

## Incidencia del Clima Organizacional Sobre el Desempeño de los Trabajadores Estudio de caso de la Municipalidad de Jutiapa, Guatemala

### Incidence of Organizational Climate on Employee Performance Case Study of the Municipality of Jutiapa, Guatemala

#### Cómo citar el artículo

López Godoy, E. J., Barrera López, R. E., & Rizo García, J. C. Incidencia del clima organizacional sobre el desempeño de los trabajadores Estudio de caso de la Municipalidad de Jutiapa, Guatemala. *Revista Naturaleza, Sociedad Y Ambiente*, 11(1). <https://doi.org/10.37533/cunsurori.v11i1.102>

Autor: Licenciada Erika Jeannette López Godoy, Coautor 1: Licenciada Rosa Elizabeth Barrera López, Coautor 2: Licenciado Julio César Rizo García

#### Tribunal de Sentencia Penal de Femicidio del Organismo Judicial, Jutiapa.

Recibido: 30 de mayo de 2023 / Aceptado: 14 de mayo de 2024

Disponible en internet el 30 de septiembre 2024

\*Autor para correspondencia, correo electrónico: [erikagodoy0983@gmail.com](mailto:erikagodoy0983@gmail.com)

#### Resumen

El clima organizacional se considera una cualidad que perciben los colaboradores que conforma la nómina dentro de la organización e influye en su comportamiento. Debido a tal trascendencia es necesario analizar el contexto persiguiendo el objetivo "determinar la influencia del clima organizacional de la municipalidad de Jutiapa en el desempeño laboral de sus empleados"; utilizando el estudio de caso con un enfoque cuantitativo descriptivo con un diseño no experimental y como instrumento una encuesta a una población de 301 colaboradores. Los principales resultados mostraron que la mayoría con un 98% de ellos estaban satisfechos en cuanto a: el conocimiento del organigrama, su jefe los mantiene informados y tienen una buena comunicación y relación laboral; con un 93% de aceptación el trabajo que desempeñan en equipo les permite alcanzar los resultados en cada dirección municipal, tomando en cuenta que sus jefes aceptan las ideas que ellos brindan con un 83%; el 85% afirma que promueven un clima organizacional a través de charlas, capacitaciones y la práctica dentro de la empresa; considera el 62% que el trabajo que realizan no es estresante y han ascendido, lo que les permite estar motivados y el salario que reciben es justo. El único inconveniente es que el 75% sienten que hay cierta apatía entre el personal.

**Palabras clave:** Clima organizacional, motivación, liderazgo, comunicación, estrés laboral.

#### Abstract

The organizational climate is considered a quality perceived by employees that makes up the payroll within the organization and influences their behavior. Due to such significance, it is necessary to analyze the context pursuing the objective "to determine the influence of the organizational climate of the municipality of Jutiapa on the work performance of its employees"; using the case study with a descriptive quantitative approach with a non-experimental design and as an instrument a survey of a population of 301 collaborators. The main results showed that the majority with 98% of them were satisfied in terms of: knowledge of the organization chart, their boss keeps them informed and they have good communication and working relationship; With 93% acceptance, the work they do as a team allows them to achieve results in each municipal direction, taking into account that their bosses accept the ideas they provide with 83%; 85% affirm that they promote an organizational climate through talks, training and practice within the company; 62% consider that the work they do is not stressful and they have been promoted, which allows them to be motivated and the salary they receive is fair. The only downside is that 75% feel there is some apathy among the staff.

**Keywords:** Organizational climate, motivation, leadership, communication, work stress.

## 1. INTRODUCCIÓN

El entorno organizacional, que ha sufrido diversas evoluciones a lo largo de los años y se ha convertido en el pilar de cualquier organización, comprende una serie de peculiaridades relativamente estables en la empresa y en el largo plazo, que con el tiempo difieren de una organización a otra y se vuelven más competitivas para brindar en mejor producto o servicio.

Este es un fenómeno que por años viene despertando el interés de sus estudiosos. Por otro lado, están los enfoques que se centran en un predominio de los factores individuales, donde se vincula el clima organizacional con los valores y necesidades de los individuos, sus aptitudes, actitudes, motivación y representaciones cognitivas, más que con las características de la organización.

El clima organizacional se mide por la forma en que es percibida, la organización clima resultante induce determinados conductas en los individuos. Estas conductas afectan al organismo y por ende al clima, completando el ciclo. Las percepciones sobre características organizacionales relativamente estables que inciden en las actitudes y comportamientos de sus integrantes es el entorno psicosocial en el que se desenvuelven los empleados de una organización; que son sus creadores y que se manifiesta a través de reacciones culturales, interpretaciones fácticas y modos de acción que caracterizan un momento de la organización.

De todas las aproximaciones conceptuales al clima organizacional, la que ha demostrado mayor utilidad es la que utiliza la conciencia que tienen los empleados sobre las estructuras y procesos que ocurren en el ambiente laboral como elemento fundamental, por tanto, la municipalidad de Jutiapa a través de sus distintas dependencias, la Dirección

Municipal de la Mujer, la Dirección de Finanzas, la Dirección de Recursos Humanos y la Dirección de Planificación Municipal, deben implementar un plan estratégico para promover el desarrollo del clima organizacional, sabiendo que la relación entre el jefe y el colaborador debe ser propicio para la creación de habilidades que ayuden a alcanzar las metas y objetivos que para la satisfacción del usuario deben realizar como proyecto.

