al Señor Alcalde Municipal de Conguaco

Indicador: Estructura organizacional

1. ¿Qué tipo de organización tiene establecida la municipalidad?

El señor alcalde indica que es formal, porque la Municipalidad cuenta con un organigrama donde muestra los diferentes departamentos en los que se divide la municipalidad, además cada subordinado tiene un jefe para supervisar que todo esté bajo control.

2. ¿Da a conocer la estructura organizacional de la municipalidad y el departamento al que pertenecen sus colaboradores?

Afirma que los 68 colaboradores tienen conocimiento del organigrama de la Municipalidad.

- 3. ¿El establecimiento de funciones han sido distribuidas equitativamente y de acuerdo con los perfiles de puestos entre los colaboradores de los diferentes departamentos?**

De acuerdo con la información brindada se establece que los puestos de trabajo se han diseñado de acuerdo con un perfil que necesita cumplir cada colaborador para lograr optar al puesto.

- 4. ¿Cuál es el tipo de organigrama que utiliza la municipalidad?**

El señor alcalde establece que es estructural porque los colaboradores de la Municipalidad se encuentran divididos por departamentos de acuerdo al puesto asignado.

- 5. ¿Los jefes de departamento conocen las funciones que deben desempeñar en su área de trabajo?**

Según el Señor Alcalde, asegura que la experiencia que tienen los jefes de departamento facilita el desempeño de sus funciones.

- 6. ¿Cuál de estos principios le sirve de guía para el diseño de la estructura de la organización?**

Se expresa que el principio de departamentalización es el que toma en consideración para el diseño de la estructura organizacional porque ayuda a delegar las tareas y tener un responsable por cada área de departamento que pueda verificar el cumplimiento de las mismas.

Indicador: Liderazgo

- 7. ¿Se considera un líder y que características lo describen?**

El Señor Alcalde si se considera un líder, mostrando para ello las características de vocación de servicio, porque quiere ser recordado como una persona servicial que ayuda a los más necesitados.

8. ¿Qué tipo de liderazgo ejerce en esta municipalidad?

De acuerdo a lo conversado con el Alcalde establece que es democrático, porque involucra a los miembros del consejo para tomar decisiones.

9. Antes de tomar una decisión, ¿Consulta entre el grupo de personas que conforman el área implicada?

El señor alcalde indica que sí, porque le interesa escuchar las opiniones de las personas involucradas para tomar la mejor decisión.

Indicador: Comunicación

10. ¿Qué medios y elemento de comunicación utiliza frecuentemente para hacer llegar la información?

El señor alcalde indica que los medios escritos son los más utilizados, los medios no escritos como las reuniones se utilizan cuando la información es urgente. Especificando que dentro de esta se establece que en todo proceso de comunicación debe existir un emisor, código, canal, receptor y retroalimentación.

11. ¿Cómo califica la comunicación que existe entre usted y los demás colaboradores de la institución y la manera en la que fluye la misma?

El señor alcalde considera que es buena, porque no existen conflictos entre ellos. Indicando a la vez que fluye de forma descendente porque la información es enviada desde los niveles superiores a los inferiores.

12. ¿Considera importante la retroalimentación y cuáles son las barreras de que interrumpen frecuentemente la comunicación?

Con base a la información proporcionada sí se considera importante la retroalimentación, ayuda a resolver dudas para que el mensaje sea comprendido en su totalidad. A la vez indica que las barreras que interrumpen la comunicación son de tipo personal, por lo cual surgen por pequeños desacuerdos pero no afectan la relación laboral.

Indicador: Relaciones interpersonales

13. ¿Fomenta el compañerismo entre los departamentos que forman parte de la municipalidad?

El señor alcalde expresa que por falta de tiempo no organizan actividades que les permita reforzar el compañerismo.

14. ¿Considera que la personalidad y actitudes de una persona influye en el desempeño de sus funciones?

Según el señor alcalde, si es importante considerar para brindar un excelente servicio.

Indicador: Desarrollo personal y profesional

15. ¿Implementa en la municipalidad algún programa de desarrollo personal y profesional y, de qué manera considera que se promovería el crecimiento y desarrollo profesional de sus colaboradores?

Establece que por el momento no se cuentan con programas de este tipo, indicando a la vez que la manera en que promovería el crecimiento y desarrollo de personal sería a través de especializar a sus colaboradores en las áreas que desempeñan asimismo que asistan a talleres para aprender nuevas habilidades y darles la oportunidad de ascender dentro de la organización.

16. ¿La municipalidad se enfoca en realizar capacitaciones constantes para fortalecer las habilidades y mejorar el desempeño de las funciones de sus colaboradores?

El señor alcalde indica que por falta de un departamento de recursos humanos no realizan capacitaciones.

17. ¿Cómo parte del desarrollo profesional qué tipo de incentivos utiliza para motivar a sus colaboradores?

El señor alcalde expresa que carecen de un sistema de incentivos.

Indicador: Trabajo en equipo

18. ¿Existe armonía entre los colaboradores que forman parte del mismo departamento y que tipo de equipo de trabajo existe en la municipalidad?

Afirma que sus colaboradores tienen una buena relación, tanto laboral como personal. Argumentando que el trabajo en equipo es para resolver problemas, cuando surge un inconveniente los colaboradores que forman parte de un departamento se reúnen y tratan de resolverlo.

19. ¿Brinda su apoyo a los colaboradores cuando lo solicitan para cumplir con el desempeño de sus funciones?

El señor alcalde expresa que sí, porque su trabajo también implica estar al servicio de sus colaboradores.

20. ¿Al momento de conformar un equipo de trabajo qué procesos realizan los miembros de la municipalidad?

Para el señor alcalde son importantes los propósitos y planes comunes porque un equipo de trabajo para que sea eficiente debe contar con un objetivo claro con la finalidad de alcanzar los mismos propósitos.

Indicador: Infraestructura

21. ¿Cómo considera el ambiente físico de la municipalidad?

De acuerdo con lo expresado considera que el ambiente es regular, debido a los problemas que sufrió la Municipalidad, todavía se encuentran algunas áreas dañadas que no han logrado reparar por falta de recursos.

22. Considerando su respuesta anterior, ¿Cuenta con algún plan a futuro para mejorarlo y qué área se considerarán?

Según el señor Alcalde espera obtener las ayudas necesarias para iniciar en 2018 a construir una nueva Municipalidad con áreas renovadas y espacios más amplios para brindar un mejor servicio y crear un ambiente agradable donde sus colaboradores se sientan cómodos.

23. ¿El mobiliario y equipo que brinda la municipalidad a sus colaboradores se encuentran en buen estado para realizar las funciones correctamente?

De acuerdo a la información brindada se indica que la mayor parte del mobiliario y equipo se encuentra en buen estado, porque son pocos los escritorios o sillas dañados.

4.2 Resultado del cuestionario dirigido al personal operativo y administrativo de la Municipalidad de Conguaco, Jutiapa.

Cédula No. 1

Elemento de estudio: Análisis del clima organizacional		
Indicador	Pregunta de investigación	Sujetos
		Personal operativo y administrativo (68)
Estructura organizacional	1. ¿Qué tipo de organización considera usted que tiene establecida la Municipalidad?	Con base a los resultados obtenidos 61 colaboradores indican que es formal, esto se debe a que cada colaborador cuenta con un departamento asignado de acuerdo a las funciones que desempeña, 7 colaboradores afirman que es informal, porque las funciones no se encuentran bien definidas y no respetan la jerarquía establecida.
	2. ¿Conoce la estructura organizacional de la Municipalidad y el departamento al que pertenece cada uno?	La totalidad de los colaboradores respondieron afirmativa esta interrogante, porque tienen acceso al organigrama de la Municipalidad.
	3. ¿Considera que el establecimiento de las funciones han sido distribuidas equitativamente?	De acuerdo con los resultados 23 colaboradores respondieron que sí, porque se toman en cuenta las habilidades de cada persona para ejecutar el puesto, 45 indicaron que no, porque no se cumplen los perfiles que el puesto requiere.

	4. ¿Tiene conocimiento sobre la existencia de un organigrama?	El resultado muestra que los 68 colaboradores tienen conocimiento sobre la existencia de un organigrama, para evitar conflictos de autoridad.
	5. ¿Conoce el tipo de organigrama que utiliza la Municipalidad?	Los sujetos de estudio argumentaron que es estructural, porque el organigrama se divide en niveles jerárquicos y áreas funcionales, dividiendo el trabajo por departamentos.
	6. ¿Cree que los jefes de departamento conocen las funciones que deben desempeñar en su área de trabajo?	26 colaboradores respondieron positivamente porque cada jefe de departamento tiene experiencia sobre el trabajo que realiza. 42 argumentaron que no, porque no poseen estudios superiores por esta razón no tienen el conocimiento necesario para ejecutar el puesto correctamente.
	7. ¿Cuál de estos principios considera que sirve de guía para el diseño de la estructura de la organización?	De acuerdo con los resultados 20 colaboradores indicaron que el principio de autoridad y jerarquía porque existen diferentes niveles de autoridad, según la responsabilidad y las funciones que realiza cada uno, 48 están de acuerdo con el principio de departamentalización, porque la autoridad, responsabilidad y ejecución de funciones se encuentra dividida por departamentos.

