

**UNIVERSIDAD HISPANOAMERICANA**

**CARRERA DE PSICOLOGIA**

*Tesis para optar por el grado académico de*

*Licenciatura en Psicología*

**EVALUACION DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA  
MUNICIPALIDAD DE TIBÁS DURANTE EL PERIODO DEL  
TERCER CUATRIMESTRE DE SEPTIEMBRE 2022 A MAYO**

**2023**

**RÁPSEL CAMPOS UGALDE**

Mayo, 2023

# TABLA DE CONTENIDOS

## Contenido

Tabla de Contenidos .....	2
Indice de Figuras .....	5
Indice de Tablas.....	6
Indice de Anexos.....	6
Dedicatoria .....	7
Resumen .....	8
Abstract.....	9
CAPÍTULO I.....	10
1.1.Planteamiento del Problema .....	11
1.1.1    Antecedentes del problema.....	11
1.1.2    Delimitación del problema .....	19
1.1.3    Justificación .....	20
1.2. Redacción del Problema Central.....	21
1.3.Objetivos de la Investigación .....	21
1.3.1. Objetivo general .....	21
1.3.2. Objetivos específicos .....	21
1.4.Alcances y Limitaciones .....	22
1.4.1. Alcances de la investigación .....	22
1.4.2. Limitaciones de la investigación .....	22
CAPÍTULO II .....	23
MARCO TEORICO.....	23
2.1. Contexto Teórico-Conceptual .....	24
2.1.1 Orígenes del Clima Organizacional .....	24
2.1.2 Clima Organizacional como constructo .....	27
2.2. VARIABLES Y DEFINICIONES.....	30
2.2.1 Variables del constructo Clima Organizacional .....	30
2.2.1.1 Reclutamiento y Selección de personal .....	30
2.2.1.2 Capacitación y formación de personal .....	31
2.2.1.3 Seguridad y Salud Ocupacional .....	31

2.2.1.4 Compensación y beneficios sociales .....	32
2.2.1.5 Teoría del Clima Organizacional de Likert.....	32
2.2.1.6 Clima de tipo autoritario.....	33
2.2.1.7 Clima de tipo Participativo.....	34
2.2.1.8 Importancia del Clima Organizacional .....	34
2.3 Características del Clima Organizacional .....	35
2.3.1 Dimensiones del Clima Organizacional.....	36
2.4 Diferencias entre Clima y Cultura Organizacional.....	38
2.4.1 Diversidad de climas organizacionales .....	38
Clima de servicio: .....	39
El clima de seguridad: .....	39
Clima de Comunicación:.....	40
Canales de comunicación en la institución.....	41
Clima ético .....	43
Clima de Flexibilidad .....	44
Clima del perdón.....	45
2.4.2 Psicología Organizacional .....	47
2.4.3 Satisfacción laboral .....	48
2.4.4 Trabajo y organización .....	49
2.4.5 Psicología del trabajo, psicología organizacional y Administración de los Recursos Humanos .....	50
2.4.6 Psicólogo organizacional y del trabajo .....	51
2.4.7 Métodos de Diagnóstico del Clima Organizacional.....	53
2.4.8 Instrumentos de Medición del Clima Organizacional .....	54
<b>CAPÍTULO III.....</b>	<b>57</b>
<b>MARCO METODOLÓGICO.....</b>	<b>57</b>
3.1 Enfoque de investigación.....	58
3.2 Tipo de investigación.....	58
3.3 Unidades de análisis u objetos de estudio.....	58
3.4 Instrumentos para la recolección de la información .....	63
3.5 Diseño de la investigación.....	67
3.6 Operacionalización de variables .....	67
3.7 Plan piloto .....	70
3.8 Alfa de Combrach .....	70

CAPITULO IV.....	.71
Presentación de Resultados.....	72
4.    Resultados Generales.....	73
4.1.    Distribución de la población por edad.....	73
4.2.    Distribución de la población por género.....	73
4.3.    Distribución de la población por antigüedad.....	74
4.4.    Percepción general de la población del Clima organizacional de la Institución.....	74
4.5.    Percepción general TOTAL por preguntas en todas las dimensiones.....	76
4.6.    Percepción general de la población de la dimensión Relaciones Interpersonales.....	78
4.7.    Percepción general de la población de la dimensión Estilo de Dirección.....	80
4.8.    Percepción general de la población acerca de la Retribución.....	81
4.9.    Percepción general de la población del Sentido de Pertenencia.....	83
4.10.    Percepción general de la población acerca de la Disponibilidad de Recursos.....	84
4.11.    Percepción general de la población acerca de la Estabilidad.....	85
4.12.    Percepción general de la población acerca de la Coherencia en la Dirección.....	86
4.13.    Percepción general de la población acerca de los Valores Colectivos de la Institución.....	87
4.14.    Percepción de Clima Organizacional por Área (Administrativa y Operativa).....	88
CAPITULO V:.....	91
Discusión e interpretación de resultados.....	91
CAPITULO VI:.....	98
Conclusiones y Recomendaciones .....	98
Conclusiones.....	99
Recomendaciones .....	102
Bibliografía .....	105
Anexos .....	109

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 2. Muestra estudiada según Las Relaciones Interpersonales .....	80
Figura 3. Muestra estudiada según el Estilo de Dirección .....	81
Figura 4. Muestra estudiada según La Retribución.....	82
Figura 5. Muestra estudiada según El Sentido de Pertenencia .....	83
Figura 6. Muestra estudiada según La Disponibilidad De Recursos .....	84
Figura 7. Muestra estudiada según La Estabilidad.....	85
Figura 8. Muestra estudiada según La Coherencia en la Dirección.....	87
Figura 9. Muestra estudiada según Los Valores Colectivos.....	88

## INDICE DE TABLAS

Tabla 1. Cantidad de colaboradores por Departamento .....	59
Tabla 2. Criterios de Inclusión y Exclusión .....	62
Tabla 3. Operacionalización de Variables .....	68
Tabla 4. Guía para Interpretación de las Percepciones .....	72
Tabla 5. Distribución de la Población por Rango de Edad .....	73
Tabla 6. Distribución de la Población por Género .....	73
Tabla 7. Distribución de la muestra por antigüedad .....	74
Tabla 8. Evaluación General del Clima .....	75
Tabla 9. Evaluación general por ítems .....	77
Tabla 10. Relaciones interpersonales .....	79
Tabla 11. Estilo de Dirección .....	81
Tabla 12. Retribución .....	82
Tabla 13. Sentido de Pertenencia .....	83
Tabla 14. Disponibilidad de Recursos.....	84
Tabla 15. Estabilidad .....	85
Tabla 16. Coherencia en la Dirección.....	86
Tabla 17. Valores Colectivos.....	88
Tabla 18. Evaluación General del Clima Organizacional por área y operativa .....	90

## ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1. Mapa Básico Organizacional de la Municipalidad de Tibás, 2010.....	111
Anexo 2. Estructura Organizativa de la Municipalidad de Tibás.....	112
Anexo 3. Cuestionario de Estudio de Clima Organizacional EDCO .....	113
Anexo 4. Ficha Técnica del Instrumento: Escala de Clima Organizacional (EDCO).....	116
Anexo 5. Declaración Jurada .....	118
Anexo 6. Carta de Aprobación del tutor.....	119
Anexo 7 Carta de Aprobación de la lectora .....	120
Anexo 8 Carta de Autorización para el CENIT .....	121

## **DEDICATORIA**

A Dios por nunca dejarme sola y poner ángeles en mi camino.

**AGRADECIMIENTO** Quiero agradecer a mi tutor Marcos Calderón, quien a pesar de las adversidades me brindo su apoyo, paciencia y la motivación necesaria para realizar esta investigación.

Al departamento de Psicología de la Universidad Hispanoamericana, especialmente al rector Aaron Ocampo, por su incansable labor y cariño en nuestra formación.

A la jefa de Enfermería Vanessa Aguilar, de la Universidad Hispanoamericana, por su calidad humana, su apoyo y confianza.

A los planificadores Institucionales; el Licenciado Diego Ramírez y la Licenciada Ida Luz Arroyo, del Departamento de Planificación Institucional de la Municipalidad de Tibás, por su confianza, colaboración e incondicional apoyo.

A la Psicóloga y Coordinadora del Departamento de Recursos Humanos de la Municipalidad de Tibás, por todo su apoyo.

Al licenciado en Psicología Paúl Zamora Salgado, por su apoyo y confianza.

Al profesor Oscar Luis Segura Sancho, por su cariño y confianza por ser un ángel en mi vida.

A mi abuela Francisca Ugalde, quien me ha acompañado y apoyado en este largo proceso, gracias infinitas por tu amor mamita.

A mi hijo Carlos Trejos, quien es mi motor, mi fuerza y mi orgullo, en momentos de frustración me animabas, me dabas fuerza y amor, nos organizamos como el equipo que siempre hemos sido, logrando que continuara con la realización de mi sueño, a ti te prometí ser Psicóloga.

Al doctor Harold Zúñiga Moreno por su gran cariño, confianza y apoyo, has sido un ángel en mi vida.