Se plantea como objetivo general promover el clima organizacional, para que exista motivación y haga competente al empleado y realice de forma eficiente su trabajo, creando así una organización competitiva y cambien la indiferencia que existe actualmente entre los empleados, debido a que el mal clima organizacional no solo los afecta a ellos sino también a los usuarios. La importancia de este punto de vista radica en el hecho de que el comportamiento del trabajador no es el resultado de factores organizacionales, sino que depende de las percepciones de los trabajadores sobre estos factores. Estas percepciones dependen en gran medida de las actividades, interacciones y otros conjuntos de experiencias que cada miembro tiene con la organización.

## 2 REFERENTE TEÓRICO

### 2.1 *Clima organizacional*

Según Chiavenato (2000), es una cualidad o propiedad que perciben o experimentan sus miembros o subalternos que conforman una planilla dentro de una organización y que influye en su conducta. El clima organizacional es parte de las mejoras de resultados dentro de una empresa y es de efectos importantes sobre la motivación para los trabajadores; también se puede mencionar que el clima organizacional es la base fundamental para lograr los objetivos propuestos por un equipo de trabajo, se puede decir que

es una variable mediadora entre las realidades sociales, orgánicas de la empresa y la conducta individual que permitirá siempre alcanzar los resultados de una empresa.

## *2.2 Características del clima organizacional*

De acuerdo a Goncalves (2000), las particularidades son vistas directa o de forma secundaria por los colaboradores que se desempeñan en ese medio ambiente, esto último determina el clima organizacional, ya que cada trabajador tiene una apreciación distinta del medio en que se desenvuelve. El clima es algo momentáneo en las actitudes de los individuos y se debe a varios motivos: días cierre de mes o de año, reducción de personal, inventarios, etc. El trabajo puede ser complejo, cansado, trabajar más horas, entre otros, pero cuando hay motivación y reconocimiento, no afecta al trabajador, este rinde porque es gratificado.

## *2.3 El empoderamiento es un proceso de cambio*

Para Martínez (2006), es un proceso de cambio sin un objetivo final porque nadie está empoderado en un sentido absoluto. Las feministas del desarrollo están de acuerdo en que el empoderamiento de las mujeres es un proceso a largo plazo que comienza en la esfera personal, construyendo una imagen positiva de sí misma y confianza en las propias capacidades, y continúa en la esfera de las relaciones íntimas. La capacidad de negociar e influir en las relaciones dentro de la familia y, en consecuencia, a nivel colectivo, crear estructuras organizativas sólidas para efectuar cambios sociales y políticos y mantener un entorno de trabajo estable.

## *2.4 Empoderamiento*

Según Galván (2017), el empoderamiento es un proceso de transformación en el que las personas aumentan su acceso al poder para que las relaciones dentro de una organización cambien independientemente del rango o estatus de un individuo dentro de la organización. El empoderamiento organizacional se refiere a empoderar a los empleados para que tomen decisiones y actúen sin pedir aprobación, lo que significa empoderar a las personas para que usen su inteligencia, experiencia, intuición y creatividad para participar en la organización, escucharlos y utilizar sus ideas. Ayudar a las organizaciones a mejorar y tener éxito.

## *2.5 Empresa*

García y Casanueva (2001, p. 3) definen a una empresa como “una entidad que, mediante la organización de elementos humanos, materiales, tecnológicos y financieros, ofrece bienes o servicios a cambio de un precio que permite el intercambio de los recursos utilizados y la realización de determinadas metas” Combinando y organizando los recursos humanos con los elementos materiales, técnicos y financieros, cada empresa alcanzará los resultados deseados que se planifiquen y se fijen como metas.

## *2.6 Organización*

Etkins (2000, p. 3) afirma que “las organizaciones son integraciones de individuos y grupos que definen las funciones que deben realizar dentro de un orden formal”. En otras palabras, esta definición significa que una organización es un grupo de personas que se encargan de una o más funciones o tareas que no realizan de ninguna manera (por su propia voluntad y decisión), sino de una forma u otra en forma de orden, respetando un conjunto de reglas, pautas, acuerdo sobre

qué trabajos o tareas se deben hacer, con quién, de qué manera y qué no hacer; todos proporcionan las actividades de cada individuo. Aporta continuidad y proporciona cierta estabilidad en la vida cotidiana.

Cabe señalar que una organización solo puede existir si las personas se comunican y están listas para actuar de manera coordinada y organizada para lograr su misión. Las organizaciones trabajan de acuerdo con reglas establecidas para lograr sus objetivos. Toda organización debe tener una estructura estable que cumpla con los objetivos de la empresa, por lo que la estructura es un recurso humano, este recurso requiere de constante capacitación, prepara a la fuerza laboral y además asigna funciones a cada individuo y actúa como un equipo de trabajo en Equipo.

## 2.7 Liderazgo

Chiavenato define el liderazgo como “el uso de la influencia interpersonal en una situación dada para lograr uno o más objetivos específicos a través de un proceso de interacción interpersonal” (2001, p. 314). Agrega que es un fenómeno social cuyos efectos surgen en los grupos de trabajo, donde actúa como una “fuerza psicológica que involucra conceptos como poder y autoridad” (2001, p. 315).

## 2.8 ¿Dirigente o líder?

Por otro lado, Chiavenato (2000) destaca que “el liderazgo es una influencia interpersonal ejercida en una situación que lleva a través de un proceso de comunicación interpersonal a alcanzar uno o más objetivos específicos”. Un líder debe tener las cualidades para servir a los demás, conducir al equipo en una determinada dirección con una actitud firme, debe

inspirar el cambio y trabajar en conjunto para lograr un objetivo común. La actitud de un líder proviene de trabajar con un grupo de personas, atrayendo seguidores, influyendo positivamente en sus actitudes y comportamientos, y animándolos a trabajar hacia el objetivo común de mejorar sus condiciones de vida y mejorar los resultados que produce.