Cédula No. 2

Elemento de estudio: Análisis del clima organizacional		
Indicador	Pregunta de investigación	Sujetos
		Personal operativo y administrativo (68)
Liderazgo	8. Su jefe inmediato orienta su trabajo positivamente y el de sus compañeros de departamento, hacia el logro de los objetivos establecidos.	51 entrevistados afirman que su jefe está pendiente de ellos y orienta constantemente el logro de objetivos. 17 argumentaron que no, esto es causado por falta de comunicación.
	9. ¿Cuál de las siguientes características describen a su jefe?	Según los resultados 43 colaboradores argumentaron que tiene vocación de servicio, 25 respondieron preocupación y ocupación por sus colaboradores.
	10. ¿Qué tipo de liderazgo considera que se ejerce en esta municipalidad?	De acuerdo a los resultados 61 personas indicaron democrático porque escucha la opinión de los colaboradores en la toma de decisiones. 7 personas dijeron que es liberal porque cada persona hace lo que considere correcto.
	11. En la toma de decisiones, ¿se involucra al grupo de área implicada para generar nuevas ideas?	De los 68 colaboradores 49 respondieron afirmativamente, porque son los encargados de proponer cambios cuando lo solicitan. Mientras 19 establecieron que no, porque el Alcalde junto con el consejo municipal son los encargados de tomar las decisiones y se desconocen los temas a tratar.

Cédula No. 3

Elemento de estudio: Análisis del clima organizacional		
Indicador	Pregunta de investigación	Sujetos
		Personal operativo y administrativo (68)
Comunicación	12. ¿Qué medios de comunicación utiliza la municipalidad para hacer llegar la información?	El resultado muestra que 47 colaboradores indicaron que se utilizan medios escritos entre ellos, cartas dirigidas a colaboradores, notas y actas para tener una constancia que respalda la información enviada. 21 colaboradores expresaron que utilizan medios no escritos como lo son las reuniones, cuando se debe resolver un problema inmediatamente.
	13. ¿Qué elementos del proceso de comunicación se involucran cuando se proporciona información?	Los 68 colaboradores consideran que los elementos involucrados al enviar información son: emisor, código, canal, receptor y retroalimentación. Son necesarios porque ayudan a comprender el mensaje exitosamente.
	14. ¿Cómo califica la comunicación que existe entre usted y los demás colaboradores de la institución?	El resultado establece que 68 colaboradores indican que es buena, aunque existan desacuerdos tratan que no afecte su relación porque son compañeros de trabajo.
	15. ¿Cómo fluye la información en la institución?	47 colaboradores expresaron que es descendente, porque la información es enviada de los niveles superiores a inferiores para lograr que la información llegue a todos los colaboradores. 21 expresaron que es

		cruzada, porque la información se puede a los colaboradores que pertenecen al mismo nivel jerárquico.
	16. ¿Considera importante la retroalimentación?	Los 68 sujetos de estudios aseguran que es importante la retroalimentación para despejar dudas y comprobar que la información ha sido comprendida por todos los colaboradores.
	17. ¿Con que frecuencia se realizan reuniones con su superior para evaluar y tratar diversos temas relacionados con las funciones que desempeña?	12 colaboradores respondieron a diario, cuando surge un problema y necesitan solventarlo inmediatamente. 17 expresaron semanal, para verificar si están cumpliendo con la planificación mensual. 37 aseguran que son mensuales para comunicar las actividades que han realizado y las próximas a realizarse. 2 personas afirman que no se realizan reuniones frecuentes.
	18. ¿Cuáles son las barreras que interfieren frecuentemente en la comunicación?	Los 68 colaboradores expresaron que son personales, porque es normal que existan malos entendidos.

Cédula No. 4

Elemento de estudio: Análisis del clima organizacional		
Indicador	Pregunta de investigación	Sujetos
		Personal operativo y administrativo (68)
Relaciones interpersonales	19. ¿La municipalidad realiza actividades que fomentan el compañerismo entre los diferentes departamentos que se divide?	12 colaboradores afirmaron que se realizan reuniones en las cuales llevan a cabo actividades recreativas. 56 colaboradores expresaron que no, carecen de iniciativa porque no existe una persona capacitada que tenga interés en fomentarlas.
	20. ¿Considera que la personalidad y actitudes de una persona influyen en el desempeño de funciones?	Los 68 colaboradores están de acuerdo, las actitudes de una persona influyen para mejorar el trato con las personas que interactúan.

Cédula No. 5

Elemento de estudio: Análisis del clima organizacional		
Indicador	Pregunta de investigación	Sujetos
		Personal operativo y administrativo (68)
Desarrollo personal y profesional	21.¿Considera que la institución fomenta y promueve el desarrollo profesional y personal de sus colaboradores?	5 Colaboradores expresaron que se motiva al personal por el trabajo realizado y se dan indicaciones para mejorar. 63 indicaron que no existe el apoyo del nivel jerárquico, se necesita capacitación profesional para brindar un mejor servicio.
	22.¿Recibe capacitaciones constantemente que permiten fortalecer sus habilidades para mejorar el desempeño de sus funciones?	Los 68 colaboradores argumentaron que no se realizan capacitaciones porque no cuentan con una persona idónea para planificarlas, debido a la inexistencia de un departamento de recursos humanos.
	23.¿Cómo calificaría la implementación de un programa de capacitaciones sobre diferentes temas para desempeñar sus funciones eficazmente?	Los 68 colaboradores respondieron excelente, es fundamental para mejorar y tener un mayor conocimiento sobre el desempeño de funciones.

	<p>24. ¿De qué manera cree que la municipalidad promovería el crecimiento y desarrollo profesional de sus colaboradores?</p>	<p>Los 68 sujetos de estudios consideran que capacitándolos para lograr tener un mayor conocimiento sobre el puesto que desempeñan, dando la oportunidad de formarse a nivel superior, asistir a talleres y seminarios de formación. Con la finalidad de sentir el respaldo de la Municipalidad para obtener nuevas habilidades y aplicarlas en su área laboral.</p>
	<p>25. ¿Cómo parte del desarrollo profesional qué tipo de incentivos utiliza la municipalidad para motivar a sus colaboradores?</p>	<p>Según los resultados, los 68 colaboradores respondieron que la Municipalidad no cuenta con un sistema de incentivos que los motive a cumplir con los objetivos establecidos por la organización</p>

Cédula No. 6

Elemento de estudio: Análisis del clima organizacional		
Indicador	Pregunta de investigación	Sujetos
		Personal operativo y administrativo (68)
Trabajo en equipo	26.¿Considera que existe armonía entre los colaboradores que forman parte del mismo departamento?	66 colaboradores afirmaron que tienen una buena relación con sus compañeros de trabajo para lograr prestar un buen servicio. 2 indicaron que no, debido a que surgen malos entendidos.
	27¿Qué tipos de equipos existen en la municipalidad?	57 colaboradores respondieron para resolver problemas, cuando surge algún inconveniente en un departamento el equipo se reúne para encontrar una solución. 11 expresaron que ninguno.
	28. Se siente apoyado por sus compañeros del mismo departamento ¿cooperan cuando es necesario?	65 sujetos de estudio expresaron que se sienten apoyados por sus compañeros de trabajo. 3 indicaron que no.
	29. ¿Cómo considera el trabajo en equipo que realiza la municipalidad?	7 indicaron excelente porque se esfuerzan en generar un agradable ambiente laboral, 59 respondieron bueno, porque tienen una buena comunicación.
	30. Al momento de conformar un equipo de trabajo ¿Qué procesos realizan los miembros de la municipalidad?	57 encuestados respondieron propósitos y planes comunes, porque deben establecer una guía o pasos a seguir antes de iniciar una actividad. 11 colaboradores expresaron que no tenían conocimiento.

Cédula No. 7

Elemento de estudio: Análisis del clima organizacional		
Indicador	Pregunta de investigación	Sujetos
		Personal operativo y administrativo (68)
Infraestructura	31. ¿Cómo considera el ambiente físico de la municipalidad?	Los 68 sujetos de estudio respondieron regular, debido al deterioro que han sufrido las instalaciones y no se han reparado.
	32. ¿Qué aspectos considera que se podrían mejorar?	39 colaboradores indicaron la ampliación de los espacios para tener una oficina agradable, 17 respondieron mejorar el mobiliario y equipo. 12 dijeron iluminación, porque los espacios carecen de luz natural.
	33. ¿El mobiliario y equipo que brinda la municipalidad a sus colaboradores se encuentran en buen estado para realizar las funciones correctamente?	De los 68 colaboradores encuestados 61 respondieron negativamente, porque se encuentran escritorios y sillas en mal estado. 7 colaboradores afirmaron que se encuentran en buen estado.

4.3 Análisis del test de personalidad

Para completar la información e identificar la personalidad de 68 colaboradores de la Municipalidad de Conguaco, Jutiapa. Se tomó como referencia el indicador de tipos de Myers-Briggs. (Robbins y Coulter, 2007).

Según los resultados, las características individuales que sobresalen en la Municipalidad de Conguaco, son las siguientes:

TABLA DE PREFERENCIA										
EXTROVERSION (E)	21					47				
						INTROVERSION (I)				
SENSACION (S)	40					28				
						INTUICION (N)				
PENSAMIENTO (T)	29					39				
						SENTIMIENTO (F)				
JUICIO (J)	32					36				
						PERCEPCION (P)				
50 40 30 20 10 10 20 30 40 50										

I: introversión. Es receptor, íntimo, reflexivo y tranquilo.

S: sensación. Es concreto, realista, práctico y tradicional.

F: sentimientos. Es una persona empática, compasiva, complaciente y sensible.