## **Resumen**

La presente investigación tuvo como objetivo analizar el clima organizacional en la Municipalidad de Tibás, durante el segundo período del cuatrimestre de septiembre 2022 al mes de mayo, 2023. Se realizó una revisión bibliográfica de los elementos de estudio y variables propuestas, el enfoque de la investigación fue cuantitativa, descriptiva no experimental y de corte transversal. Para obtener los datos se aplicó un cuestionario de 40 preguntas formuladas de acuerdo con las variables establecidas en la investigación, para así fundamentar los objetivos. El cuestionario fue elaborado de acuerdo con la escala de impacto psicológico, laboral y social del clima organizacional (EDCO), con la escala de Likert y para probar su consistencia interna se aplicó el Alfa de Cronbach ( $\alpha$ ), el cual obtuvo un resultado de 0,90.

En el análisis se buscó determinar cuáles variables de las dimensiones de clima organizacional de interés se ven afectadas, y fue aplicada a 133 funcionarios. Los resultados permitieron definir las áreas prioritarias para un eventual plan de acción de mejoramiento del clima organizacional, las cuales fueron: la disponibilidad de recursos, coherencia en la dirección y valores colectivos.

Al final se presentan recomendaciones para que el clima organizacional mejore y los funcionarios laboren en un ambiente sano, seguro y estable, donde las condiciones físicas y mentales permitan un ambiente laboral óptimo. (Solarte, 2009) Define el clima organizacional como el resultado de cómo las personas dan forma a los procesos de interacción social, y estos procesos están influenciados por valores, actitudes y sistemas de creencias y su entorno interno.

Por tanto, comprender el constructo, las variables, antecedentes y consecuentes que se relacionan con él, constituye un aporte valioso para poder realizar una evaluación y brindar recomendaciones donde los funcionarios encargados puedan intervenir en ella.

## **Palabras Clave: Clima Organizacional, Talento Humanos, Variable**

### **Abstract**

The present investigation had as objective to analyze the organizational climate in the Municipality of Tibás, during the second period of the four-month period from September 2022 to the month of May, 2023. A bibliographic review of the study elements and proposed variables was carried out, the approach of the research was quantitative, descriptive not-experimental and cross-sectional. To obtain the data, a questionnaire of 40 questions formulated according to the variables established in the investigation was applied, in order to substantiate the objectives. The questionnaire was elaborated according to the scale of psychological, labor and social impact of the organizational climate (EDCO), with the Likert scale and to test its internal consistency, Cronbach's Alpha ( $\alpha$ ) was applied, which obtained a result of 0.90.

The analysis sought to determine which variables of the organizational climate dimensions of interest are affected, and it was applied to 133 officials. The results made it possible to define the priority areas for an eventual action plan to improve the organizational climate, which were: the availability of resources, coherence in management and collective values.

At the end, recommendations are presented so that the organizational climate improves and the officials work in a healthy, safe and stable environment, where physical and mental conditions allow an optimal work environment. (Solarte, 2009) Defines the organizational climate as the result of how people shape the processes of social interaction, and these processes are influenced by values, attitudes and belief systems and their internal environment. Therefore, understanding the construct, the variables, antecedents and consequences that are related to it, constitutes a valuable contribution to be able to carry out an evaluation and provide recommendations where the officials in charge can intervene in it.

**Keywords: Organizational Climate, Human Talent, Variables.**

## **CAPÍTULO I**

### **EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN**

## **1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

Este estudio debe poseer un problema por resolver. Hernández et al (2006) plantean la formulación de un problema de la siguiente manera: “explicaciones tentativas del fenómeno investigado que se formulan como proposiciones”. (p. 122). Mediante esta investigación, se analizará cuáles son las variables que influyen y que han intervenido en la ejecución de procesos de mejora que afectan la relación entre colaboradores y su motivación laboral, según la evaluación del Clima Organizacional en la Municipalidad de Tibás en el año 2022-2023.

### **1.1.1 Antecedentes del problema**

Sobre Clima Organizacional diferentes autores han desarrollado conocimientos y propuestas teóricas, que en este apartado se muestra.

#### **Antecedentes Nacionales**

A nivel nacional se han elaborado diversas investigaciones, pero antes se debe recalcar que todas corresponden a trabajos finales de graduación tanto a nivel de grado como de postgrado en las áreas de psicología y de administración de Instituciones, por lo tanto, se presentan aquellas investigaciones que, por sus características de población y metodología aportan sustento a la presente investigación.

Algunos de estos estudios poseen gran relevancia para esta investigación, dado que su tema es Clima Organizacional y se desarrollan en municipios, por lo que corresponden al entorno o contexto donde se aplica al presente estudio.

Montero (2021), trabajó en la aplicación de un modelo de inteligencia de datos con bases estadísticas para un estudio de clima organizacional aplicado en la Municipalidad de Belén. Su objetivo era diseñar

un modelo de inteligencia de datos basado en los resultados de productividad laboral mediante el uso de una red neuronal en la Municipalidad de Belén para implementar en el tercer trimestre del año 2022.

Según Montero (2021), como resultado se detectaron dimensiones y áreas respectivamente más afectadas como gestión de cobro y acueductos, las cuales requerían de mayor enfoque y esfuerzo para conseguir un aumento de productividad y esa mejora de propuesta.

Al final se concluyó que las redes neuronales se proponen como una parte importante en la propuesta, lo que hizo posible una nueva línea de recomendaciones y además se concluyó que la matriz de responsabilidades “RACI”, que es un acrónimo en inglés y significa: R – Responsable (Responsable); A Accountable (Autoridad); C- Consulted (Consultor), e I – Informed (Informado), debía modificarse para tener un impacto considerable en las evaluaciones de productividad y rendimiento, así como la inclusión de modelos de gestión de calidad japoneses “ Kano y Teian Seido”, para futuras evaluaciones de clientes para acompañar la investigación climática de las organizaciones.

Acerca de estos modelos Montero (2021) explica que el modelo de Kano es una herramienta para la gestión de la calidad de los productos. Fue creada en los años 80 por el profesor japonés Nokiari Kano quien, junto con los coautores Seraku, Takahashi y Tsuji, explicaron las bases de su modelo en su artículo “Calidades atractivas y calidad obligatoria” publicado en 1984. Por su parte el modelo Teian Seido, ayuda a la mejora rápida en la Institución, se crea como un formato de buzón de propuestas de mejora para aquellas iniciativas de causa sencilla y fácil solución que el personal de la Institución u organización puede implantar con solo la aprobación de su línea de mando y demostrando mediante una prueba que esa acción va a tener efectos o impactos beneficiosos para la Institución.

En otra investigación, León (2016) menciona que en la Municipalidad de Mora se realizó un diagnóstico del clima organizacional del Departamento de Inspecciones y Policía Municipal de la Municipalidad, con el objetivo de identificar la satisfacción laboral, para el II cuatrimestre del 2016. A partir del mismo se

concluyó que el clima organizacional dentro del departamento era el adecuado, pero que, sin embargo, se debían mejorar aspectos tales como: construir mejores relaciones entre jefes y colaboradores para que los funcionarios se sientan parte fundamental de la organización.

Otro factor según León (2016), se encontró que mejorar la comunicación en la sección, para crear la importancia de escuchar sus ideas, motivarlos para poder obtener una mayor productividad a partir de la satisfacción laboral existente para un excelente clima organizacional.

Por su parte, Cordero et al (2021), presentan un “Informe del seminario de graduación para optar por el grado académico de Licenciatura en Administración con Énfasis en Gestión de Recursos Humanos”, denominado “Metodología para el diagnóstico de clima organizacional en pequeñas y medianas Instituciones del sector servicios del cantón de Pérez Zeledón, durante el primer semestre del 2020: Caso de tres Instituciones dedicadas al expendio de combustible y reparación de automotores”.

Para Cordero et al (2021), el modelo de análisis utilizado consistió en la aplicación de un cuestionario a tres Instituciones, donde las variables que arrojó el estudio fueron instrumentalizadas en módulos de enunciados utilizando la escala Likert para medir la percepción entre los diferentes constructos.

Del análisis de resultados, logran constatar a través de las premisas de la investigación descriptiva y el estudio de casos, que las Instituciones presentan un déficit en la gestión del clima organizacional, sin embargo el mismo es moderadamente bueno; exponen un reto en la formación de una cultura dispuesta a la participación de mediciones y lineamientos que conlleven y preserven un ambiente laboral sano y propicio de buenas relaciones laborales e interpersonales, a través de elaboración de una herramienta funcional y auto gestionable.

Por otra parte, Barrantes et al, (2022), realizan una investigación enfocada en contextualizar la realidad que tiene el Senara con relación al clima organizacional y cómo este influye en las diferentes etapas del Plan Estratégico. Partiendo de su objetivo general que es “Analizar la incidencia del clima organizacional

del Servicio Nacional de Aguas Subterráneas, Riego y Avenamiento (Senara) en la implementación de su Plan Estratégico vigente en el periodo 2015-2021 para establecer lineamientos que sean incluidos en las futuras formulaciones estratégicas institucionales.