## 2.9 Papeles o roles

Según Aritzeta & Ayestarán (2003), es un conjunto de patrones ideales de comportamiento atribuidos a una persona que ocupa una determinada posición en una unidad social. Las personas a menudo tienen que desempeñar múltiples roles dentro y fuera del lugar de trabajo. Esto confirma la necesidad de evaluar el clima organizacional de la empresa desde la perspectiva de las personas que la integran, ya que sus roles influyen en la percepción del entorno laboral que les rodea. Esto lleva a que las personas se identifiquen con el rol, adopten actitudes y comportamientos apropiados al mismo, y al ser promovidos, las actitudes cambien y se vuelvan apropiadas para el nuevo rol.

## 2.10 Los Grupos

Durante mucho tiempo se ha creído que las decisiones colectivas son mejores que las individuales. Sin embargo, como señala Gordon (1997), la toma de decisiones en grupo puede tener ventajas y desventajas. Los beneficios más significativos son la sinergia que puede ocurrir cuando cada miembro del equipo aporta más conocimientos y habilidades a una decisión, la creatividad que puede surgir y la mayor probabilidad de que se adopte una decisión. Las desventajas incluyen más tiempo para tomar una decisión, la posibilidad de decisiones más extremas y, finalmente, la experiencia individual puede ser anulada a favor del consenso del

grupo.

### *2.11 La percepción*

Según Robins y Judge (2009), es el proceso mediante el cual los individuos organizan e interpretan sus impresiones sensoriales para dar sentido a su entorno. Lo anterior se basa en que el perceptor tiene características personales o factores que influyen en esta percepción, entre los que se pueden encontrar actitudes, motivaciones, intereses, experiencias previas y expectativas. Pero también hay factores situacionales como el tiempo, el entorno laboral y el entorno social, así como factores objetivo como la novedad, el movimiento, el sonido, el tamaño, el contexto y la proximidad, que influyen en la percepción.

### *2.12 Condiciones de trabajo*

Según Gil (2022), existe una tendencia general a creer que las organizaciones brindan a sus empleados un lugar de trabajo físico saludable, seguro y confortable y les brindan todas las herramientas o elementos que necesitan para hacer su trabajo lo mejor que pueden. Por lo tanto, es necesario comprender cómo los individuos de una organización perciben condiciones como la temperatura, el ruido, la iluminación, el diseño del lugar de trabajo, etc. Además de lo anterior, se necesitan las herramientas, equipos y elementos necesarios para realizar completamente el trabajo personalizado, ya que la eficiencia es máxima cuando se dispone de todas las herramientas de trabajo.

### *2.13 Satisfacción del trabajo*

Para Davis y Newtron (1991), describen que son impresiones positivas o perjudiciales con los que el trabajador percibe su trabajo, que se manifiestan en determinadas actitudes laborales. Está estrechamente ligado a la

organización, compañeros de trabajo, jefes, condiciones de ambiente, herramientas, entre otros. Dependiendo de la satisfacción de los colaboradores, así será su rendimiento en el trabajo y la calidad con que hacen sus tareas o responsabilidades, por ello, los gerentes o jefes deben mantenerlos motivados.

### *2.14 Comportamiento organizacional positivo*

Según Luthans (2002), el comportamiento organizacional positivo se refiere a la capacidad de explorar y aplicar factores humanos y fuerzas psicológicas orientadas positivamente que pueden medirse, desarrollarse y administrarse de manera efectiva para mejorar el desempeño laboral. De acuerdo con este autor argumenta que el comportamiento organizacional positivo abarca muchos conceptos de comportamiento organizacional tales como actitud, personalidad, motivación y liderazgo. Este campo del conocimiento requiere del desarrollo de estructura, teoría e investigación.

### *2.15 Capacitación puede mejorar el clima laboral*

Confirmado por Marriaga et al. (2016), la función formativa que se desarrolla en cualquier área de RRHH de una organización es fundamental para el éxito de la gestión de personas. Comentaron que existe una necesidad legítima de una política que trascienda a los individuos y las instituciones y que existe la necesidad de combinar presencia, conocimiento y aplicación. El propósito de la capacitación de los empleados es prepararlos para hacer lo que deben hacer en las condiciones y requisitos que la empresa espera. Por tanto, la capacitación debe ser considerada como una palanca para promover el desarrollo de los empleados, de la propia

empresa y que impacte a la sociedad.

### *2.16 Desempeño laboral*

Robbins y Judge. (2013), confirmaron que el desempeño laboral es un proceso eficaz mediante el cual las personas realizan su trabajo en una organización, lo cual es importante para que las organizaciones logren sus objetivos, mantengan la motivación de los empleados y la satisfacción laboral. . De lo anterior, se puede expresar que el desempeño es la capacidad que tienen los colaboradores de realizar el trabajo y optimizar los recursos para realizar las tareas con mejor calidad en menor tiempo, lo cual es beneficioso para la organización.

### *2.17 Clima organizacional y motivación laboral*

El clima organizacional está íntimamente relacionado con la motivación o indiferencia de los empleados. Chiavenato (2000), utiliza el modelo de motivación de Maslow para explicar el clima organizacional en términos de motivación de los empleados. Sostiene que la incapacidad de un individuo para satisfacer necesidades superiores como la pertenencia, la autoestima y la autorrealización hace que pierda la motivación, lo que afecta el ambiente de trabajo. El clima organizacional está determinado por la adaptabilidad o no adaptabilidad de las personas a las diversas situaciones que se presentan en el lugar de trabajo.