P: percepción. Informal, abierto a cambios, reacciona con la presión, emergente.

ISFP, corresponde a la personalidad llamada compositor. Son personas tranquilas acomodadizas, que adoptan una filosofía de "vive y deja vivir". Disfrutan tomando las cosas a su propio paso, y tienden a vivir el momento. Aunque calladas, son agradables, considerados y preocupados, devotos a las personas en sus vidas. Aunque no se inclinan por debatir ni hacer públicos sus puntos de vista, sus valores son importantes para ellos. Son sumamente conscientes de sus compañeros, pero prefieren permitir que otros dirijan sus vidas.

4.4 Presentación de resultados de la guía de observación

A continuación se presentan los resultados de la guía de observación, los siguientes aspectos que se tomaron en cuenta son considerados parte de la infraestructura de la Municipalidad de Conguaco:

ASPECTOS OBSERVADOS	DESCRIPCIÓN	FOTO
ILUMINACIÓN	La luz natural no entra en todas las oficinas por falta de ventanas, afecta porque no se ilumina la oficina en su totalidad	
COLOR	El color de la Municipalidad y de sus oficinas es verde oscuro, es un color que se ve deteriorado, todavía existen paredes que no tienen un color uniforme porque se quemaron, estos aspectos no ayudan a generar un ambiente agradable.	
VENTILACION	Algunas oficinas carecen de ventanas por la misma razón la ventilación en las áreas es poca.	
RUIDO	Por la ubicación de la Municipalidad no existe ruido cercano que pueda intervenir en la ejecución de las funciones.	

<p>DISTRIBUCIÓN DE ESPACIOS FÍSICOS PARA OFICINA</p>	<p>El espacio para las oficinas es reducido, existen departamentos que no cuentan con una oficina adecuada o están compartidas por tal razón no se encuentran rotuladas. La oficina de los cocodes se encuentra en el abandono es un espacio muy pequeño cuenta con un escritorio y una silla en mal estado.</p>	
<p>MODERNIDAD DEL EQUIPO</p>	<p>Las computadoras que tienen en las oficinas cada una cuenta con una impresora, el equipo se ve reciente, por lo tanto no se encuentran deficiencias en este aspecto.</p>	
<p>APARIENCIA DEL MOBILIARIO</p>	<p>La mayoría de las sillas y los escritorios se encuentran en mal estado, no cuentan con mobiliario de oficina, el espacio para esperar a ser atendidos en la oficina del juez municipal es una banca de madera muy antigua</p>	
<p>ACCESO A INTERNET</p>	<p>Todas las oficinas cuentan con acceso a internet.</p>	

V. Análisis e Interpretación de resultados

A continuación se presenta la discusión de resultados misma que se confrontará con la teoría con el propósito principal de realizar una comparación con los resultados y la aplicación teórica.

Según Hernández (2007), establece que la **estructura organizacional** determina que en cada órgano representa una unidad de trabajo que agrupa personas y unidades menores. De acuerdo con el nivel jerárquico dónde estén situados, los órganos pueden ser nombrados Direcciones, Divisiones, Departamentos y Secciones. Cada cargo lleva consigo un conjunto de actividades que debe realizar una persona que tiene una posición establecida en el organigrama. Quienes ocupan esos cargos pueden ser llamados, Directores, Gerentes, Jefes, Encargados, entre otros. De acuerdo a los resultados establecidos por parte del señor Alcalde y los colaboradores se establece que el tipo de organización que utiliza la municipalidad es formal porque se encuentra dividida por departamentos cuentan con un jefe de departamento para supervisar que todo esté bajo control, asimismo los colaboradores tienen conocimiento sobre la existencia del organigrama donde muestra las diferentes oficinas que forman parte de la Municipalidad. En relación con la información proporcionada por el señor alcalde y los colaboradores establecen que el tipo de organigrama que utiliza la municipalidad es estructural porque el organigrama se divide en niveles jerárquicos y áreas funcionales, realizando la división del trabajo por departamentos, por esta razón la Municipalidad se rige por el principio de departamentalización para delegar las funciones que se deben desempeñar. Relacionado con los aspectos teóricos, se puede identificar que este indicador se está cumpliendo, debido a la estructura organizacional que tiene establecida la Municipalidad.

Para Hellriegel y Slocum (2009), **el liderazgo** es el conjunto de capacidades que una persona posee para influir en un grupo de personas determinado, haciendo que este equipo trabaje con entusiasmo en el logro de metas y objetivos. También se puede decir que es 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. Según los resultados obtenidos por parte del alcalde Municipal se considera un líder, es una persona que tiene la vocación de servicio, está pendiente de su comunidad. Los colaboradores afirman que el señor alcalde es una persona que está pendiente de ellos y los orienta constantemente al logro de los objetivos. El tipo de liderazgo que se ejerce en la Municipalidad, tanto el señor alcalde como los colaboradores coincidió que es democrático, es una ventaja para el funcionamiento de la organización porque se involucra a los miembros del consejo y al departamento requerido cuando necesita escuchar distintas opiniones que le ayuden a tomar la mejor decisión. Tomando como referencia las definiciones teóricas, aplicar el liderazgo democrático es de beneficio tanto para la institución como para los colaboradores que se mantengan un ambiente participativo y de pertenencia, además este tipo de líder motiva y orienta a cumplir con los objetivos planteados por la organización.

Como lo indica Valera (2007), la **comunicación** es el proceso en el cual dos o más personas intercambian información, ideas, pensamientos, conocimientos entre otros. Para que dicho proceso se lleve a cabo con eficacia, es necesario que la persona que recibe el mensaje escuche con atención y la persona que envía el mensaje exprese de forma adecuada para que no dé lugar a malas interpretaciones. Como lo muestran los resultados, tanto los colaboradores como el señor alcalde están de acuerdo que los medios escritos son los más utilizados dentro de la organización para hacer llegar la información y convocar a reuniones cuando necesitan resolver un problema con urgencia o planear alguna actividad. La comunicación dentro de la Municipalidad es buena porque no existen conflictos que afecten su relación personal. Los elementos del proceso de comunicación que utilizan son, emisor, código, canal, receptor y retroalimentación. La información fluye de forma descendente porque es enviada desde los niveles superiores hacia los inferiores. La retroalimentación es importante para la institución porque ayuda a resolver dudas y comprobar que la información haya sido comprendida por sus receptores. De acuerdo con los aspectos teóricos presentando en la investigación se puede indicar que la Corporación Municipal mantiene una adecuada comunicación entre los miembros de la misma, con el propósito de poder cumplir con los objetivos organizacionales, además hacen uso adecuado de los canales de

comunicación en donde pueden compartir ideas y evitar así las barreras de comunicación como lo son las personales.

Con base a lo expresado por Fernández (2010), define que las **relaciones interpersonales** en el trabajo ofrecen recursos para disolver posibles problemas, presentándose, en este caso, como posibles moderadores en situaciones de tensión. En el tema de relaciones interpersonales también es importante tomar en cuenta las características individuales, para comprender porque las personas reaccionan de diferente manera ante la misma situación. De acuerdo con Pueyo (2007), no se debe confundir persona con personalidad. La persona designa un individuo humano concreto, la personalidad, por el contrario, es un término científico que han formulado los psicólogos con la intención de formarse una idea de la manera de ser y de actuar que caracteriza el organismo psicofisiológico que denominamos persona. Las personas poseen una personalidad propia, que designa la manera de ser y funcionar de un psiquismo humano, tal como ha sido construida gracias a la investigación psicológica. Los resultados demuestran que la Municipalidad de Conguaco no realiza actividades que permitan fomentar el compañerismo, aunque consideran importante las actitudes de sus colaboradores porque influyen positiva o negativamente en las relaciones de interacciones con los usuarios internos y externos. En la Municipalidad de Conguaco para describir la personalidad de sus colaboradores se utilizó como instrumento de evaluación el método Myers-Briggs, donde se puede expresar que los colaboradores mantiene una personalidad en ISFP correspondiente al compositor se destaca por ser abiertos a cambios, reaccionar bajo presión, prefieren que otros dirijan sus decisiones. Comparando dichos resultados teóricamente es importante mencionar que estos resultados ayudarán a quienes toman las decisiones a poder crear algunos programas que ayuden a los colaboradores a estar siempre motivados y poder mostrar una personalidad y una actitud acorde a los servicios que prestan.

Como lo indica Chiavenato (2009), el **desarrollo personal** establece que en el clima organizacional, se toma en cuenta la “salud emocional”, las tres características principales que garantizan a una persona mentalmente sanas son: Las personas se sienten bien consigo mismo, se siente bien en relación con otras personas y son

capaces de enfrentar las demandas de la vida y las circunstancias, está íntimamente relacionado con la motivación de los miembros de la organización, cuando la motivación entre los participantes es elevada, el clima organizacional tiende a ser elevado y a generar niveles de satisfacción, ánimo, interés y colaboración entre los participantes. Como lo muestran los resultados dados por los colaboradores y el señor Alcalde, la Municipalidad no cuenta con un departamento de recursos humanos que se encargue de planificar capacitaciones donde puedan adquirir nuevas habilidades, por esta misma razón expreso el señor Alcalde que no cuentan con sistema de incentivos que los motive a cumplir con los objetivos de las organización. Los sistemas de incentivos son importantes dentro de una organización, comparado con los aspectos teóricos descritos en la investigación, para lograr que los colaboradores se sientan bien en su área de trabajo, generando un buen clima organizacional, lo cual ayuda al cumplimientos de los objetivos organizacionales.