Barrantes et al, (2022) concluyen que, es importante destacar la relación que existe entre la ejecución del Plan Estratégico y el clima organizacional del Senara, donde quedan evidenciados qué aspectos del clima organizacional impactan sobre la estrategia. Como es la dirección y el tipo de liderazgo, los cuales median positiva o negativamente sobre el estado de ánimo de los funcionarios; de lo contrario se pone en riesgo el acatamiento de metas y objetivos en la organización.

En otra investigación, Soto (2017), realizó un estudio en la Universidad Nacional de Costa Rica, con el objetivo de analizar el clima organizacional de la Biblioteca Joaquín García Monge de la Universidad Nacional para el segundo semestre del 2014, con el fin de realizar una propuesta de mejora, sus conclusiones indican que los factores que influyen en el clima organizacional en esta Institución son los siguientes: ineficiencia en los canales de comunicación, deficiencia en el trabajo en equipo, lo cual afecta claramente la relación Jefatura–colaborador y que provoca desmotivación para el personal y un evidente deterioro en los servicios que se ofrecen a los beneficiarios.

Por su parte, Pérez et al (2021), realizan un estudio como proyecto final de graduación para optar por el grado de licenciatura en gestión Institucional, titulado “Propuesta para el desarrollo de un manual de puestos a través de un análisis estructural y del clima organizacional para la Asociación amigo del anciano de Cañas, en pro del bienestar de los adultos mayores de Cañas 2019”. Como objetivo general se propusieron “elaborar una propuesta para el desarrollo Institucional a través de un análisis de estructura, puestos y clima organizacional para el mejoramiento en la atención integral de los usuarios de la Asociación Amigo del Anciano de Cañas, 2019”.

Concluyeron que la Asociación Amigo del Anciano de Cañas se adapta considerablemente a la estructura de tipo funcional, dividiéndose las labores de la Institución gestión que da como resultado un mando autónomo al equipo de trabajo permitiendo la comunicación asertiva con otros departamentos.

### **Antecedentes Internacionales**

A nivel internacional, son múltiples los estudios en la temática de Clima Organizacional:

En 2017 en Guatemala, Sarceño (2017), realizó un estudio denominado “Análisis de Clima Organizacional” en el Municipio de Conguaco, Jutiapa; su elemento fue el análisis del clima organizacional y como objetivo general, analizar los factores que influyen en el clima organizacional del Municipio de Jutiapa Conguaco. Se utilizó un instrumento de personalidad de Myers-Briggs y una guía de observación, donde se logra determinar que la Municipalidad no cuenta con un programa de desarrollo profesional y personal.

De acuerdo con los resultados obtenidos, se determinó que el tipo de estructura organizacional es estructural, ya que el organigrama de la ciudad de Conguaco se encuentra dividido en jerarquías y áreas funcionales. También Sarceño (2017) considera los principios organizacionales de autoridad y jerarquía y departamentalización como principios organizacionales. Es fundamental que los colaboradores comprendan la estructura organizacional del gobierno municipal y se recomienda especificar las funciones que deben desempeñar en cada cargo para evitar inconvenientes como la duplicidad de funciones en la delegación de tareas.

En otro estudio Chacón, (2018) se planteó investigar el “Clima organizacional y su relación con la satisfacción laboral de los funcionarios administrativos de la provincia de Sánchez Carrión: 2018”, el cual tuvo como objetivo principal determinar la relación entre el clima organizacional y la satisfacción laboral de los funcionarios administrativos de la provincia de Sánchez Carrión en Perú.

El investigador consideró una muestra aleatoria estratificada de funcionarios administrativos de la provincia y municipio de Sánchez Carrión, teniendo en cuenta los criterios de inclusión: funcionarios administrativos en modalidad laboral D.L 276 y D.L 1057 y criterios de exclusión: modalidad laboral: D.L 728, jardineros, policías bajos, tránsito policías, choferes, policías municipales y Serenazgo.

Para la recolección de datos Chacón, (2018) menciona que se utilizó una técnica de encuesta para dos variables y se utilizaron dos cuestionarios, uno con 20 preguntas sobre clima organizacional y otro con 28 preguntas sobre satisfacción laboral, donde se concluyó que existe una correlación positiva entre estas dos variables, lo que significa que la presencia de un buen clima organizacional se asocia con una alta satisfacción de los empleados y viceversa.

Por su parte, Sicard y Cagua (2018) realizaron un estudio correlacional en Venezuela titulado “El clima organizacional y la relación entre las condiciones y medio ambiente de trabajo y el bienestar laboral general”, cuyo principal objetivo fue determinar el efecto moderador del Clima organizacional y su relación entre las condiciones y medio ambiente de trabajo y el bienestar laboral general en una muestra de trabajadores multi ocupacionales de la Gran Caracas. Se obtuvo como resultado que los niveles de clima organizacional fueron óptimos, sin embargo, exhibieron bajos niveles de relaciones sociales y de identidad con la organización, lo cual entra en contradicción con los resultados del entorno social que se mostraron en las condiciones y medio ambiente de trabajo.

Al respecto Sicard y Cagua (2018) concluyeron que esto podría deberse a que los empleados no consideran que los objetivos de la organización fueran incompatibles con sus objetivos personales, así como a la falta de interés en mantener las relaciones entre los socios comerciales debido a la alta rotación interna actual. Finalmente se determinó que, cuando los empleados tienen un buen nivel de estructura, demandas, desafíos, recompensas, responsabilidad, cooperación y una buena tolerancia al conflicto (respeto por las opiniones de los demás), tienden a experimentar buenas

condiciones de trabajo y ambientes con menos problemas somáticos relacionados con el trabajo y ausencia de síntomas como (dolor, tensión corporal, malestar estomacal y dificultad para dormir).

También Sicard y Cacia (2018) encontraron que un bajo nivel de relaciones sociales e identificación con la organización acompaña a las malas condiciones y ambiente de trabajo, lo que explica el alto nivel de somatización de los empleados. En cuanto al burnout de los empleados, puede explicarse por un bajo nivel de relaciones sociales, insuficiente sentido de la responsabilidad, insuficiente manejo de los conflictos organizacionales; (tolerancia a otras opiniones), así como metas o desafíos ilógicos o inalcanzables

Otro estudio de Mendoza (2017), para obtener el grado de Licenciatura para maestro en ciencias económicas, denominado “Clima organizacional y desempeño laboral en la Municipalidad distrital de Huanchaco. 2017”, realizado con el objetivo de determinar la relación del Clima Organizacional con el desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Huanchaco, arroja como resultado medidas tales como: cumplimiento de las metas establecidas por los trabajadores, lo que genera apatía; lo mismo que completar tareas o actividades antes de tiempo; eficaz en términos de capacidad de respuesta de los empleados a los usuarios; aprobación del jefe por el trabajo realizado por los trabajadores.

Luego Mendoza (2017) analizó la correlación entre las variables de clima organizacional y las dimensiones de desempeño laboral, mostrando que el clima organizacional afecta la dimensión factor de desempeño, la cual tiene una correlación positiva alta, y también muestra que el clima organizacional afecta la dimensión de liderazgo, la cual tiene una correlación positiva muy alta. Concluyó que la correlación mostró que el clima Organizacional afecta el desempeño laboral con una alta correlación positiva.

Por su parte, Colchado (2018), realiza una investigación titulada, “Relación entre Cima Organizacional y la Satisfacción laboral con los colaboradores de la Municipalidad distrital de Zaña. Región

Lambayeque. Año 2018”. Mediante un enfoque descriptivo cuantitativo no experimental y aplicado, el estudio tuvo como objetivo principal determinar la relación entre la satisfacción laboral y el clima organizacional en los trabajadores del Municipio del Distrito de Zaña, así como conocer el nivel de desempeño laboral del personal.

Se concluyó en cuanto a la realidad social en el país, que los empleados de las Instituciones públicas no gozan de un clima organizacional adecuado y se evidencia insatisfacción con sus puestos de trabajo por temas de conformidad y seguridad laboral contractual inadecuada, y por el contrario, según el investigador, las Instituciones privadas gozan de una estructura sólida, objetivos claros, liderazgo, capacitación e incluso la exigencia de crear el clima organizacional adecuado para unas relaciones laborales óptimas.

Y entre las variables clima organizacional y satisfacción laboral se logra reflejar una relación moderadamente positiva, es decir, ambas variables aumentan a medida que la relación aumenta en la misma dirección, y existe una relación entre las dos variables.

A su vez el investigador encuentra como resultado final, en cuanto a las dimensiones de autorrealización y desarrollo personal, que existe una correlación negativa muy alta, es decir, el clima laboral de los trabajadores del municipio distrito de Zaña es desfavorable en cuanto a clima organizacional y satisfacción laboral.

En otra investigación, Laime (2018), realiza una investigación sobre el “Clima Laboral y Satisfacción del usuario en la Unidad Local de Empadronamiento del Distrito de Santiago Cusco 2018”. El investigador infiere que el ambiente de trabajo y la satisfacción regular de los usuarios del registro local del Municipio Regional de San Diego, han contribuido a esta atmósfera, enfatizando en que el negocio tiene que ver con la satisfacción del usuario y que existe una relación entre ambiente de trabajo y satisfacción de los usuarios de las unidades locales Censo Regional Municipal de San Diego de 2018.