### *2.18 La motivación*

Respecto a Robbins (1999), dijo que existen muchas motivaciones diferentes que se pueden utilizar para capacitar a un grupo de personas dependiendo de la situación del individuo. Por ello, para las empresas y los lugares de trabajo, la definición más acepta-

ble es “la voluntad que tiene una persona de realizar un gran esfuerzo para alcanzar los objetivos organizacionales si de ello depende la capacidad de esforzarse para satisfacer determinadas necesidades personales”. Las personas necesitan tener una alta autoestima que les permita motivarse en cualquier espacio motivacional.

### *2.19 Influencia del clima organizacional*

El clima organizacional afecta directamente los procesos y el desarrollo de las funciones organizacionales, es decir, cómo los talentos perciben su lugar de trabajo, como afecta su comportamiento (Ponce et al., 2014).

Estas percepciones contribuyen al clima organizacional, y el liderazgo direccional juega el papel más importante en la creación de un clima favorable o desfavorable, por lo que se cree que la existencia real del clima está determinada por la subjetividad organizacional de personas que trabajan en organizaciones (Peraza & Remus, 2004).

### *2.20 La importancia del clima organizacional*

Dessler (1976) considera que la importancia del concepto de clima radica en su papel como nexo entre los aspectos objetivos de la organización y el comportamiento subjetivo de los empleados. Por tanto, la importancia del clima en la organización radica en su influencia en la actitud, sentimientos y comportamiento de las personas que trabajan en la organización.

### *2.21 Comunicación descendente*

De acuerdo a Ivancevich (1997) se refiere a la comunicación que ocurre cuando la información fluye de arriba hacia abajo a lo largo

de las líneas de la jerarquía organizacional, es decir, de los gerentes y supervisores a los subordinados. Esta comunicación es importante porque se utiliza para definir tareas, objetivos, proporcionar dirección, comunicar políticas y procedimientos, señalar problemas que requieren retroalimentación del desempeño, etc. Ejemplos de este tipo de comunicación incluyen memorandos, informes, manuales organizacionales y registros internos.

### *2.22 Dimensiones del clima laboral*

De acuerdo a Stringer (2001) el clima organizacional puede medirse a través de dimensiones que manifiesten aspectos significativos del mismo, facilitando las conclusiones acerca de dicho clima, las cuales define de la siguiente manera:

1. Estructura: refleja la conciencia de los empleados de que están bien organizados y que las funciones y responsabilidades están bien definidas;
2. Estándares: mide la presión para mejorar el desempeño y el orgullo de los empleados por su trabajo;
3. Sentido de la responsabilidad: refleja el propio sentimiento del empleado de que es el jefe y no ha decidido revisar con los demás;
4. Reconocimiento: expresa el sentimiento del empleado de que ha sido recompensado por el buen trabajo;
5. Apoyo: refleja el sentimiento predominante de confianza y apoyo mutuo en el grupo de trabajo;
6. Compromiso: Refleja el sentido de pertenencia del empleado a la organización y el compromiso con el logro de las metas de la

organización.

### *2.23 Cultura organizacional*

La cultura organizacional contribuye con valores, creencias y principios que sirven como pilar para todo sistema gerencial que representa a una organización, así mismo los modelos de comportamientos o prácticas que deben representar a los colaboradores en la organización y refuerzan esos valores, creencias y supuestos básicos (Denison, 1990). Pueden convivir diferentes culturas, pero los valores son los mismos, así puedan existir diferentes religiones o creencias como católicos, evangélicos, mormones, etc., pero practican los valores como el respeto, responsabilidad, solidaridad, amor al prójimo, entre otros.

La cultura de una organización crea perspectivas que dirigen a los individuos a tolerar de forma consistente con diferentes culturas y convertirla en una cultura. Esta relación es la base que sustenta la influencia de la cultura en el desempeño (Gregory, Harris, Armenakis & Shook, 2009, p. 673). No se trata de cambiar la cultura propia de cada trabajador, sino de que haya respeto y puedan trabajar respetuosamente para alcanzar las metas de la empresa.

### *2.24 El estrés laboral*

Cuando se trata el estrés en las empresas, se sintetiza lo que dice Martínez (2004) en su libro *El estrés laboral en tres ejes generales de gestión*: el primero está relacionado con la estrategia general de la empresa, teniendo en cuenta el encaje con el propósito y la cultura de la empresa. El segundo se enfoca en áreas que caen dentro de los recursos humanos, como la satisfacción laboral, el ambiente o clima laboral y la motivación labo-

ral. El tercer eje apunta a la comunicación interna como uno de los aspectos importantes para determinar y reducir el estrés laboral.

### 2.25 Consejos generales

cómo abordar el estrés De acuerdo a Martínez (2004), los factores que provocan y mantienen el estrés se analizan ante los primeros signos de estrés. El primer paso es comprender cuál es su situación y cuál es su origen (exceso de trabajo, plazos incumplidos, jefe exigente, acosador). Hay que distinguir entre el estrés y otras situaciones como el cansancio o el conflicto personal. El segundo paso es enfocarse adecuadamente en el problema o situación. Un problema propiamente dicho contiene los elementos clave para la resolución de problemas.

## 3. METODOLOGÍA

El estudio de caso realizado en la Municipalidad de Jutiapa sobre el clima organizacional, enfocado a los empleados municipales. Se identificó que las herramientas que se utilizan en las diferentes direcciones municipales son las adecuadas para las funciones que ejercen en cada oficina que conforma la Municipalidad de Jutiapa. La metodología que se utilizó fue el estudio de caso y la técnica de investigación, una encuesta estructurada, que se diseñó con un total de 24 preguntas, para recopilar información necesaria dentro de los 301 trabajadores municipales y el instrumento que se implementó fue el cuestionario con preguntas cerradas y múltiples para fundamentar la investigación del clima organizacional de la Municipalidad de Jutiapa.