Gómez y Acosta (2008), consideran que en el **trabajo en equipo** las condiciones de trabajo de tipo psicológico que más influye en los colaboradores de forma positiva es aquella que permite que haya compañerismo y unidad en la empresa donde preste sus servicios, el trabajo en equipo puede dar muy buenos resultados, porque normalmente estimula el entusiasmo para que salgan bien las tareas delegadas. Según la información proporcionada los colaboradores tienen una buena relación tanto laboral como personal, también se sienten apoyados por sus compañeros de departamento, por la buena relación que tienen el tipo de equipo que existe en la Municipalidad es para resolver problemas cuando surge algún inconveniente el equipo se reúne para encontrar una solución. Los procesos que utilizan los colaboradores son propósitos y planes comunes para trabajar con un objetivo claro y cumplir con las funciones establecidas. Sin duda, el trabajo en equipo tiene un papel importante dentro de la organización, permite fomentar el compañerismo y las buenas relaciones laborales, con base a los diferentes aspectos teóricos citados en la presente investigación, es importante prestar atención a este indicador para obtener buenos resultados en el cumplimiento de las tareas asignadas, debido a que existen muchas instituciones que no brindan la importancia necesaria a trabajar en equipo, dejando de lado los beneficios

que conllevan la motivación al realizar las funciones y contar con un adecuado equipo de trabajo.

La infraestructura según lo expresa Dessler, Mondy, Judge y Noe (2010), sugieren que para lograr desempeñar un puesto de trabajo responsable y desafiante, hay que prestar atención a la infraestructura de la institución, se puede determinar por el espacio físico en el que un colaborador ejecuta sus funciones, debe de ser de un tamaño adecuado para su movilización. Con relación a los resultados obtenidos por el señor Alcalde y los colaboradores la infraestructura de la Municipalidad de Conguaco, tiene aspectos que se deberían mejorar por el deterioro que ha sufrido en años anteriores como la iluminación, ampliación de los espacios, color de las oficinas, el mobiliario y equipo, para mejor el servicio que brindan, de esta manera generar un ambiente agradable tanto para sus colaboradores como a sus visitantes. Comparando los aspectos teóricos con los resultados, una infraestructura en buenas condiciones beneficia a una organización, pues lo colaboradores al desarrollar sus funciones en un ambiente agradable y que llene las condiciones deseables desempeñarán correctamente sus actividades y, con ellos se logrará el cumplimiento de los objetivos individuales y organizacionales.

VI. Conclusiones

- a. Según los resultados obtenidos el tipo de la estructura organizacional es estructural porque el organigrama de la Municipalidad de Conguaco se encuentra dividido en niveles jerárquicos y área funcionales. Considerando como principios de organización el de autoridad y jerarquía y el de departamentalización.
- b. El tipo de liderazgo que ejerce el Alcalde Municipal es democrático, porque involucra a su concejo municipal, además toma en cuenta la opinión de sus colaboradores en la toma de decisiones.
- c. Los elementos involucrados en el proceso de comunicación son: el emisor, código, canal, receptor y retroalimentación. El mismo se maneja de manera adecuada de acuerdo por la información brindada por los sujetos de estudio quienes utilizan los medios escritos y verbales para enviar información asimismo hacen uso de la retroalimentación como parte del proceso de comunicación.
- d. De acuerdo a los resultados del método de Myers-Briggs aplicado a los colaboradores de la Municipalidad, el tipo de personalidad reflejado en los colaboradores es ISFP correspondiente al compositor se destaca por ser abiertos a cambios, reaccionar bajo presión, prefieren que otros dirijan sus decisiones.
- e. No cuentan con un programa de desarrollo profesional y personal argumentando que carecen del departamento de recursos humanos para poder establecer de manera adecuada métodos de desarrollo personal y tener a su cargo la responsabilidad de realizar capacitaciones y proponer un sistema de incentivos acorde a las actividades que desarrollan.

- f. El tipo de equipo de trabajo que existe en la Municipalidad, está relacionado con resolver problemas, cuando surge algún inconveniente el equipo se reúne para encontrar una solución, asimismo los procesos utilizados para conformar un trabajo en equipo son propósito y planes comunes, esto les sirve de guía para establecer los pasos a seguir antes de iniciar una actividad.

- g. El ambiente físico de la Municipalidad se encuentra deteriorado debido a los daños ocasionados a través del tiempo, mismos que no se han reparado en su totalidad.

VII. Recomendaciones

- a. Es de vital importancia que los colaboradores conozcan la estructura organizacional de la Municipalidad, se recomienda detallar las funciones que deben desempeñar en cada uno de sus puestos para evitar inconvenientes, como la duplicidad de funciones, en la delegación de tareas.
- b. Continuar utilizando el liderazgo democrático, dando lugar a la participación de sus colaboradores y la generación de nuevas ideas o propuestas.
- c. En el proceso de comunicación la retroalimentación se debe continuar utilizando para despejar dudas y verificar que la información ha sido comprendida por todos los colaboradores que forman parte de la Municipalidad de Conguaco, para asegurar que la información ha sido comprendida y realizar el proceso de retroalimentación adecuadamente, se debe utilizar una serie de preguntas y respuestas al finalizar cada reunión, o confirmar por escrito si se comprendió la información solicitada.
- d. Involucrar a los colaboradores a tomar decisiones propias en la delegación de funciones para ayudarlos a desenvolverse en su puesto de trabajo según el perfil que deban cumplir, realizar actividades que fomenten el compañerismo para influir positivamente en las actitudes y mejorar el trato con las personas que interactúan.
- e. Implementar un programa de desarrollo profesional y personal para motivar la realización de funciones dentro de la organización que permita el crecimiento tanto a nivel personal como profesional de sus colaboradores en el que se establezca un método de evaluación de desempeño y un sistema de incentivos.
- f. Continuar con los equipos para resolver problemas de esta manera todos los involucrados podrán aportar ideas y establecer una guía para cumplir con los propósitos y planes comunes.

- g. Es necesario que las instituciones gubernamentales que están al servicio de la comunicad cuenten con ambiente físico agradable, por ello en la Municipalidad debe considerarse la ampliación del espacio en las oficinas donde pueda ingresar luz natural, hacer uso de colores agradables en paredes, con la finalidad que los colaboradores se sientan cómodos en su área de trabajo.

VIII. Bibliografía

1. Acosta, A., Fernández, N., Mollón, M. (2008). **Recursos humanos en empresas de turismo y hostelerías**. Pearson Education, S.A. Madrid.
2. Alvarado, I. (2004). **La municipalidad de Amatitlán y su impacto social en el área rural**. Tesis. Guatemala: Universidad de San Carlos.
3. Amaru, A. (2008). **Administración para Emprendedores**. Pearson. Educación de México.
4. Anon, (2016). **Generalidades sobre las alcaldías municipales a nivel mundial**. Extraído el 19 de Diciembre, 2016, de <http://ri.ufg.edu.sv/jspui/bitstream/11592/6707/2/352.0072-Ch512dCapitulo%20I.pdf>.
5. Barrientos, J. (2014), **Análisis del clima organizacional de una fundación ubicada en el municipio de Río Hondo, Zacapa**. Tesis. Guatemala: Universidad Rafael Landívar.
6. Bernárdez, M. (2009). **Desempeño humano, manual de consultoría. Volumen I**. (2ª. ed.). España: Global Business Press.
7. Blanchard, K. (2007). **Liderazgo al más alto nivel**. Bogotá: Grupo Norma.
8. Castells, E. y Valls, J.(2008). **Tecnología e innovación en la empresa**. (3ª. ed.). España: Ediciones UPC.
9. Cegarra, J. (2012). **La tecnología**. (4ª. ed.). Madrid: Ediciones Díaz de Santos.

10. Chiang, M., Martin, M., y Núñez, A. (2010). **Relaciones entre el clima Organizacional y la satisfacción laboral**. (4ª.ed). México: McGraw Hill.
11. Chiavenato, A. (2007). **Administración de recursos humanos el capital humano de las organizaciones**. (3ª.ed). Derechos Reservados. México: McGraw Hill interamericana Editores, S.A. de C.V.
12. Chiavenato, I. (2009). **Administración de Recursos Humanos, el capital humano de las organizaciones** (9ª. ed.) México: McGraw Hill.
13. Congreso de la República de Guatemala. **"Constitución política de la República de Guatemala"**. Impreso en librería Jurídica, Guatemala, 2004.
14. Congreso de la República de Guatemala. Decreto 12-2002. **"Código Municipal"**. Editorial Librería Jurídica. Guatemala, 2004.
15. Congreso de la República de Guatemala. Decreto 58-88. **"Código Municipal"**. Editorial Librería Jurídica. Guatemala, 2004.
16. Congreso de la República de Guatemala. Decreto Número 11-2002. **"Ley de los Consejos de Desarrollo Urbano y Rural"**. Impreso en Librería Jurídica. Guatemala, 2004.
17. Congreso de la República de Guatemala. Decreto Número 14-2002 **"Ley General de Descentralización"**.. Impreso en Librería Jurídica. Guatemala, 2004.
18. Dessler, R., Mondy, W., Robbins, P., Judge, S. y Noe, R. (2010). **Administración de recursos humanos**. México: Pearson Educación.