### **1.1.2 Delimitación del problema**

La delimitación del problema incluye aspectos como:

Esta investigación se realiza en la Municipalidad de Tibás ubicada en el la provincia de San José, en el cantón de Tibás y distrito San Juan, 102, Av. 63.

Se realizó una encuesta en el periodo de septiembre 2022 a mayo 2023 obteniendo un resultado de 133 personas de la Institución.

Delimitación demográfica: se realiza la encuesta a 133 funcionarios de la municipalidad de Tibás, conformados por 72 hombres y 28 mujeres de un rango de antigüedad laboral en la misma de 0 a 35 años, edades entre los 20 a 70 años.

Delimitación geográfica: Justificación

Las instituciones públicas deben gestionar el talento humano, el cual es la figura más importante para que se dé el servicio que ofrece, en este sentido el logro de objetivos de una Institución se cumple a cabalidad cuando el personal está motivado y se identifica con la visión y misión. Por lo tanto, se ha de tener los mejores conocimientos de los factores que influyen en el Clima Organizacional, que es donde cada uno de los colaboradores se desarrolla.

Esta investigación pretende evaluar los factores que influyen en el Clima organizacional de la Municipalidad de Tibás, así como las variables que intervienen en la ejecución de procesos de mejora que afectan la relación entre colaboradores y su motivación laboral, la cual puede verse reflejada en las labores que desempeñan cada uno de los departamentos.

En este sentido, a través de este Análisis de Clima Organizacional, la Municipalidad tendrá la oportunidad de conocer, en forma científica y sistemática, las percepciones que sus colaboradores puedan tener acerca del ambiente organizacional, sobre las prácticas Institucionales, las relaciones internas de las personas en su entorno laboral y las condiciones de trabajo; lo cual le permitirá

descubrir aquellas oportunidades de mejora y así elaborar planes para superar de manera priorizada los factores negativos que se detecten y que afectan el compromiso y la productividad del potencial humano.

Partiendo de la premisa de que una Institución que tenga un buen clima organizacional tendrá seguramente resultados positivos en su productividad, lo cual podría traducirse a su vez en beneficios para los colaboradores y por supuesto los usuarios de los servicios, es posible decir que es de gran importancia evaluar el clima organizacional de manera periódica, para monitorear las áreas clave y de esta manera identificar eventuales desviaciones de los planes y estrategias de la organización y por supuesto, establecer planes correctivos para lograr el mayor desempeño de la Institución.

### **1.1.3 Justificación**

Las instituciones públicas deben administrar el talento humano el cual es la figura más importante para que se dé el servicio que ofrece, el logro de objetivos de una institución se cumple a cabalidad cuando el personal está motivado y se identifica con la visión y misión.

Por lo tanto, ha de tener los mejores conocimientos de los factores que influyen en el Clima Organizacional donde cada uno de los colaboradores se desarrolla. Si el Departamento de Talento Humano cumple debidamente con sus funciones, se podrá tener a los funcionarios con motivación, alto compromiso y cumpliendo sus labores de con eficiencia.

Esta investigación pretende conocer los factores que influyen en el Clima organizacional de la Municipalidad de Tibás, las variables que han intervenido en la ejecución de procesos de mejora que afectan la relación entre colaboradores y su motivación laboral la cual puede verse reflejada en las labores que desempeñan cada uno de los departamentos.

## **1.2. REDACCIÓN DEL PROBLEMA CENTRAL**

Se debe concientizar a los funcionarios sobre la importancia del clima organizacional en la Institución, es esencial para conservar un ambiente laboral óptimo, para llevar a cabo la misión y visión de los objetivos de la municipalidad, según lo expuesto anteriormente nace la siguiente interrogante:

¿Cuál es la percepción sobre el Clima Organizacional presente en las dimensiones de relaciones interpersonales, estilo de dirección, sentido de pertenencia, retribución, disponibilidad de recursos, estabilidad, claridad y coherencia en la dirección y valores colectivos, por parte de los funcionarios de la Municipalidad de Tibás, durante el período del mes de mayo del año 2023?

## **1.3. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN**

### **1.3.1. Objetivo general**

Realizar un análisis del Clima Organizacional en la Municipalidad, según la percepción de sus colaboradores con la finalidad de identificar oportunidades de mejora en las dimensiones que lo conforman.

### **1.3.2. Objetivos específicos**

1. Determinar las dimensiones de clima organizacional de interés para la Municipalidad.
2. Identificar las áreas con resultados críticos y las variables que impactan los mismos, de acuerdo con la encuesta de clima organizacional.
3. Definir las áreas prioritarias para un eventual plan de acción de mejoramiento del clima organizacional.

## **1.4. ALCANCES Y LIMITACIONES**

### **1.4.1. Alcances de la investigación**

Para el año 2016 proyectando el período 2020-2024, el municipio de Tibás desarrolló un plan estratégico municipal con el objetivo de ser una herramienta para promover el fortalecimiento de la gestión estratégica de la Institución, alineando esta estrategia con las necesidades y prioridades de desarrollo del estado. Este hito, es importante para este estudio, dada las repercusiones evaluativas que tiene la investigación, con esto se puede augurar que el alcance de la misma podría ser incorporado a los planes estratégicos que ya se tienen en desarrollo, por un lado, como evaluación y por el otro como planes de acción futuros.

### **1.4.2. Limitaciones de la investigación**

Durante el desarrollo de esta investigación se presentaron una serie de cambios correspondientes a la contratación del personal administrativo, como la psicóloga, el encargado de planificación, esto demoró la organización, planificación y suministro de recolección de datos de la institución

. Por otra parte personalmente, el obtener un nuevo trabajo, limitó el acceso a realizar las visitas planeadas.

Y la disminución de colaboración del personal para realizar la encuesta, por miedo a represarías.

**CAPÍTULO II**  
**MARCO TEORICO**

A efectos de contextualizar teóricamente esta investigación se presenta a continuación los aspectos teóricos que se relacionan con las mismas:

## **2.1. CONTEXTO TEÓRICO-CONCEPTUAL**

### **2.1.1 Orígenes del Clima Organizacional**

Según Orbegoso (2010), el clima organizacional fue incluido en la Teoría General de la Administración gracias al trabajo de actores de tres corrientes en este campo del conocimiento. Y, más ampliamente, su aparición coincidió con algunos científicos sociales que predicaban la importancia del medio ambiente para el comportamiento humano.

Este énfasis en el comportamiento humano y factores ambientales causa que los gerentes enfatizaran en la relación con los colaboradores aspectos como la integración de motivación, sentido de satisfacción, manejo de frustración y reconocimiento de liderazgo, lo que para Orbegoso (2010) eran algo inexplorados por la gestión científica de Taylor y Fayol). Así, se revela la importancia de factores como la ética y el clima psicológico imperante en la Institución.

Con el tiempo, la escuela de pensamiento conductista o conductista justificó y fortaleció los supuestos humanistas. Así surgieron las más famosas teorías de la motivación humana como indica Orbegoso (2010), las Maslow y Herzberg, y dos clasificaciones de estilos gerenciales: la teoría X e Y de McGregor y los cuatro sistemas gerenciales de Likert.

Según Orbegoso (2010), el clima organizacional se revela nuevamente al enfatizar la interacción entre organizaciones e individuos. Más recientemente, con la aplicación de la teoría de sistemas a la administración, se ha señalado que las organizaciones son sistemas sociales, compuestos por subsistemas que interactúan permanentemente entre sí y con el medio ambiente. Por ejemplo, de

aquí surge el subsistema psicosocial que rige las actitudes, aspiraciones, motivaciones y valores de los miembros de una organización, mostrando un característico clima organizacional.

En cuanto a pioneros específicos, Orbegoso (2010) expresa que el psicólogo de origen alemán Kurt Lewin (1890-1947), afiliado al movimiento de las relaciones humanas, es considerado el autor de ideas que han dado forma a la concepción actual del clima organizacional.

Según Lewin, de acuerdo con Orbegoso (2010), el comportamiento de una persona es el resultado o función de la interacción entre esa persona y su entorno. Como indica Bateman (2022) Lewin trata de englobar en comportamiento humano en la siguiente fórmula:  $C = f(P \times E)$  donde C alude al comportamiento; f función; P persona y E ambiente o medio. Es la comentada combinación de persona y entorno es lo que de acuerdo con Bateman (2022) llama un "campo o medio psicológico".

En resumen, Lewin recomienda centrarse en varios elementos de las personas y sus contextos para comprender mejor el comportamiento humano.

Orbegoso (2010) enfatiza que hay varias formas de ayudar en la construcción y comprensión de los conceptos climáticos. El método Gestalt sostiene que las personas actúan en el mundo de acuerdo con sus percepciones o interpretaciones del mundo. Se cree que la percepción del entorno tiene una gran influencia en las acciones reales de las personas. El enfoque funcionalista afirma que las personas no son entidades pasivas.

En cambio, su comportamiento ayuda a cambiar su entorno. Entre estas dos posiciones, hoy se reconoce que el clima surge de las interacciones entre las personas y de las interacciones entre las personas y su entorno.