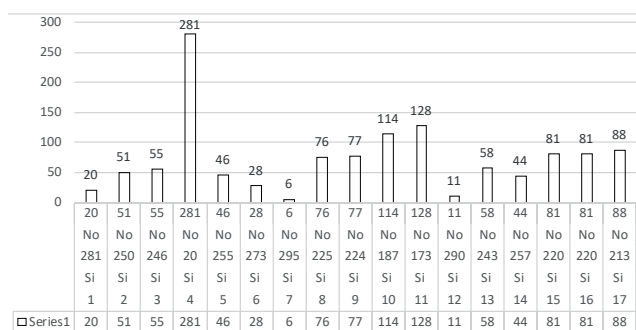
**Tabla 1.** Direcciones de la municipalidad de Jutiapa

| Direcciones Municipales |   |              |
|-------------------------|---|--------------|
| No.                     | Dirección   | Empleados    |
| 01                      | Dirección Financiera (DAFIN)                          | 36 personas  |
| 02                      | Dirección de la Oficina Municipal de Recursos Humanos | 30 personas  |
| 03                      | Dirección de la Oficina de Planificación (DMP)        | 85 personas  |
| 04                      | Dirección de la Oficina Municipal de la Mujer. (DMM)  | 150 personas |

Fuente: elaboración propia.

## 4. RESULTADOS

**Figura 1.** consolidada de preguntas con respuesta sí y no de la 1 a la 17.



Fuente: elaboración propia de acuerdo a resultados de la encuesta.

Se describe a continuación las respuestas de los resultados descritos en la figura 1.

### Respuesta 1: aporte de su trabajo

Se determina el porcentaje de los resultados del trabajo del empleado municipal, y se verifica que el 93% de los empleados municipales aporta un trabajo incondicional para lograr los resultados de cada dirección municipal, mientras que el 7% de los empleados manifestaron que el trabajo que realizan no es el suficiente para lograr los objetivos esperados. Por lo tanto, se puede observar que el personal de la Municipalidad de Jutiapa está capacitado para poder satisfacer las demandas de las personas que visitan las diferentes áreas municipales.



Respuesta 2. Ideas de los empleados municipales se toman en cuenta.

Se determina que el jefe inmediato de cada oficina municipal toma en cuenta las ideas que se aportan en capacitación, por lo tanto, se genera una lluvia de idea entre compañeros, y priorizan para poner en práctica las que les pueden ser factibles para lograr mejorar los resultados.

En la Municipalidad de Jutiapa el 83% de los empleados municipales indicaron que los jefes de oficina toman en cuenta las ideas que los subalternos proporcionan y que las ponen en práctica, y que esto los motiva porque ellos se sienten útil dentro de la organización municipal. Mientras que el 17% de los empleados municipal indicó que casi nunca es tomada en cuenta y que no se les brinda espacio para opinar o dar ideas para hacer mejor el trabajo en equipo.

Respuesta 3. Práctica del liderazgo.

El liderazgo de la organización se encuentra en un nivel alto con respuesta favorable del 82% de los empleados mientras que el 18% respondieron que dentro de sus oficinas no se practica el liderazgo porque el jefe no da la respectiva confianza y cuando da órdenes para delegar funciones no da las instrucciones claras por lo que perjudica a seguir lineamientos establecidos y nadie toma en serio las órdenes.

Respuesta 4. Liderazgo del jefe.

Se determina que el liderazgo del jefe municipal no afecta al subalterno, debido a que el jefe practica el liderazgo de la mejor manera. Por lo tanto, el 93% de los empleados municipales valoran el liderazgo que el jefe practica, y el 7% indicaron que el liderazgo que el jefe practica afecta al desempeño laboral.

Respuesta 5. Práctica del clima organizacional en las jefaturas.

Se refiere a la práctica del clima organizacional que el jefe practica dentro de su oficina. De los 301 empleados encuestados, el 85% manifiestan que el jefe inmediato practica el tema del clima organizacional y que es un factor muy importante dentro de la municipalidad para lograr los resultados esperados. Mientras que el 15% manifestaron que desconocen del tema del clima laboral y que les interesaría conocer del tema y ponerlo en práctica.

Respuesta 6. Solidaridad entre los empleados municipales.

Se refiere al trabajo en equipo y la solidaridad entre los compañeros, por lo tanto, los resultados son que el 91% manifestaron que existe compañerismo porque el trabajo de la municipalidad de Jutiapa es a través de equipo y que esto viene a fortalecer la relación laboral entre ellos y consideran que la solidaridad los motiva a realizar mejor el trabajo, y les permite convivir entre ellos y que disfrutan el tiempo cuando están en sus labores. Mientras que 9% manifestaron que el trabajo en equipo no es factible porque no todos trabajan por igual y que unos se aprovechan porque delegan más funciones a otros empleados, y que esto genera problemas laborales y no existe solidaridad por lo mismo.

Respuesta 7. Relación laboral con los jefes.

Indica que el 98% de los empleados municipales mantienen buena relación con sus jefes, porque el jefe los motiva constantemente a realizar tareas que les permite compartir y poder expresar sus inquietudes, por lo tanto, los empleados se manifiestan agradecidos porque el jefe inmediato siempre les escucha sus peticiones. Mientras que el 2% manifiesta que el jefe inmediato no los motiva

ni les permite tener un acercamiento, y que en ocasiones cuando necesitan de un permiso, ellos no se atreven a acercarse porque nunca son escuchados.