19. Dirección de planificación territorial de Segeplan "**Plan de Gobierno local, Conguaco, Jutiapa (2012-2016)**".
20. Dirección de planificación territorial de Segeplan (2013). **Política de fortalecimiento de las municipalidades.**
21. Dirección de planificación territorial de Segeplan (2010). **Ranking de la Gestión municipal integral sostenibilidad financiera y gobernabilidad en Guatemala.**
22. Espina, V. (2007). **Trabajo en Equipo.** México: Panorama.
23. Fabián, C. (2009). **Motivación.** (3ª.ed). México: Prentice Hall.
24. Fernández, R. (2010). **La productividad y el riesgo psicosocial o derivado de la organización del trabajo.** España: Editorial Club Universitario.
25. Frank, J., y Conte, M., (2007). **Relaciones interpersonales en las organizaciones** (2ª.ed). México: McGraw Hill.
26. Franklin, E. (2009). **Organización de empresas.** (3ª.ed). México: McGraw Hill.
27. Franklin, S (2007). **Organización de Empresas, análisis y diseño y estructura.** (2ª. ed.). México: McGraw Hill.
28. Gadow, F. (2010). **Dilemas: La gestión del talento en tiempos de cambio.** Buenos Aires: Granica, S.A.
29. García, A. (2011). **Diagnóstico del clima organizacional en la gobernación departamental de Jutiapa.** Tesis. Guatemala: Universidad Rafael Landívar.

30. Gitman, L., y McDaniel, C. (2007). ***El futuro de los Negocios*** (5ª. ed.). México: Cengage Learning.
31. Gómez R. y Acosta, S. (2008) ***Trabajo en equipo***. México: Limusa.
32. González y Ventura. (2008). ***Recursos humanos***. (4ª.ed). México: Ediciones Paraninfo, S.A.
33. Hellriegel, W. Slocum, J. (2009). ***Comportamiento organizacional***. (12ª.ed). Madrid: Pearson Educación.
34. Hernández Sampieri, R. (2007). ***“Metodología de la Investigación”***. México: Editorial McGraw Hill.
35. Herrera, (2010). ***Evaluación del clima organizacional en las cooperativas de ahorro y crédito de la cabecera departamental de Huehuetenango***. Tesis. Guatemala: Universidad Rafael Landívar.
36. Juárez, (2013). ***El clima organizacional en los hoteles A y B de 4 estrellas en la cabecera departamental de Huehuetenango***. Tesis. Guatemala: Universidad Rafael Landívar.
37. Koontz, H, Weihrich, T. (2008). ***Administración, una perspectiva Global***. (7ª.ed). México: McGraw Hill.
38. Koontz, H, Weihrich, T. y Cannice, H. (2012). ***Administración, una perspectiva Global***. (12ª.ed). México: McGraw Hill.
39. Lazzati, S. (2008). ***El Cambio del comportamiento en el Trabajo***. México: Ediciones Granica S.A.

40. Litwin, C. y Stringer, B. (2007). ***Ambiente en su empresa.*** (3ª Edición.). México: McGraw Hill.
41. Longenecker, J., Moore, C., Petty, W. y Palich, L. (2008). ***Administración de Pequeñas empresas: enfoque emprendedor.*** (13ª.ed). México: Cengage Learning Editores. S.A.
42. Luciem A. y Pierres S. (2007). ***Las relaciones interpersonales.*** (3ª. Ed.). Barcelona: Herder, S.A.
43. Madrigal, B. (2007) ***Habilidades Directivas.*** (1ª. ed.) México: McGraw Hill.
44. Martínez, M. (2008). ***La Gestión Empresarial.*** España: Editorial Díaz de Santos.
45. Méndez, C. (2008). ***Clima Organizacional en Colombia, un método de Análisis para su intervención.*** (3ª.ed). México: Internacionales.
46. Pueyo, A. (2007). ***La grafología y la personalidad.*** (3ª. ed.). España: Ediciones Graficas Rey, S. I.
47. Pujol, F. (2013). ***Motivación laboral. Psicología de las organizaciones.*** (3a. ed.). España: Editorial Bubok.
48. Robbins, P. y Coulter, M. (2007). ***Administración.*** (8ª.ed). México: Pearson.
49. Robbins, P. y Coulter, M. (2010). ***Fundamentos de administración.*** (10ª.ed). México: Pearson.
50. Robbins, S. (2009). ***Comportamiento organizacional.*** (12ª.ed). México: Pearson Ediciones.

51. Robbins, S. y Judge, T. (2009). **Comportamiento Organizacional** (13ª.). México: Pearson Education.
52. Rodríguez, J. (2009) **Administración Moderna de Personal**. (7ª. Ed.). Editorial Learning.
53. Sonnenfeld, A. (2010). **Liderazgo Ético: La Sabiduría de Decidir bien**. (3ª. ed.). España: Ediciones Encuentros, S. A.
54. Soria, R. (2008) Emprendurismo, **Cultura, Clima y Comunicación Organizacional y su Aplicación a la Pequeña y Mediana Empresa en la Zona Metropolitana de Guadalajara, México**. Editorial: www.eumed.net/libros/2008c/432/. Universidad de Málaga, España.
55. Urcola, J. (2010). **Dirigir Personas: Fondo y Formas**. (6ª. ed.). España: ESIC Editorial.
56. Vargas, Y. (2013). **Clima organizacional en la municipalidad de Estanzuela, Zacapa**. Tesis. Guatemala: Universidad Rafael Landívar.
57. Werther. W. y Davis. K. (2008). **Administración de Personal y Recursos Humanos** (9ª. ed.) México: McGraw Hill.



ANEXO NO. 1

UNIVERSIDAD RAFAEL LANDÍVAR

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES

LICENCIATURA EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS

SEDE JUTIAPA

Cuestionario No. 1

Dirigido a: Alcalde Municipal de Conguaco, Jutiapa.

Buen día estoy realizando un estudio sobre “**Análisis del clima organizacional en la Municipalidad de Conguaco, Jutiapa**”, requiero su valiosa colaboración para responder a las siguientes interrogantes, mismas que darán respuesta a la investigación planteada, con el propósito de conocer la problemática y poder establecer una propuesta de solución:

Información general

Sexo

Femenino

Masculino

Edad: _____

Escolaridad

Primaria

Básico

Nivel Medio

Universitario

Indicador: Estructura organizacional

1. ¿Qué tipo de organización considera usted que tiene establecida la municipalidad?

Formal

Informal

¿Por qué razón? _____

2. ¿Da a conocer la estructura organizacional de la municipalidad y el departamento al que pertenecen sus colaboradores?

Sí

No

¿Por qué? _____

3. ¿Considera que el establecimiento de funciones han sido distribuidas equitativamente y de acuerdo con los perfiles de puestos entre los colaboradores de los diferentes departamentos?

Sí

No

¿Por qué? _____

4. ¿Cuál es el tipo de organigrama que utiliza la municipalidad?

Funcional

Estructural

De Personal

¿Por qué? _____

5. ¿Los jefes de departamento conocen las funciones que deben desempeñar en su área de trabajo?

Sí

No

¿Por qué? _____

6. ¿Cuál de estos principios le sirve de guía para el diseño de la estructura de la organización?

De autoridad y jerarquía

De división del trabajo

De unidad de dirección

De departamentalización

De unidad de mando

De coordinación

De delegación

De motivación

De descentralización

De comunicación

¿Por qué? _____

Indicador: Liderazgo

7. ¿Se considera un líder?

Sí

No

¿Por qué? _____

8. ¿Qué características lo describen como un líder?

Capacidad para persuadir y convencer

Identifica, formula e implemente una estrategia

Vocación de servicio

Clara visión para el futuro

Preocupación y ocupación para sus colaboradores

¿Por qué? _____

9. ¿Qué tipo de liderazgo ejerce en esta municipalidad?

Autocrático

Democrático

Liberal

¿Por qué? _____

10. Antes de tomar una decisión, ¿Consulta entre el grupo de personas que conforman el área implicada?

Sí

No

¿Por qué? _____

Indicador: Comunicación

11. ¿Qué medios de comunicación utiliza frecuentemente para hacer llegar la información?

Medios escritos

Notas

Actas

E-mails

Cartas dirigidas a colaboradores

Boletines

Periódicos internos

Resultados de encuestas

Ambas

Medios no escritos

Murales informativos

Carteleras

Películas y documentos

Sala de información

Telediarios

Conferencias

Reuniones

¿Por qué? _____

12. ¿Qué elementos del proceso de comunicación toma en cuenta cuando necesita proporcionar información?

- | | |
|-------------------|--------------------------|
| Emisor | <input type="checkbox"/> |
| Código | <input type="checkbox"/> |
| Canal | <input type="checkbox"/> |
| Receptor | <input type="checkbox"/> |
| Retroalimentación | <input type="checkbox"/> |
| Ruido | <input type="checkbox"/> |

¿Por qué? _____

13. ¿Cómo califica la comunicación que existe entre usted y los demás colaboradores de la institución?

- | | |
|-----------|--------------------------|
| Excelente | <input type="checkbox"/> |
| Buena | <input type="checkbox"/> |
| Regular | <input type="checkbox"/> |
| Mala | <input type="checkbox"/> |

¿Por qué? _____

14. ¿Cómo fluye la información en la institución?

- | | |
|-------------|--------------------------|
| Descendente | <input type="checkbox"/> |
| Ascendente | <input type="checkbox"/> |
| Cruzada | <input type="checkbox"/> |
| Horizontal | <input type="checkbox"/> |

¿Por qué? _____

15. ¿Considera importante la retroalimentación?

Sí No

¿Por qué? _____

16. ¿Cuáles son las barreras que interrumpen frecuentemente la comunicación?