Orbegoso (2010) relativa que más allá de escuelas y métodos, la extendida y moderna tendencia a ver el clima organizacional como algo real e importante impone un hallazgo recurrente. Resulta que las

diferencias estadísticas o de clima entre Instituciones son mayores que las diferencias entre distintas divisiones de una misma Institución.

De acuerdo con Brunet (2004) el clima organizacional se define en tres posiciones o enfoques). Descripciones objetivas u objetivistas tienden a entender el clima como un conjunto de características organizacionales tangibles que influyen en el comportamiento de sus miembros. Orbegoso (2010), se refieren a esto como un enfoque estructural de la formación del clima.

Para este enfoque, el clima existe de manera concreta fuera de los individuos expuestos a él, quienes sólo pueden percibirlo y reflejarlo. Los miembros de una organización tienen percepciones similares de su entorno de trabajo. Expresa Orbegoso (2010) que cuando se pregunta al respecto, lo reproducen sin modificación ni manipulación. Una definición de subjetividad o subjetivismo que entiende el clima como la percepción personal de los miembros de una organización.

Desde este punto de vista, toma una posición tan extrema como la anterior. En otras palabras, el clima es visto depende del estado de ánimo de la persona que lo experimenta y, por lo tanto, es variable, poco fiable, subjetivo y posiblemente inaccesible. Sobre lo anterior, Galicia, García y Hernández (2011) comentan:

En cuanto a los atributos organizacionales vistos desde el enfoque perceptivo, el clima laboral se define como una serie de características que son percibidas a propósito de una organización o de sus departamentos y que pueden ser deducidas según la forma en la que la organización o sus departamentos actúan (consciente o inconscientemente) con sus miembros y con la sociedad. (párr.11).

Galicia et al. (2011) conciben entonces que la creación del clima organizacional debe basarse en buena medida de acuerdo con las personas de sus colaboradores en su ambiente de trabajo, que hay en día ya

no es físico o en un edificio, sino que también es virtual. Para esta perspectiva, el clima es una descripción individual o personal del entorno de una organización.

Orbegoso (2010), narra en tercer lugar una definición integral de clima que resulta de la interacción de las características físicas de una organización con sus características individuales. Es la interacción del individuo con el entorno lo que crea el consenso climático. Noriega (2010) agrega un cuarto enfoque, el integrador, que enfatiza el papel global o inclusivo de la cultura organizacional como una estructura abstracta que ayuda a dar forma al clima.

Alonso, Sánchez, Tejero y Retama (2000) refieren esta distinción entre clima y cultura señalando que el clima es una característica organizacional que los empleados perciben y describen colectivamente; mientras que la cultura es un conjunto de normas compartidas y comportamientos aprendidos que dan forma al comportamiento humano. Landy y Conte (2006) señalan otra distinción entre cultura y clima. Para López (2013) la cultura se construye por líderes de arriba hacia abajo. Por otro lado, los gerentes y supervisores preparan el ambiente.

### **2.1.2 Clima Organizacional como constructo**

El clima organizacional es la percepción de los miembros de una organización, generada por la interacción de los mismos, sobre las prácticas, procedimientos y participación, formales o informales, que son esperados, apoyados y recompensados por la organización con base en estándares previamente establecidos.

Como un constructo, para García, Vesga y Gómez (2020) los constructos son estructuras que también son consideradas refieren a variables que son no observables o latentes. Como directamente son imperceptibles es necesario un proceso operativo para poder identificar, comprender y medir de acuerdo con parámetros dados por los investigadores. Es un término creado en un marco disciplinar para definir

un fenómeno o variable que no se comprende fácilmente de forma directa, lo que requiere identificar indicadores que permitan su conocimiento, descripción y medición.

García et al. (2020), muestran que las estructuras destinadas a acotar teóricamente un fenómeno particular pueden ser propuestas a partir de palabras nuevas, acogiendo palabras existentes en otra disciplina, tomando prestado de un idioma, o de la pronunciación de dos o más palabras propuestas que al combinarse crean un término compuesto con nuevo significado.

En cuanto a la idea de “clima organizacional”, no apareció en la literatura científica como se concibe actualmente, sino como un concepto que pretendía definir un fenómeno en el mundo organizacional de una manera un tanto ambigua.

García et al. (2020) señalan que el concepto surgió en la literatura de psicología organizacional a fines de la década de 1930 con la publicación de “Patrones de comportamiento agresivo en "climas sociales" creados experimentalmente” de Lewin et al. (1939). Se estudió la labor de los maestros hablando del "clima social" que existe en una población estudiantil y el estilo de liderazgo.

En este artículo, se introduce en la literatura de psicología organizacional el concepto de "ambiente" o contexto social en el que un grupo de personas se sumerge y tiene un impacto psicológico en individuos y grupos.

La estructura del “clima organizacional” no siempre es clara para los líderes Institucionales, académicos e investigadores, quienes en muchos casos utilizan conceptos como “ambiente de trabajo” o “ambiente laboral” refiriéndose al clima organizacional, o usan el término “clima organizacional”, para delimitar algunos aspectos de la dinámica social de una organización, como es la comunicación el liderazgo o las relaciones laborales: lo que simboliza que las percepciones de lo que representa el clima para la organización son muy bajas.

Más allá de eso, Brunet (1997), citado por García et al. (2020), plantea una gran controversia sobre la definición de este concepto, sobre todo si se considera que en la percepción de los factores que lo componen no siempre el individuo puede ser consciente en la organización. Sin embargo, García et al. (2020) consideran que para que la estructura sea más clara, es necesario considerar cinco aspectos básicos:

1. El clima organizacional surge en el marco de la relación entre los individuos y su entorno laboral, por lo que la experiencia de los trabajadores a partir de su entorno laboral es clave para comprender sus implicaciones. En este sentido, la estructura define la experiencia laboral que tiene un grupo de personas según las características de su entorno laboral.
2. Las medidas del clima organizacional se derivan de las siguientes observaciones:
3. Conjunto de individuos en su ambiente de trabajo constituido por los aspectos estructurales y situacionales de la dinámica organizacional.
4. La estructura del clima organizacional se basa en la teoría de campo de Lewin (1935), debido a que, según esta teoría, la situación juega un papel fundamental en la comprensión del comportamiento de los individuos, y a su vez, sus características perceptivas del entorno inciden en su desempeño, lo cual indica que la interacción de una persona con su entorno establece su comportamiento.
5. La visión del clima organizacional de Moore es superior a la visión enfocada porque permite una comprensión sistemática del fenómeno denominado clima organizacional.
6. Finalmente, teniendo en cuenta las ideas discutidas en este capítulo, el clima organizacional se define como la experiencia laboral de un grupo de personas en su entorno laboral, que puede describirse y evaluarse en términos de sus percepciones de este.

Al respecto Polo (2022) dice que la colaboración de un psicólogo y su área aplicada a las organizaciones y el trabajo son necesarias para conocer el clima organizacional, ya que por su conocimiento de constructos teóricos en este campo es primordial, que aporte el uso de herramientas el cual está regido en la construcción del bienestar del ser humano así podrá desarrollar y proponer estrategias asertivas aunadas a necesidades humanas, económicas plasmada en la receptibilidad del área administrativa a talento humano. Siguiendo esta línea de pensamiento Alvarez, Marín & Rosas (2018) definen la psicología como el estudio científico de la conducta y los procesos mentales.

## **2.2. VARIABLES Y DEFINICIONES**

### **2.2.1 Variables del constructo Clima Organizacional**

A continuación, se abordan algunas variables asociadas al constructo de clima organizacional

#### **2.2.1.1 Reclutamiento y Selección de personal**

Según Álvarez et al. (2018), el departamento de recursos humanos es donde comienza todo proceso de selección. Para que el proceso sea éxito es necesario conocer el perfil del puesto, funciones, el presupuesto económico de la Institución y las necesidades del área solicitada, entre otras variables.

Otras formas de efectuar el proceso de reclutamiento en recursos humanos, siguiendo a Antezana y Linkimer (2015), puede ser referirlo como una campaña activa de invitación para atraer a posibles y potenciales empleados. Así como, el reclutamiento con los propios empleados de la organización, lo que se denomina reclutamiento interno, que se relación con la promoción laboral interna. El manejo de redes sociales aplicaciones de empleo, contactos en Instituciones de outsourcing, tecnología o de educación, suelen ser modalidades de atraer talento humano a la Institución también.

### **2.2.1.2 Capacitación y formación de personal**

Para Álvarez et al. (2018) una función de los psicólogos organizacionales en esta sección incluye la realización de una amplia gama de acciones para posibilitar este proceso; diversas actividades que incluyen el diagnóstico de las necesidades de formación, la logística de las capacidades formativas para permitir una adecuada incorporación y asimilación de conocimientos. La formación análisis de proveedores y reuniones con gerentes para identificar sectores de la organización que dirigen los problemas.

### **2.2.1.3 Seguridad y Salud Ocupacional**

En 1949 la Constitución de la Organización Mundial de la Salud (OMS). Define la Salud como:” La Salud es un estado de completo bienestar físico, mental y social, y no solamente la ausencia de afecciones o enfermedades”.