Respuesta 8. Diferencias entre compañeros. Indica que, si existe diferencia entre compañeros debido a que son demasiados empleados y que hay muchas personas que les gusta el protagonismo por lo tanto el 75% manifestaron que las diferencias entre compañeros les afectan, porque el trabajo no se genera como ellos quisieran. Mientras que el 25% indicaron que no existen diferencias laborales, porque el jefe inmediato los motiva a que haya compañerismo entre ellos y que dentro de las oficinas de la Municipalidad de Jutiapa está prohibido la falta de respeto entre compañeros y el chisme, porque esto genera conflictos entre los equipos de trabajo.

Respuesta 9. Manejo de conflictos laborales en las diferentes jefaturas municipales.

El 74% de los empleados indicaron que el jefe inmediato está capacitando sobre relaciones laborales, y que no se dan conflictos porque son sancionados con un levantado de acta que perjudica su currículo y que a la tercera llamada de atención esto puede provocarles un despido, por lo tanto, manifestaron que cuidan su espacio laboral, y evitan los conflictos entre ellos. Mientras que el 26% manifestaron que en toda institución existen conflictos laborales, y que la Municipalidad de Jutiapa, se han dado ciertos conflictos, más entre las mujeres, pero que han respetado el uniforme por las reglas que cada jefe maneja dentro de sus oficinas, pero después de labores algunas se quitan la blusa del uniforme y utilizan otra y se pelean.

Respuesta 10. Estrés laboral en el área de trabajo

Se puede observar el porcentaje que el estrés que se manejan dentro de las oficinas municipales, es algo normal por lo que el 62% manifestaron que las funciones que realizan dentro de la Municipalidad no son estresantes porque cada quien desempeña un trabajo que les gusta y que con mucha motivación lo realizan. Mientras que el 38% indicaron que el trabajo que ejercen cada día les genera estrés porque en las Municipalidades se atienden diariamente a personas y que cada día atiende a personas exigentes y conflictivas, y que ellos amablemente atienden las necesidades y demandas de las personas, pero más de una de ella les genera estrés laboral.

Respuesta 11. Resultados de su trabajo afectados por el estrés laboral

Nos indica que el trabajo municipal no les genera estrés, porque conocen de sus funciones y que realizan el trabajo con dedicación, y lo que les genera estrés son las personas que piden que se les atienda con urgencia por lo tanto el 57% indicaron que el trabajo no les genera estrés porque con satisfacción realizan su trabajo. Mientras que el 43% manifestaron que el trabajo que realizan es estresante porque deben dar cumplimiento a todas las metas que se proponen, una de ella es la atención al cliente y que una vez por mes son capacitados sobre el tema de atención a las personas, pero de cierta manera les genera estrés laboral porque no logran satisfacer las necesidades de todas las personas.

Respuesta 12. Aptitud para desempeñar su puesto laboral.

Indica el porcentaje con respecto a la respuesta de los empleados de la Municipalidad de Jutiapa, donde nos manifiestan el

96% de los empleados que si son aptos para el puesto que desempeñan, porque conocen su área de trabajo y que vienen de administraciones pasadas y que tienen la experiencia necesaria para poder desenvolverse en sus puestos de trabajo. Por lo tanto, el 4% empleados manifestaron que no están en un puesto idóneo y que esto les genera descontento porque no logran a cabalidad los resultados esperados, y que desconocen del trabajo y que esto les genera un estrés laboral.

Respuesta 13. Motivación por parte del jefe de recursos humanos.

Indica que el jefe de Recursos Humanos motiva a su personal en sus áreas de trabajo. Que a través de una supervisión evalúa el desempeño laboral, y que es muy consciente y valora el trabajo de los subalternos. Por lo tanto, el 81% indicaron que están motivados con el jefe de Recursos Humanos y que se sienten agradecidos por la motivación que el jefe es brinda, porque a través del trabajo que el realiza los empleados municipales obtienen su salario a tiempo y al renglón 011 y 022 les ha cumplido sus vacaciones. Mientras que el 19% indicaron que no tienen motivación por parte del jefe de Recursos Humanos porque no son tomados en cuenta en las actividades que se practican dentro de la Municipalidad de Jutiapa.

Respuesta 14. Actividades de motivación contribuyen al desempeño laboral.

Se determina que las actividades de motivación que se practican en la Municipalidad de Jutiapa contribuyen al desempeño laboral porque esto permite a mejorar el trabajo en equipo, y se delegan funciones para realizar el trabajo de una mejor manera por lo que el 85% de los empleados municipales indicaron que la motivación es parte fundamental en el desempeño laboral. Mientras que el 15%

manifestaron que a motivación laboral no contribuye al desempeño laboral porque lo ven como una pérdida de tiempo, y que el trabajo cada quien lo debe realizar les guste o no.

Respuesta 15. Salario justo por el trabajo que se realiza en la Municipalidad.

Indica que el 73% de los empleados municipales manifestaron que están de acuerdo con el salario que reciben y que están agradecidos por el espacio laboral que se les ha brindado y que su salario les es de mucha utilidad para poder satisfacer las necesidades de su familia. Mientras que el 27% manifestaron que el salario que reciben no es el idóneo para el trabajo que realizan porque trabajan horas extras y no se las toman en cuenta.

Respuesta 16. Supervisión en la municipalidad de Jutiapa.

Nos indica sobre si existe supervisión en la Municipalidad de Jutiapa, donde el 73% indicaron que el gerente general supervisa las diferentes áreas para verificar si el trabajo se está realizando con eficacia. Mientras que el 27% manifestaron que la supervisión que realiza el gerente general no funciona porque muchos jefes de oficina no cumplen con todos los lineamientos que se deben determinar.