Personales
Físicas
Semánticas

¿Por qué? _____

Indicador: Relaciones interpersonales

17. ¿Fomenta el compañerismo entre los departamentos que forman parte de la municipalidad?

Sí No

¿Por qué? _____

18. ¿Considera que la personalidad y actitudes de una persona influye en el desempeño de sus funciones?

Sí No

¿Por qué? _____

Indicador: Desarrollo personal y profesional

19. ¿Conoce algún programa que implemente la municipalidad de desarrollo personal y profesional?

Sí No

¿Por qué? _____

20. ¿La municipalidad se enfoca en realizar capacitaciones constantes para fortalecer las habilidades y mejorar el desempeño de las funciones de sus colaboradores?

Sí No

¿Por qué? _____

21. ¿De qué manera cree que la municipalidad promovería el crecimiento y desarrollo profesional de sus colaboradores?

Especifique: _____

22. ¿Cómo parte del desarrollo profesional qué tipo de incentivos utiliza para motivar a sus colaboradores?

Bonos de productividad	<input type="checkbox"/>	Por méritos	<input type="checkbox"/>
Comisiones	<input type="checkbox"/>	No financieros	<input type="checkbox"/>
Por especializaciones	<input type="checkbox"/>	Monetarios	<input type="checkbox"/>
Compensaciones	<input type="checkbox"/>	Otros	<input type="checkbox"/>

¿Por qué? _____

Indicador: Trabajo en equipo

23. Existe armonía entre los colaboradores que forman parte del mismo departamento.

Sí

No

¿Por qué? _____

24. ¿Qué tipos de equipo existen en la municipalidad.

Para resolver problemas

De trabajo auto dirigido

Transfuncionales

Virtuales

Ninguno

¿Por qué? _____

25. ¿Brinda su apoyo a los colaboradores cuando lo solicitan para cumplir con el desempeño de sus funciones?

Sí

No

¿Por qué? _____

26. ¿Al momento de conformar un equipo de trabajo qué procesos realizan los miembros de la municipalidad?

Propósitos y planes comunes

Metas específicas

Pereza social

Definición de las funciones de cada miembro

Sólida comunicación y motivación

Otro

¿Por qué? _____

Indicador: Infraestructura

27. ¿Cómo considera el ambiente físico de la municipalidad?

Excelente

Bueno

Regular

Malo

¿Por qué? _____

28. Considerando su respuesta anterior, ¿Cuenta con algún plan a futuro para mejorarlo?

Si

No

Especifique: _____

_____.



ANEXO NO. 2

UNIVERSIDAD RAFAEL LANDÍVAR
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES
LICENCIATURA EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS
SEDE JUTIAPA

Cuestionario No. 2

Dirigido a: Personal operativo y administrativo de la Municipalidad de Conguaco, Jutiapa.

Buen día estoy realizando un estudio sobre "**Análisis del clima organizacional en la Municipalidad de Conguaco, Jutiapa**", requiero su valiosa colaboración para responder a las siguientes interrogantes, mismas que darán respuesta a la investigación planteada, con el propósito de conocer la problemática y poder establecer una propuesta de solución:

Información general

Sexo

Femenino

Masculino

Edad: _____

Escolaridad

Primaria

Básico

Nivel Medio

Universitario

Indicador: Estructura organizacional

1. ¿Qué tipo de organización considera usted que tiene establecida la municipalidad?

Formal

Informal

¿Por qué razón? _____

2. ¿Conoce la estructura organizacional de la municipalidad y el departamento al que pertenece cada colaborador?

Sí

No

¿Por qué? _____

3. ¿Considera que el establecimiento de funciones han sido distribuidas equitativamente y de acuerdo con los perfiles de puestos entre los colaboradores de los diferentes departamentos?

Sí

No

¿Por qué? _____

4. ¿Tiene conocimiento sobre la existencia de un organigrama que define como se encuentra dividida la institución?

Si

No

¿Por qué? _____

5. Si su respuesta anterior fue afirmativa, ¿Conoce el tipo de organigrama que utiliza la municipalidad?

Funcional

Estructural

De Personal

¿Por qué? _____

6. ¿Cree que los jefes de departamento conocen las funciones que deben desempeñar en su área de trabajo?

Sí

No

¿Por qué? _____

7. ¿Cuál de estos principios considera que sirve de guía para el diseño de la estructura de la organización?

De autoridad y jerarquía

De división del trabajo

De unidad de dirección

De departamentalización

De unidad de mando

De coordinación

De delegación

De motivación

De descentralización

De comunicación

¿Por qué? _____

Indicador: Liderazgo

8. Su jefe inmediato orienta su trabajo positivamente y el de sus compañeros de departamento, hacia el logro de los objetivos establecidos

Si No

¿Por qué? _____

9.Cuál de las siguientes características describen a su jefe de departamento

Capacidad para persuadir y convencer	<input type="checkbox"/>
Identifica, formula e implemente una estrategia	<input type="checkbox"/>
Vocación de servicio	<input type="checkbox"/>
Clara visión para el futuro	<input type="checkbox"/>
Preocupación y ocupación para sus colaboradores	<input type="checkbox"/>

¿Por qué? _____

10. ¿Qué tipo de liderazgo considera que se ejerce en esta municipalidad?

Autocrático	<input type="checkbox"/>
Democrático	<input type="checkbox"/>
Liberal	<input type="checkbox"/>

¿Por qué? _____

11. En la toma de decisiones, ¿Se involucra al grupo del área implicada para generar nuevas ideas?

Si

No

¿Por qué? _____

Indicador: Comunicación

12. ¿Qué medios de comunicación utiliza la municipalidad para hacer llegar la información?

Medios escritos

Notas

Actas

E-mails

Cartas dirigidas a colaboradores

Boletines

Periódicos internos

Resultados de encuestas

Ambas

Medios no escritos

Murales informativos

Carteleras

Películas y documentos

Sala de información

Telediarios

Conferencias

Reuniones

¿Por qué? _____

13. ¿Qué elementos del proceso de comunicación se involucran cuando necesita proporcionar información?

- | | |
|-------------------|--------------------------|
| Emisor | <input type="checkbox"/> |
| Código | <input type="checkbox"/> |
| Canal | <input type="checkbox"/> |
| Receptor | <input type="checkbox"/> |
| Retroalimentación | <input type="checkbox"/> |
| Ruido | <input type="checkbox"/> |

¿Por qué? _____

14. ¿Cómo califica la comunicación que existe entre usted y los demás colaboradores de la institución?

- | | |
|-----------|--------------------------|
| Excelente | <input type="checkbox"/> |
| Buena | <input type="checkbox"/> |
| Regular | <input type="checkbox"/> |
| Mala | <input type="checkbox"/> |

¿Por qué? _____

15. ¿Cómo fluye la información en la institución?

- | | |
|-------------|--------------------------|
| Descendente | <input type="checkbox"/> |
| Ascendente | <input type="checkbox"/> |
| Cruzada | <input type="checkbox"/> |
| Horizontal | <input type="checkbox"/> |

¿Por qué? _____

16. ¿Considera importante la retroalimentación?

Sí

No

¿Por qué? _____

17. ¿Con que frecuencia se realizan reuniones con su superior para evaluar y tratar diversos temas relacionados con las funciones que desempeña?

Diario

Semanal

Quincenal

Mensual

Otro

¿Por qué? _____

18. ¿Cuáles son las barreras que interfieren frecuentemente en la comunicación?

Personales

Físicas

Semánticas

¿Por qué? _____

Indicador: Relaciones interpersonales

19. ¿La municipalidad realiza actividades que fomentan el compañerismo entre los diferentes departamentos que se divide?

Si No

¿Por qué? _____

20. ¿Considera que la personalidad y actitudes de una persona influyen en el desempeño de sus funciones?

Si No

¿Por qué? _____

Indicador: Desarrollo personal y profesional

21. ¿Considera que la institución fomenta y promueve el desarrollo profesional y personal de sus colaboradores?

Si No

¿Por qué? _____

22. ¿Recibe capacitaciones constantemente que permiten fortalecer sus habilidades para mejorar el desempeño de sus funciones?

Si No

Especifique: _____

_____.

23. ¿Cómo calificaría la implementación de un programa de capacitaciones sobre diferentes temas para desempeñar sus funciones eficazmente?

Excelente	<input type="checkbox"/>
Bueno	<input type="checkbox"/>
Regular	<input type="checkbox"/>
Malo	<input type="checkbox"/>

¿Por qué? _____

24. ¿De qué manera cree que la municipalidad promovería el crecimiento y desarrollo profesional de sus colaboradores

Especifique: _____

_____.

25. ¿Cómo parte del desarrollo profesional qué tipo de incentivos utiliza la municipalidad para motivar a sus colaboradores?

Bonos de productividad	<input type="checkbox"/>	Por méritos	<input type="checkbox"/>
Comisiones	<input type="checkbox"/>	No financieros	<input type="checkbox"/>
Por especializaciones	<input type="checkbox"/>	Monetarios	<input type="checkbox"/>
Compensaciones	<input type="checkbox"/>	Otros	<input type="checkbox"/>

¿Por qué? _____

Indicador: Trabajo en equipo

26. ¿Considera que existe armonía entre los colaboradores que forman parte del mismo departamento?

Si No

¿Por qué? _____

27. ¿Qué tipos de equipos existen en la municipalidad?