Según la definición de la Organización Mundial de la Salud, la seguridad y salud ocupacional en el trabajo es una actividad interdisciplinaria que tiene como objetivo promover y proteger la salud de los trabajadores mediante la prevención y el control de enfermedades y accidentes, así como mediante la exclusión de factores y ambientes que amenazan la salud y la seguridad en las diferentes labores que desempeñan en el trabajo.

Esta área tiene como meta establecer y promover zonas de trabajo seguro y saludable, un óptimo ambiente de trabajo y una buena organización que mejore el bienestar físico, psicológico y social de los empleados y apoye a la mejora y el mantenimiento de sus capacidades laborales. El resultado de esta buena gestión permite a los empleados obtener satisfacción personal y profesional en el trabajo, promueve su bienestar y los motiva a esforzarse por llevar una vida social y económica productiva, así como contribuye eficazmente al desarrollo sostenible.

#### **2.2.1.4 Compensación y beneficios sociales**

En consecuencia Álvarez (2018) enfatiza que es muy importante tener presente que los riesgos psicosociales son parte de los factores anexos de la salud física y emocional de las condiciones de los trabajadores, la misión del área de salud ocupacional tiene como propósito velar por brindar ambientes adecuados de trabajo, contribuyendo a espacios donde el colaborador se sienta tranquilo y pueda gestionar sus emociones ante la adversidad y enfocarse en su trabajo sin peligro alguno, así como se encarga de evaluar el desempeño de sus funcionarios y como recompensa gestionar la compensación emocional.

#### **2.2.1.5 Teoría del Clima Organizacional de Likert.**

La teoría del Clima Organizacional de Likert dice Brunet (2004) sostiene que las acciones realizadas por los subordinados dependen directamente de su comportamiento administrativo percibido y de las condiciones organizacionales, afirmando así que las respuestas estarán determinadas por las percepciones. Likert estableció tres tipos de variables que definen las características organizacionales e influyen en la percepción del clima de los individuos. En este sentido, se mencionan las siguientes de acuerdo con Corichi, Hernández y García (2012):

1. **Variables causales:** Definidas como variables independientes que indican la dirección en la que la organización evoluciona y obtiene resultados. Las variables causales incluyen estructuras organizacionales y administrativas, toma de decisiones, capacidades y actitudes.
2. **Variables Intermedias:** Este tipo de variables están diseñadas para medir el estado interno de la Institución, reflejado en aspectos como: motivación, desempeño, comunicación y toma de decisiones.
3. **Variables Finales:** Estas variables son el resultado de la acción de las variables causales e intermedias mencionadas anteriormente, y tienen como objetivo determinar los resultados

obtenidos por la organización, tales como la productividad, la ganancia y la pérdida. Estas tres categorías de variables afectan la organización del clima y la composición por membresía de la organización (parr.21-22).

Lo importante para Likert es que se trata de la percepción del clima, no del clima en sí mismo, ya que argumenta que el comportamiento y las actitudes de las personas son el resultado de su percepción de la situación más que de la situación objetiva. Comenta Brunet (2004) que esta posición es apoyada por Likert en línea con el famoso teorema de Thomas: lo que se define como verdadero, se ve como su consecuencia.

La interacción de estas variables trae como consecuencia la determinación de dos grandes tipos de clima organizacional, estos son:

1. Clima de tipo autoritario y
2. Clima de tipo Participativo.

#### **2.2.1.6 Clima de tipo autoritario.**

De acuerdo con Araujo (2019) este clima autoritario es de dos tipos

**1.1. Sistema I. Autoritario explotador.** En este tipo de clima la dirección no tiene confianza en sus empleados. La mayor parte de las decisiones se toman en la cumbre de la organización y se distribuyen según una función puramente descendente, por lo que la comunicación es de arriba abajo. Los empleados tienen que trabajar dentro de una atmósfera de miedo, de castigos, de amenazas, ocasionalmente de recompensas, y la satisfacción de las necesidades permanecen en los niveles psicológicos y de seguridad.

**1.2. Sistema II. Autoritarismo paternalista.** Este tipo de clima es aquel en el que la dirección tiene una confianza condescendiente hacia sus empleados. La mayor parte de las decisiones se toman en

la cima, pero algunas se toman en los escalones inferiores. Las recompensas y algunas veces los castigos son los métodos utilizados por excelencia para motivar a los trabajadores (p.13).

#### **2.2.1.7 Clima de tipo Participativo.**

##### **Sistema III. Consultivo.**

Araujo (2019) lo define en las siguientes palabras:

“La dirección que opera dentro de un clima participativo tiene confianza en sus empleados. Las políticas y las decisiones se toman generalmente en la cima, pero se permite a los subordinados que tomen decisiones más específicas en los niveles inferiores. La comunicación es en dos sentidos y hay un mayor grado de descentralización”. (p.14)

##### **Sistema IV. Participación en grupo.**

Araujo (2019) detalla que:

“La gerencia tiene plena confianza en sus empleados. Los procesos de toma de decisiones están diseminados en toda la organización y muy bien integrados a cada uno de los niveles. La comunicación no se hace solamente de manera ascendente o descendente, sino también de forma lateral. Los empleados están motivados por la participación y la implicación, por el establecimiento de objetivos de rendimiento, por el mejoramiento de los métodos de trabajo y por la evaluación del rendimiento en función de los objetivos.” (p.14).

#### **2.2.1.8 Importancia del Clima Organizacional**

Palacios (2022) resume que, a lo largo de la historia, las organizaciones han reconocido la importancia de estudiar el clima organizacional, analizar su impacto e intentar establecer mecanismos para el

conocimiento y control detallado de ese clima, porque el clima, junto con las estructuras y características de la organización y las personas que la componen sube ese ambiente.

Sistemas de interdependencia altamente dinámicos que conducen a un comportamiento que tiene consecuencias para la organización en términos de satisfacción de los miembros, rotación de empleados, ausentismo y productividad, motivo por el que se han desarrollado algunos métodos de apoyo para poder analizar y sumar de manera positiva al nivel organizacional.

Al realizar un diagnóstico del clima las instituciones se benefician con sus resultados ya que les permite identificar las fuentes de conflicto, estrés o insatisfacción que conducen a actitudes negativas hacia la organización.

Lo que los lleva a iniciar y sostener el cambio, indicando a los gestores los elementos específicos sobre los que deben dirigir la intervención, siguiendo así

el desarrollo de la organización logrando anticipar posibles problemas. En este sentido, los gerentes de recursos humanos pueden controlar los determinantes del clima para administrar sus organizaciones de la manera más efectiva posible.

## **2.3 CARACTERÍSTICAS DEL CLIMA ORGANIZACIONAL**

Palacios (2022) indica que el clima organizacional constituye la configuración característica de una organización, y características de personalidad individual, que pueden construir la personalidad de una persona. Influir en el comportamiento de un individuo en el trabajo, al igual que el clima puede desempeñar un papel en su comportamiento. Palacios (2022) precisa las siguientes características: Las variables situaciones tienen cierta configuración específica, tiene una relación con la cultura, pero no es lo mismo el clima organizacional se relaciona más con aspectos estructurales.

A esto López (2013) añade que depende en gran medida de las características, comportamientos, habilidades, expectativas de los demás y de las realidades sociales y culturales de la organización. Añade que Es externo al individuo, quien, por el contrario, se siente como un agente que contribuye a su verdadera naturaleza, que es diferente de las tareas, y se pueden observar diferentes climas en los individuos que realizan las mismas tareas. Se basa en las características de la realidad externa percibida por el observador o actor.

### **2.3.1 Dimensiones del Clima Organizacional**

Para estudiar el clima organizacional, se debe prestar atención a ciertos factores medibles que afectan el comportamiento individual. Estas razones pueden tener su origen en diferentes variables dentro de la organización, como el entorno físico y social, diferentes patrones de comportamiento, etc. La gama de variables puede ser tan amplia que los expertos aún no se han puesto de acuerdo sobre cómo definir el número y la naturaleza de estos factores; hay nueve dimensiones que contribuyen a la producción del clima organizacional.

Gonçalves (1997), manifiesta que el Clima Organizacional es un filtro por el cual pasan los fenómenos objetivos (estructura, liderazgo, toma de decisiones), por lo tanto, evaluando el Clima Organizacional se mide la forma cómo es percibida la organización. Las características del sistema organizacional generan un determinado Clima Organizacional. Este repercute sobre las motivaciones de los miembros de la organización y sobre su correspondiente comportamiento. Este comportamiento tiene obviamente una gran variedad de consecuencias para la organización como, por ejemplo, productividad, satisfacción, rotación, adaptación, etc. Cada una de estas dimensiones se relaciona con ciertas propiedades de la organización tales como:

- a) **Estructura** Representa la percepción de los miembros de la organización sobre la cantidad de reglas, procedimientos, trámites y demás limitaciones que enfrentan en el desarrollo de su

trabajo. Las organizaciones enfatizan el nivel de burocracia en lugar de entornos de trabajo liberal, informal y mal estructurado...