Respuesta 17. Oportunidades de ascenso en la Municipalidad de Jutiapa.

Indica que la Municipalidad de Jutiapa ofrece oportunidad de ascenso que son motivadas por esta parte, porque se valora el trabajo y la experiencia que los empleados poseen, por lo tanto, el 71% de los empleados municipales están agradecidos con la corporación municipal por tomar en cuenta las expectativas que ellos llenan. Mientras que el 29% manifestaron que no se da la oportunidad

porque hay mucho empleado municipal que no cumplen con el nivel académico por lo tanto no pueden ascender a un puesto de personal administrativo.

## 5. CONCLUSIONES

La municipalidad de Jutiapa es una institución semiautónoma que atiende a la ciudadanía, cada oficina cuenta con personal calificado que presta suficiente atención a la sociedad civil, se determina el porcentaje de los resultados del trabajo del empleado municipal, y se verifica que el 93% de los empleados municipales aporta un trabajo incondicional para lograr los resultados de cada dirección municipal, lo que incluye el factor de apoyo de capacitar a los empleados municipales para encontrar la satisfacción de los usuarios con las distintas oficinas municipales. Las necesidades se muestran cuando buscan apoyo de personas competentes que les ayuden a encontrar soluciones a sus necesidades, y muchas veces carecen de la experiencia o capacidad para cuidar a las personas, incluyendo el clima organizacional que muchas veces tiene un impacto negativo en el desempeño.

A través del estudio de caso se identificaron características positivas como la relación entre compañeros, el ambiente de trabajo y en general toda la estructura física de la municipalidad, así como un respeto hacia el personal directivo. Estas particularidades, desde la apreciación de los trabajadores, sugieren la presencia de bases adecuadas para implementar cambios de fondo en aquellas áreas consideradas como adversas para la conformación de un clima favorable. De acuerdo a la percepción del jefe de recursos humanos, faltan técnicas y herramientas de motivación que propicien un clima organizacional idóneo, siendo su mayor fortaleza las

habilidades vinculadas con aspectos de carácter personal.

El desempeño de los trabajadores en su mayoría es el idóneo, en donde las labores se desarrollan de forma motivada y su impacto laboral en los usuarios es satisfactoria en un 98%. Se identificó que no se incluyen actividades y capacitaciones que promuevan el clima organizacional adecuado para la Municipalidad, el clima organizacional juega un papel de vínculo y obstáculo para el buen desempeño, y en particular de la calidad en la gestión, llegando a ser factor de distinción e influencia en el comportamiento de quienes la integran. Por ende, si la Municipalidad busca mantener una dirección competente frente a las condiciones del entorno debe considerar el clima organizacional como un punto clave para su afirmación en la atención del cliente.

## 6. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Aritzeta, A., & S. Ayestarán. (2003). "Aplicabilidad de la Teoría de los Roles de Equipo de Belbin: un estudio longitudinal comparativo con equipos de trabajo". *Rev. Psicología General y Aplicada*. 56 (1), 61-75.
- Chiavenato I. (2000). *Introducción a la teoría general de la administración*. (Nueva York): Mc. Graw Hill.
- Chiavenato, I. (2000). *Administración de recursos humanos*. Quinta edición. (Colombia): McGraw Hill.
- Chiavenato, I. (2001). *Administración: Procesos administrativos*. 3 Edición. (Bogotá): Mc Graw-Hill.

- Davis, K. y J. Newstrom. (1991). *Comportamiento Humano en el Trabajo. Comportamiento Organizacional*. (México): Editorial Mac Graw Hill Interamericana S.A.
- Denison, D. (1990). *Corporate Culture and Organizational Effectiveness*. (New York): Wiley.
- Dessler, G. (1976) *Organización y Administración Enfoque Situacional*. Editorial Prentice/ Hall internacional.
- Etkin, J. (2000). *Política, gobierno y gerencia de las organizaciones*. (Buenos Aires): Prentice Hall.
- Galván, F. (2017). *Empoderamiento una estrategia de liderazgo*. Obtenido de: <https://www.ebc.mx/educacioncorporativa/articulos/empoderamiento-una-estrategia-de-liderazgo.php>
- García, J. y C. Casanueva. (2001). *Prácticas de la Gestión Empresarial*. (Madrid): Mc Graw Hill.
- Gil, D. (2022). *Factores que influyen en la creación de un entorno de trabajo saludable*. Obtenido de: <https://www.uv.es/uvweb/master-prevencion-riesgos-laborales/es/master-universitario-prevencion-riesgos-laborales/4-factores-influyen-creacion-entorno-trabajo-saludable-1285880215908/GasetaRecerca.html?id=1285968065172>
- Goncalves, A. (2000) *fundamentos del clima organizacional*. (La Habana): Sociedad Latinoamericana para la calidad (SLC).
- Gordon, J. (1997). *Comportamiento Organizacional*. Quinta edición. (México): Prentice–Hall Hispanoamericana, S.A.
- Gregory, B., S. Harris, A. Armenakis, A. & C. Shook. (2009). *Organizational culture and effectiveness: A study of values, attitudes, and organizational outcomes*. In: *Journal of Business Research*, 62.
- Invancevich, J. (1997). *Gestión, calidad y competitividad*. (España): McGraw Hill.
- Luthans, F. (2002). *Positive organizational behavior: developing and managing psychology strengths*. *Academy of Management Executive*, 16 (1).
- Marriaga, R., M. Valladares, M. de Oca, & W. Palacios. (2016). *Capacitación del personal administrativo en empresas de consumo masivo*. *CICAG: Revista del Centro de Investigación de Ciencias Administrativas y Gerenciales*, 14(1).
- Martínez, C. (2006) *empoderamiento de las mujeres: conceptualización y estrategias*. (Conferencia de Nairobi): Red DAWN-MU-DAR
- Peraza, Y. and M. Remus, (2004) *Clima organizacional: Conceptos y experiencias*. *Transporte Desarrollo y Medio Ambiente*.
- Ponce, P., S. Pérez, S. Cartujano, R. López, C. Álvarez, B. Real. (2014) *Liderazgo femenino y clima organizacional, en un instituto universitario*. *Global Conference on Business and Finance Proceedings*.