Para resolver problemas	<input type="checkbox"/>
De trabajo auto dirigido	<input type="checkbox"/>
Transfuncionales	<input type="checkbox"/>
Virtuales	<input type="checkbox"/>
Ninguno	<input type="checkbox"/>

¿Por qué? _____

28. Se siente apoyado por sus compañeros del mismo departamento, ¿Cooperan cuando es necesario?

Si

No

¿Por qué? _____

29. ¿Cómo considera el trabajo en equipo que realiza la municipalidad?

Excelente

Bueno

Regular

Malo

¿Por qué? _____

30. Al momento de conformar un equipo de trabajo ¿Qué procesos realizan los miembros de la municipalidad?

Propósitos y planes comunes

Metas específicas

Pereza social

Definición de las funciones de cada miembro

Sólida comunicación y motivación

Otro

¿Por qué? _____

Indicador: Infraestructura

31. ¿Cómo considera el ambiente físico de la municipalidad?

Excelente

Bueno

Regular

Malo

¿Por qué? _____

32. ¿Qué aspectos considera que se podrían mejorar?

Iluminación

Capacitación de personal

Ampliación de los espacios

Mejorar el mobiliario y equipo

Otro

¿Por qué? _____

33. El mobiliario y equipo que brinda la municipalidad a sus colaboradores se encuentran en buen estado para realizar las funciones correctamente.

Si

No

¿Por qué? _____



ANEXO NO. 3

UNIVERSIDAD RAFAEL LANDIVAR
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y EMPRESARIALES
LICENCIATURA EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS
SEDE JUTIAPA

TEST DE PERSONALIDAD

Dirigido a: personal operativo y administrativo de la Municipalidad de Conguaco, Jutiapa.

Buen día estoy realizando un estudio sobre "**Análisis de clima organizacional en la Municipalidad de Conguaco, Jutiapa**", solicito su valiosa colaboración para responder al siguiente test, para dar respuesta a la investigación planteada.

1. ¿En qué tipo de ambiente de trabajo se desarrolla usted?
 - En un ambiente activo donde nunca me aburro.
 - En un ambiente tranquilo donde puedo concentrarme.

2. Me preocupo más por:
 - Tener una visión del futuro.
 - Hacerme cargo del presente.

3. El mundo sería un mejor lugar si la gente:
 - Usará su cabeza.
 - Tuviera su corazón en el lugar correcto.

4. ¿Qué lo describe mejor?
 - Soy despreocupado y vivo para improvisar.
 - Me gusta estar por encima de las cosas.

5. Cuando conozco a gente nueva:
 - Se me ocurren anécdotas para hacer la conversación más fluida.

- Prefiero clasificarlos antes de iniciar la conversación.
6. ¿Qué frase lo describe mejor?
- Tengo los pies en la tierra y uso mucho mi sentido común.
 - Soy muy imaginativo.
7. ¿Qué mente preferiría tener?
- Shakespeare
 - Einstein
8. Al pensar en algo que hará en el futuro, se siente mejor si:
- Ha planeado una solución viable.
 - Tiene sus opciones abiertas.
9. ¿Qué lo describe mejor?
- Aparento ser reservado y muy difícil de descifrar.
 - Otros empiezan a abrirse más cuando estoy cerca.
10. Mi conciencia se enfoca naturalmente en:
- La realidad mientras se desenvuelve a mí alrededor.
 - Los pensamientos removidos del tiempo y lugar.
11. ¿Al resolver conflictos, que enfoque es el que normalmente usted tomaría?
- Un enfoque basado en justicia y lógica.
 - Un enfoque cariñoso basado en entendimiento personal y buena fe.
12. Al cocinar que prefiere usted:
- Seguir la receta al pie de la letra.
 - Ir inventándola mientras la va preparando.

13. ¿Cuál de estas frases lo describe mejor al interactuar con la gente?

- Aunque prefiero ver a mis amigos de forma personal, encuentro más estimulante convivir con muchas personas a la vez. ¡Entre más mejor!
- A pesar de que disfruto convivir con grupos grandes. Normalmente prefiero convivir con mis amigos de manera personal, que estar en una convivencia con mucha gente.

14. ¿Qué lo describe mejor?

- Me gusta comunicarme cara a cara, y normalmente no saco conclusiones de cosas que no se han dicho.
- Leo entre líneas, y normalmente siento que puedo saber lo que la gente va a decir antes de que terminen de hablar.

15. ¿Qué frase considera que es más cierta?

- Los sentimientos son irracionales y no deben mezclarse con la búsqueda de la verdad.
- El análisis lógico es una herramienta invaluable, pero muchas personas no se dan cuenta de sus limitaciones.

16. Soy más:

- Orientado en el producto. Me enfoco más en que lo que se necesita hacer, establezco una estructura necesaria para poder lograrlo.
- Orientado en el proceso. Me resisto a la estructura, me sofoca. No acepta información nueva.

17. En una reunión, ¿qué frase lo describe mejor?

- Me gusta pensar siempre en lo que voy a decir, mucho antes de empezar a hablar.
- Puedo hablar y pensar al mismo tiempo, de hecho, hablar me ayuda a pensar.

18. Disfruto más de una fiesta si:

- Me encuentro en una interacción intelectualmente estimulante, con personas que entienden de lo que estoy hablando.
- Si todos estamos disfrutándolo y divirtiéndonos – quizás bailando o jugando.

19. Cuando otras personas se comunican, normalmente me distraigo cuando ellos:

- Demuestran falta de interés por los sentimientos de otras personas o de sus propios sentimientos.
- Cometan errores factuales o de lógica.

20. ¿Qué frase lo describe mejor?

- Hago acuerdos explícitos y detallado sobre quien va hacer qué y cuándo, esperando que se cumpla a la perfección.
- Prefiero que todo surja de manera espontánea, esperando que las demás personas puedan adaptarse también.

21. Durante una cena, es muy probable que los demás se quejen que yo:

- Hablé demasiado y dominé la conversación.
- Hablé para nada y deje que otros se hicieran cargo de la conversación.

22. ¿En la escuela, que clase de maestro le frustraba más?

- Los maestros que eran muy vagos que esperaban que mágicamente los alumnos supieran que hacer y saber los criterios para el éxito.
- Los maestros que no fueron lo suficientemente abiertos y no apoyaban la creatividad.

23. Si un amigo que está preocupado por un conflicto que usted sabe muy bien que esa persona es parcialmente responsable pero aún no quiere aceptarlo. ¿Qué haría?

- Ser muy comprensivo sobre lo que hizo mal, le comentaría de forma tranquila las cosas que hizo mal.
- Tendría que mordirme la lengua para no criticar su acto antes de que esa persona haya terminado de hablar.

24. Usted como líder, ¿qué descripción sería la más certera?

- Muy ligero e inefectivo.
- Mandón e inflexible.

25. ¿Qué es más común que le pase?

- A veces me hacen preguntas y no me dan el tiempo suficiente para pensar en una respuesta antes de que ellos empiecen a hablar de nuevo.
- Cuando le hago una pregunta a alguien y me pongo impaciente cuando no me dan una respuesta directa y rápida.

26. ¿Qué pasa por su mente cuando escucha a otras personas teniendo una lluvia de nuevas ideas?

- Me estimula observar la originalidad que estas personas pueden ofrecer, y me inspira contribuir a una idea propia. A veces olvido recordar datos importantes hasta que alguien más lo menciona.
- Prefiero mencionar los problemas prácticos asociados con las ideas mencionadas. Por supuesto que acepto innovación, pero me pongo muy impaciente cuando alguien tiene ideas muy irreales y que no ofrecen nada de valor.

27. Me siento más consternado cuando alguien es:

- Frío y ofensivo
- Ilógico y emocional.

28. Normalmente me siento muy frustrado cuando otros:

- No tienen los pies en la tierra.
- Son inflexibles y carecen de espontaneidad.

ANEXO NO. 4

Fotografía No.1

Municipalidad de Conguaco, Jutiapa.



Fotografía No.2

Tesorería de la Municipalidad de Conguaco, Jutiapa



Fotografía No.3

Oficina del juzgado Municipal de Conguaco, Jutiapa.