**b) Responsabilidad (empoderamiento).** Esta es la influencia de la percepción de los miembros de la organización sobre su autonomía en la toma de decisiones relevantes en su trabajo. El escrutinio que reciben es generalizado en lugar de limitado, es decir, la sensación de ser su propio jefe en lugar de ser revisado dos veces en el trabajo...

**c) Recompensas,** las cuales corresponde a las percepciones de los miembros sobre la adecuación de las recompensas por hacer un buen trabajo. Es el grado en que una organización utiliza más las recompensas que los castigos...

**d) Desafío,** que corresponde a la percepción de los miembros de la organización sobre los desafíos que plantea el trabajo, es el grado en que la organización promueve la aceptación de riesgos calculados para lograr los objetivos planteados...

e) Relaciones, que son las percepciones de los miembros de la organización de que existe un ambiente de trabajo agradable y buenas relaciones sociales entre colegas (como jefes y subordinados).

**f) Colaboración,** que es el sentido de ayuda de los miembros de la organización hacia el gerente y otros empleados, se enfoca en el apoyo mutuo de subordinados y subordinados.

**g) Estándares,** que son las percepciones de los miembros sobre la importancia que la organización otorga a los estándares de desempeño. Los miembros de la organización, colegas y superiores están abiertos al desacuerdo y no tienen miedo de confrontar y resolver problemas.

**h) El conflicto**, es un sentimiento sobre la medida en que los miembros de una organización, tanto colegas como superiores, aceptan opiniones diferentes y no temen enfrentar y resolver problemas.

i) **La identidad** es el sentimiento de pertenencia a la organización y es un elemento importante y valioso en el grupo de trabajo. Generalmente, es el sentimiento de compartir metas personales con metas organizacionales. (pp.9-10).

## **2.4 DIFERENCIAS ENTRE CLIMA Y CULTURA ORGANIZACIONAL**

El Clima dice Orbegoso (2010) se refiere a las percepciones del comportamiento, el cual utiliza técnicas de investigación estadística, donde sus raíces intelectuales corresponden a la psicología industrial y social, lo que le permite asumir una perspectiva racional que puede cambiar con más facilidad que la cultura.

La cultura en el cambio comenta Orbegoso (2010) se centra en las asunciones, valores y normas, que utiliza técnicas de investigación etnográfica y posee sus raíces intelectuales correspondientes a la antropología y la sociología, lo cual hace que sea difícil cambiarla, ya que tiene una fuerte permanencia en el tiempo.

### **2.4.1 Diversidad de climas organizacionales**

La diversidad de climas organizaciones se presenta cuando se desarrollan varias interacciones entre personas pertenecientes de una misma Institución, por lo general se realizan múltiples climas en las organizaciones.

A continuación, se definirán algunos de estos climas: Un ambiente de servicio, seguridad, comunicación, ética, cariño, perdón e innovación/creatividad.

### **Clima de servicio:**

Surge como una necesidad por parte de la Institución para demostrar a los empleados la importancia de laborar siguiendo de forma eficiente las políticas, prácticas, procedimientos, protocolos que cumplen de una manera atenta los pasos para un servicio de calidad. Con lo mencionado es un beneficio espejo ya que, se benefician los empleados, la Institución y los clientes.

Estos logros se ven hechos realidad gracias a las cuatro dimensiones aplicadas en el proceso, las cuales facilitan un clima de servicio positivo y que busca la reincidencia de compra. García et al, (2020).

1-El clima de servicio general, basada en la orientación al servicio de la Institución,

2- La retroalimentación que brindan los beneficiarios

3- La orientación hacia el cliente, un servicio de alta calidad, y

4- Las destrezas de supervisión, visualizadas a través de las actuaciones de los jefes inmediatos para beneficiar el servicio al cliente.

García et al, (2020). Así mismo el tiempo, dentro de este clima, trata de establecer cuánto valoran los empleados sus esfuerzos relacionados con la calidad del servicio para identificar recursos que les permitan ejercer su esfuerzo en el trabajo. Comprenden las formas de apoyo y reconocimiento en el proceso de ejecución, esto les permitirá generar estrategias de calidad por lo cual eventualmente crea un mejor desempeño del servicio para la organización.

También García et al. (2020) señalan:

### **El clima de seguridad:**

Se refiere a la evaluación de los empleados sobre las acciones realizadas en la organización, así como las decisiones de los gerentes sobre las medidas de seguridad y protección en las destrezas laborales, la capacitación relacionada con los empleados y los riesgos que todos enfrentan en su trabajo diario, la

percepción de la situación de seguridad de la organización, incluyendo aspectos como experiencias y estilos de trabajo, capacitación de los operadores e higiene industrial, que pueden ser utilizados como referencia para generar expectativas en la forma de actuar y en el estilo de como trabajar. De ahí resultaran sus juicios sobre determinados modelos, políticas y procedimientos. Se ha establecido que el clima de seguridad puede influir en las expectativas de un trabajador sobre la forma en que adopta conductas seguras. p. (22).

Con el clima de seguridad es posible reafirmar la actuación de la Institución ante cualquier riesgo directo o indirecto contra los empleados, ya que, una organización dentro de sus propósitos, metas debe incluir a todo individuo que tenga una participación en la Institución.

### **Clima de Comunicación:**

Un clima de comunicación asertivo en una estructura organizacional busca que los procesos de comunicación se realizan de manera clara y concisa sin influir criterios personales a la hora de aplicar los reglamentos de la Institución.

García et al, (2020). Vista como una subcategoría del clima organizacional que se enfoca en las prácticas y procesos de comunicación. Describe la eficacia del entorno de comunicación interna de la organización, evaluado subjetivamente por la misma, incluida la percepción de los mensajes y eventos de comunicación que ocurren dentro de esta. Enfatiza la importancia del flujo de información entre los empleados de la organización y sobre las configuraciones que mejoran o inhiben la comunicación entre los miembros, independientemente de su posición en la jerarquía organizacional.

García et al, (2020). Se ha visto que en organizaciones que emplean la comunicación defensiva, los empleados inhiben la comunicación de sus necesidades a diferencia de organizaciones con entornos de apoyo para los empleados, se promueve la comunicación positiva y el intercambio de información para brindar estrategias colectivas de resolución de conflictos.

### **Canales de comunicación en la institución.**

La comunicación se genera por medio de distintos canales que mejor se adapten a la Institución y que favorezcan el intercambio de información de manera ágil y eficiente.

De acuerdo con García et al, (2020):

Una adecuada comunicación debe fortalecer y optimizar la participación de los grupos de interés, así que, los canales de comunicación en las organizaciones poseen la función de brindar información en los diferentes niveles organizacionales, con el objetivo de fortalecer la participación a través de canales formales, siguiendo la cadena de poder, que tiene una dirección más vertical, limitada a tareas organizativas a diferencia de los canales informales, donde la dirección es menos rígida y se pueden saltar niveles de autoridad. (p.24).

En resumen, los autores señalan que los canales formales de comunicación pueden surgir formas que benefician a todas las partes involucradas generando un cruce de datos que permite mantener de manera eficiente la Institución conforme a los objetivos establecidos y sin cambiar la manera de ejecutar los procedimientos.

Por esa razón, García et al, (2020) señalan las formas:

**La comunicación vertical descendente**, inicia desde el nivel jerárquico más alto hasta la base de la organización, su objetivo es ayudar a los empleados a entender la función de la organización e incrementar la motivación e identificación de esta a través de la información brindada, para conseguir normalizar su conducta.

**La comunicación vertical ascendente**, empieza desde la parte inferior de la jerarquía hasta la parte superior, es una estructura que promueve la integración de las personas en la organización, ya que crea un sentido de participación en la toma de decisiones; este tipo de

comunicación también aumenta el compromiso y la creatividad de los empleados, lo que se refleja en términos de calidad del producto y bienestar de los empleados.

**La comunicación horizontal**, por su parte, se genera entre personas del mismo nivel y tiene como objetivo coordinar departamentos y empleados al mismo nivel, evitar malentendidos, promover la cooperación y el trabajo en equipo, y evitar duplicidades y esfuerzos innecesarios, la comunicación vertical es más frecuente porque los empleados generalmente confían más en sus colegas que en sus superiores. (pp. 24-25).

El canal de comunicación elegido en una organización corresponderá al tipo de clima organizacional. García et al, (2020) “mencionan la teoría del sistema Likert, que revela dos tipos de clima organizacional: Participación, dividida en dos consultivos y de trabajo en grupo. Autocracia, también dividida en exploratoria y sistemas paternalistas” (p.25).

Con respecto al tipo de ambiente de comunicación, se caracterizan por ser los tipos de comunicación en una organización. García et al, (2020), menciona cuatro categorías principales:

**Difusión cíclica**, parte del sujeto y vuelve a él, a través de otra serie de miembros de la organización; un proceso en el que la comunicación unidireccional y bidireccional puede tener lugar entre diferentes miembros.

**Comunicación fluida**, donde el flujo de comunicación lo mantiene el sujeto, y la comunicación con los miembros de la organización puede ser unidireccional o bidireccional, pero los empleados no tienen contacto entre sí.

**Comunicación en cadena**, existe un flujo de comunicación parecido a la circular, aunque la comunicación no llega a la última etapa, la cadena responde a la estructura organizacional rígida.