- Robbins, S. (1999) comportamiento organizacional. 8ª. Ed. (Mexico): Prentice Hall.
- Robbins, S. (2005) administracion, (Buenos Aires).
- Robbins, S. y T. Judge. (2009). La percepción y la toma de decisiones individual. En: Com-
- portamiento Organizacional, 13ª.ed. (México D.F.): Prentice Hall
- Robins, S. y T. Judge. (2013). Comportamiento Organizacional, 15ª.ed. (México): Pearson
- Stringer, R. (2001). Leadership and Organizational Climate. (Upper Saddle River, NJ, United States): Pearson

## Sobre autor

---

### Erika Jeannette López Godoy

Jutiapa, Guatemala 1980, curso su educación primaria en Escuela El Cóndor, Jutiapa, ciclo Básico, Colegio Católico San Miguel Jutiapa, educación secundaria Instituto de Mercadotecnia y Publicidad de Oriente IMPO. Ingresó en el año 2009 a la Universidad Rafael Landívar (Jutiapa), convirtiéndose en “Licenciada en Trabajo Social con Énfasis en Gerencia del Desarrollo” en 2017 se matriculó en la Universidad de San Carlos de Guatemala, obteniendo el grado de Maestra en Gerencia Administrativa de Recursos Humanos, actualmente estudiante de la III Cohorte del Doctorado en Investigación en CUNSORORI, Jalapa (año 2023), comenzó a trabajar como Directora Municipal de la Mujer Jutiapa, Delegada Departamental SESAN, y posteriormente como Trabajadora Social II del Tribunal de Sentencia Penal de Femicidio del Organismo Judicial, Jutiapa.

[erikagodoy0983@gmail.com](mailto:erikagodoy0983@gmail.com)

## Sobre autor

---

### Rosa Elizabeth Barrera López

Jutiapa, Guatemala 1989, cursó su educación primaria en la Escuela Oficial Rural Mixta (Aldea Acequia, El Progreso, Jutiapa); educación secundaria, Instituto Experimental “Licenciado Mario Efraín Nájera Farfán” y Colegio Particular Mixto de Magisterio, de Jutiapa; ingresó en el 2008 en la Universidad Rafael Landívar (Jutiapa), convirtiéndose en “Licenciada en Administración de Empresas”; en 2017 se matriculó en la Universidad San Carlos de Guatemala, obteniendo el grado de Maestra en Gerencia Administrativa de Recursos Humanos; estudiante de la III Cohorte del Doctorado en Investigación en CUNSORORI, Jalapa (año 2023); comenzó a trabajar como secretaria y posteriormente se convirtió en Director Departamental, de la Dirección Departamental del Instituto Guatemalteco de Seguridad Social, de Jutiapa.

[rosi.barrera27@gmail.com](mailto:rosi.barrera27@gmail.com)

## Sobre autor

---

### Julio César Rizo García

Jutiapa, Guatemala 1989, educación primaria en Colegio Católico San Miguel de Jutiapa, formación Básica en Colegio de Magisterio – Básico, Jutiapa, 2009 egresado del Instituto de Magisterio 2 de Junio de Jutiapa, egresado del Centro Universitario Jusac con los títulos de Profesor de Enseñanza Media en Pedagogía y Administración Educativa y la Licenciatura en Pedagogía y Administración Educativa; egresado de la Facultad de Humanidades Sede Yupiltepeque, Jutiapa con los títulos de Profesor de Enseñanza Media en Pedagogía, Ciencias Sociales y Formación Ciudadana, Licenciado en Pedagogía y Derechos Humanos, Maestro en Gerencia Administrativa y de Recursos Humanos egresado del Centro Universitario de Jalapa, actualmente estudiante del 6to. Semestre de Doctor en Investigación con Énfasis en Ciencias Sociales y Humanísticas, ejerciendo como Director de Telesecundaria de Aldea El Aguacate y Catedrático Universitario del Centro Universitario Jusac.

[juce2389@gmail.com](mailto:juce2389@gmail.com)

Copyright (c) 2024 Erika Jeannette López Godoy



Este texto está protegido por una licencia [Creative Commons 4.0](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/).

Usted es libre para Compartir —copiar y redistribuir el material en cualquier medio o formato— y Adaptar el documento —remezclar, transformar y crear a partir del material— para cualquier propósito, incluso para fines comerciales, siempre que cumpla la condición de:

Atribución: Usted debe dar crédito a la obra original de manera adecuada, proporcionar un enlace a la licencia, e indicar si se han realizado cambios. Puede hacerlo en cualquier forma razonable, pero no de forma tal que sugiera que tiene el apoyo del licenciante o lo recibe por el uso que hace de la obra.

[Resumen de licencia - Texto completo de la licencia](#)

Revista digital: ISSN 2707-9643  
Revista impresa: ISSN 2313-786X  
Editorial Servi Prensa, Guatemala  
<https://doi.org/10.37533/cunsurori.v11i1.105>

Vol. 11 No. 1  
Enero - Diciembre  
2024