Fotografía No.4

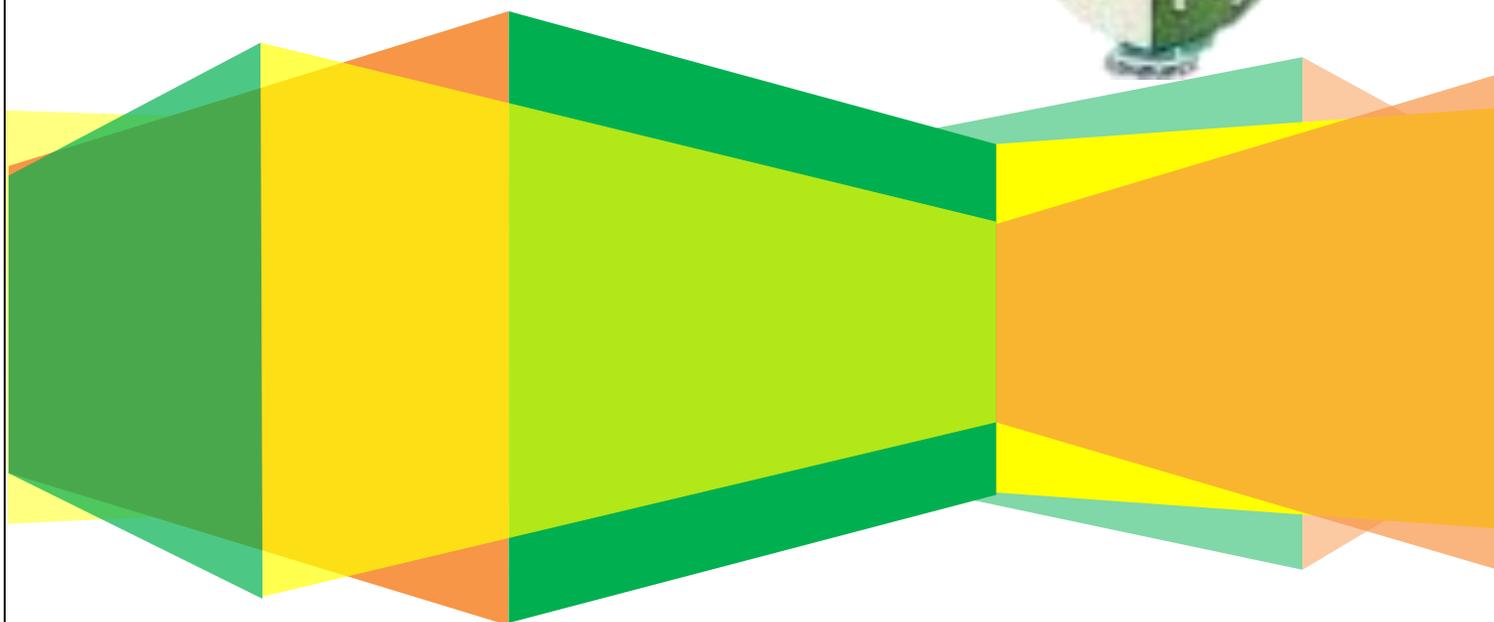
Oficinas de la Municipalidad de Conguaco.



ANEXO No. 5

Municipalidad de Conguaco, Jutiapa

PROGRAMA DE DESARROLLO PROFESIONAL Y PERSONAL



INDICE

I. Justificación	2
II. Objetivos.....	3
a) Programa de compensación laboral	4
b) Evaluación del desempeño.....	7
c) Capacitación	8
III. Bibliografía	10

I. Justificación

El desarrollo profesional y personal está directamente ligado con la motivación que reciben los colaboradores que forman parte de una organización, cuando existe una persona que se encarga de incentivar la motivación, se genera un clima laboral agradable, generando satisfacción laboral, cumplimiento de los objetivos, participación, identificación con la organización y entusiasmo por asistir diariamente al trabajo.

De acuerdo a los resultados obtenidos por el señor Alcalde y sus colaboradores en la Municipalidad de Conguaco, se determinó que carecen de un programa escrito que permita motivar a los colaboradores en las diferentes actividades que se realicen, por esta razón se propone el desarrollo de un programa profesional y personal.

La creación de un programa profesional y personal permite incentivar la motivación de los colaboradores que beneficie la generación de un clima laboral agradable, brindar un mejor servicio y optimizar la ejecución de las funciones delegadas.

II. Objetivos

2.1. Objetivo general

Diseñar un programa que permita el desarrollo profesional y personal de los colaboradores en la Municipalidad de Conguaco, Jutiapa.

2.2. Objetivo específico

- Establecer una guía para los jefes de departamento con los aspectos a evaluar para que los colaboradores puedan optar a incentivos, de esta manera motivarlos a realizar un buen trabajo dentro de la organización.
- Capacitar a los colaboradores para que conozcan los tipos de clima organizacional y sus características dentro de la organización.



a) Programa de compensación laboral

El señor Alcalde realizará una reunión cada mes con los jefes de departamento para proponer a los posibles candidatos que destaquen en los siguientes aspectos:

Aspectos a evaluar	Descripción
Puntualidad	Estar en la organización a la hora establecida.
Responsabilidad	Cumplimiento de las tareas delegadas en su debido tiempo.
Compañerismo	Es una persona que trata de ayudar a sus compañeros de trabajo cuando lo solicitan.
Iniciativa	Tiene la capacidad de compartir sus ideas a sus superiores para proponer cambios dentro de la organización.
Calidad de trabajo	El esmero que le dedican a la realización de las tareas por parte de los colaboradores.
Disciplina	Conducta del colaborador de acuerdo al cumplimiento de los principios establecidos por la Municipalidad de Conguaco.

Fuente: elaboración propia (2016)

El colaborador que sea seleccionado en la Municipalidad se colocará su foto en un área visible, describiendo las características por las cuales es el empleado del mes.

Este formato servirá de guía para calificar los aspectos que más sobresalen en los colaboradores de acuerdo a su rendimiento en el trabajo, asimismo permitirá aumentar el desempeño en el cumplimiento de tarea.



EMPLEADO DEL MES

NOVIEMBRE 2017



La Municipalidad de Conguaco felicita a Pedro Castellanos por su eficiencia en la ejecución de sus funciones, se identifica por ser una persona puntual, responsable y estar al servicio de sus compañeros. Motivándolo para que continúe con este desempeño en su trabajo

Asimismo podrá recibir los siguientes incentivos:

Diploma de reconocimiento



Otorga el presente reconocimiento a:

José Ángel Rodríguez Granados

Por haber concluido satisfactoriamente
el Curso Analista Programador JAVA
con duración de 80 hrs.

Se extiende en Conguaco, Jutiapa, a los 28 días del mes de Noviembre de 2016.



Alcalde Municipal

Felicitación de cumpleaños



b) Evaluación del desempeño de los colaboradores de la Municipalidad de Conguaco, utilizando el método por escala de puntos

Nombre del colaborador:					
Departamento:			Puesto:		
Nombre del evaluador:					
Fecha de evaluación:					
Factores	Optimo (10)	Bueno (8)	Regular (6)	Apenas aceptable (4)	Deficiente (2)
Producción	Siempre supera los estándares	A veces supera los estándares	Satisface los estándares	A veces por debajo de los estándares	Se encuentra por debajo de los estándares
Calidad	Excepcional calidad en el trabajo	Calidad superior en el trabajo	Calidad satisfactoria	Calidad insatisfactoria	Pésima calidad en el trabajo
Conocimiento del trabajo	Conoce todo el trabajo	Conoce más de lo necesario	Conoce más de lo necesario	Conoce lo suficiente	Conoce parte del trabajo
Cooperación	Excelente espíritu de colaboración	Buen espíritu de colaboración	Colabora normalmente	Colabora poco	No colabora
Comprensión de situaciones	Excelente capacidad de intuición	Buena capacidad de intuición	Capacidad satisfactoria de intuición	Poca capacidad de intuición	Ninguna capacidad de intuición
Creatividad	Siempre tiene ideas excelentes	Casi siempre tiene ideas excelentes	Algunas veces presenta ideas	Raras veces presenta ideas	Nunca presenta ideas
Total					
Firma					

Fuente: elaboración propia (2016)

Este formato servirá de guía para evaluar los aspectos que sobresalen en cada colaborar en la ejecución de sus funciones, el colaborador que obtenga un total de 50 puntos podrá ser considerado como eficiente dentro de la Municipalidad.

c) Capacitación

Temas propuestos para realizar capacitaciones en la Municipalidad de Conguaco, Jutiapa.

Tema	Dirigido	Duración	Encargado de impartirla	Lugar	Recursos a utilizar	Costo por persona
Tipos de clima organizacional y sus características dentro de las organizaciones	Señor Alcalde, personal operativo y administrativo	4hrs.	INTECAP	Salón de la Municipalidad de Conguaco	Proyector, computadora, mesas, sillas, agenda, lapiceros	Q.50.00
Estrategias para mejorar actitudes	Personal operativo y administrativo	4hrs.	INTECAP	Salón de la Municipalidad de Conguaco	Proyector, computadora, mesas, sillas, agenda, lapiceros	Q.50.00
El poder de la comunicación laboral	Señor Alcalde, personal operativo y administrativo	4hrs.	INTECAP	Salón de la Municipalidad de Conguaco	Proyector, computadora, mesas, sillas, agenda, lapiceros	Q.50.00
Manejo de Conflictos	Señor Alcalde, personal operativo y administrativo	4hrs.	INTECAP	Salón de la Municipalidad de Conguaco	Proyector, computadora, mesas, sillas, agenda, lapiceros	Q.50.00
Motivación en el trabajo y servicio de calidad	Señor Alcalde, personal operativo y administrativo	4hrs.	INTECAP	Salón de la Municipalidad de Conguaco	Proyector, computadora, mesas, sillas, agenda, lapiceros	Q.50.00
Total						Q.250.00

Fuente: Instituto Nacional de Capacitación -INTECAP-, Jutiapa. (2017)

Formato para controlar la asistencia a las capacitaciones

	Nombre:		
	Puesto que desempeña:		
Tema	Fecha	Hora	Firma
Tipos de clima organizacional y sus características dentro de las organizaciones			
Estrategias para mejorar actitudes			
El poder de la comunicación laboral			
Manejo de conflictos			
Motivación en el trabajo y servicio de calidad			

III. Bibliografía

1. Chiavenato, I. (2009). **Administración de Recursos Humanos, el capital humano de las organizaciones** (9ª. ed.) México: Mc.Graw-Hill.
2. Fabián, C. (2009). **Motivación.** (3ª.ed). México: Prentice Hall.
3. Instituto Nacional de Capacitación **-INTECAP-**, Jutiapa. (2017).
4. Werther. W. y Davis. K. (2008). **Administración de Personal y Recursos Humano** (9ª. ed.)México: McGraw-Hill.