**Comunicación total**, donde todos los integrantes de la organización se relacionan de forma holística.

### **Clima ético**

Se conoce que el clima ético es necesario para tomar decisiones que promuevan la aplicación de los valores para generar una cultura que a futuro sea mejor y de esa manera formar una sociedad valiosa. García et al (2020). La dimensión ética es uno de los aspectos más importantes en la toma de decisiones, ya que las organizaciones tienen la responsabilidad de promover valores y hacerlos parte esencial de su cultura, y esto debe lograrse a través de cambios claros y adecuados para asegurar un comportamiento responsable. Cualquier tipo de decisión de los empleados. En este sentido, los contribuyentes organizacionales asumen que el clima moral refleja los valores, comportamientos, prácticas y políticas éticas que dan forma a la experiencia organizacional.

Por otro lado, existe la participación del clima moral, según García et al, (2020) “por el clima ético se constituye teniendo en cuenta la percepción individual de los colaboradores y se ve reflejado en su comportamiento en la organización” (p.28). García et al, (2020) “el clima ético se conoce como “las percepciones compartidas de lo que es éticamente correcto y de cómo se deben manejar los problemas éticos” (p.28).

Respecto a los tipos de clima ético, García et al, (2020) “Desarrolla una matriz en la que se desarrolla un cruce de tres criterios éticos: principio, benevolencia y egoísmo y tres centros de análisis personal, local y universal” (p. 29).

Considerando la figura anterior es posible analizar la relación existente entre el centro de análisis y el criterio ético, cada uno mantiene un acercamiento, pero con un origen distintos, es decir, en el caso del criterio ético presenta tres aspectos como principio, benevolencia, egoísmo. Luego, en el caso del centro de análisis se divide en personal, local, universal, cada uno tiene una evolución y alcance de menor a mayor.

Basados en este modelo según García et al, (2020) crean un modelo propio para ayudar a dar una mejor conceptualización de los criterios éticos.

Es posible correlacionar como un interés individual genera un clima externo, en este caso los tipos de clima ético se presentan tanto en ámbitos personales como organizacionales. Todos sobresalen de forma independiente pero que pueden ser compartidos en grupos, por lo tanto, debe existir un interés participativo individual y colectivo.

### **Clima de Flexibilidad**

Según García et al, (2020). se entiende como la percepción colectiva de hasta qué punto los gestores son capaces y están dispuestos a adaptar sus recursos a diferentes condiciones. Los gerentes a menudo actúan y hablan en nombre de la Institución, actúan como donantes. Son receptores y comunicadores de prácticas organizacionales implementadas y ejemplifican un liderazgo flexible que puede adaptar sus respuestas a lugares de trabajo cambiantes y comunicar mensajes de manera efectiva a quienes reciben apoyo y recompensa. **Clima afectivo**

García et al, (2020) argumenta que las emociones humanas implican tres procesos amplios: la experiencia y expresión de las emociones, el uso de las emociones con fines funcionales y la regulación de las emociones para evitar consecuencias disfuncionales que son de naturaleza del proceso social. También García et al, (2020) indican:

En este clima, las personas perciben las emociones de los demás y usan o regulan sus emociones para lograr objetivos sociales, como enviar calidez a otra persona al sonreír. Además, las organizaciones fomentan los tres procesos emocionales en los empleados, conscientes e inconscientes, a través de los aspectos formales, no intencionales e informales de la organización. (p.31).

Por otro lado, García et al, (2020). Permite identificar percepciones de las acciones típicas de los contratados y promovidos, así como políticas formales sobre la expresión de emociones, interacciones periódicas de los empleados y respuestas emocionales a eventos y acciones gerenciales. Gracias a este tipo de clima, los empleados pueden formar una percepción unificada del entorno organizacional y promover procesos emocionales.

### **Clima del perdón**

En el caso del clima del perdón García et al (2020) indica: El perdón organizacional se define como el acto interno de renunciar a la ira, el resentimiento y el deseo de vengarse de alguien que ha causado daño, así como el hecho de cambiar, de manera positiva, las emociones y pensamientos hacia el hacedor de daño. Esta definición simplemente ayuda a aliviar algunos de los aspectos negativos o errores, permitiendo a los empleados y la organización aprender de ellos.

Este clima del perdón percibido se refiere a las creencias de los trabajadores según García et al, (2020) es sobre hasta qué punto la organización está dispuesta a aceptar que ocurran fallas o errores en el trabajo, e incluye la creencia de que los empleados no guardan rencor contra los empleados que cometen fallas y que logran resolver problemas a medida que surgen, dando buenos resultados.

Luego el perdón organización según García et al, (2020) se define como un acto interno de dejar ir la ira, el resentimiento y el deseo de venganza contra el malhechor, y que cambia positivamente los sentimientos y pensamientos sobre el malhechor. Esta definición solo ayuda a mitigar algunas de las manifestaciones negativas o errores para que los empleados y la organización puedan aprender de ellos. Este clima de perdón percibido se refiere a las creencias de los empleados sobre el grado en que la organización está dispuesta a aceptar fallas o errores en el trabajo, incluida la creencia de que los empleados no guardan rencor a los empleados que cometen errores y a los que tienen éxito en la solución de problemas aparecer con buenos resultados.

## **Un ambiente de innovación/creatividad**

Su principal característica según García et al, (2020) es la creatividad, la capacidad de generar ideas innovadoras que sean útiles en el momento e ideas nuevas y competitivas que la organización pueda colocar en su entorno. Este clima agrega valor y aumenta la creatividad en la organización, permitiendo la expresión colectiva de diferentes perspectivas.

Respecto a este clima, se desarrolló algunos de los modelos más utilizados para definir los climas creativos, que afectan García et al, (2020):

1. Desafíos; preocupación por su trabajo, orgullo y propiedad de lo que hacen,
2. Libertad; experimentar con nuevas formas de hacer las cosas,
3. Apoye la idea; escuchando cada sugerencia y estimulando las ideas de los demás,
4. Confianza o apertura; sentirse cómodo discutiendo ideas con otros,
5. Vitalidad o vitalidad; afirmando que la organización es un lugar emocionante para trabajar,
6. Divertido o chistoso; como bromear y disfrutar el trabajo de buena manera,
7. Discusión; discutir ideas y formas de hacer las cosas en la organización,
8. Conflicto; resolverlo constructivamente y resolverlo rápidamente,
9. Asumir riesgos, implementar nuevas iniciativas y convertir las ideas en acción.

También García et al, (2020) extiende:

“En general, este clima de innovación se puede identificar a partir de los informes de los empleados de una organización que fomenta la participación de todos los miembros en la generación de

nuevas ideas, y además cuenta con estructuras flexibles y equipos multidisciplinarios que empoderan a todos los empleados en la toma de decisiones.” (p.32).

Para mejorar este clima particular indica que RRHH necesita implementar prácticas de intercambio de conocimientos y fomentar la colaboración entre las diversas áreas funcionales que componen la organización.

#### **2.4.2 Psicología Organizacional**

Para Álvarez et al. (2018) retoma una de las definiciones de la psicología organizacional mencionando que es una rama de la psicología que se originó a mediados del siglo XIX, período en el que se hizo evidente la importancia de la relación entre las diferencias individuales y el desempeño exitoso de una tarea. Al igual que otras ramas de la psicología, los psicólogos organizacionales abordan temas relacionados con problemas sociales y personales. Sin embargo, el área de esta preocupación psicológica está en el campo y ambiente laboral, es decir, se preocupa por los fenómenos (causa y efecto) que se presentan en los individuos con relación al trabajo.

Menciona este autor que, debido a esto, la psicología organizacional apoya la creación y seguimiento de modelos formales de gestión Institucional en los que el crecimiento facilite resultados económicos favorables y el logro de las metas organizacionales, para que sean consecuentes con lo que resulte de su adecuada gestión organizacional. Entre ellos se encuentra un componente clave, que son sus empleados. Por lo tanto, las organizaciones deben contar con el talento humano adecuado.

También Álvarez et al. (2018) señalan que para lograr los objetivos organizacionales es preciso que Recursos Humanos segmente sus procesos, lo que por supuesto pende del tamaño y rasgos de la Institución. Fraccionar el campo del talento humano en subsistemas puede lograr mejores objetivos, por lo que se sigue que la organización subdivida el departamento en: reclutamiento y selección,

formación y capacitación, gestión de personal, salud y seguridad ocupacional, compensación y beneficios sociales, para tener menos posiciones operativas y más estratégicas.

Álvarez et al. (2018) afirma que, el rol principal de un especialista en psicología organizacional no es solo como ejecutor, operador y/o asesor de procesos; el rol del profesional en psicología organizacional es ser un aliado caracterizado por estrategias de análisis, mejora continua y control con enfoque en el desarrollo organizacional; Dado que el proceso de globalización en curso limita el trabajo de diferentes tipos de personas, los profesionales organizacionales deben esforzarse por reducir la brecha entre la cultura y el clima organizacional, así como el trabajar apegado a las necesidades de la Institución y a las habilidades del personal.

### **2.4.3 Satisfacción laboral**

Chacón (2019) entiende que las personas tienden a categorizar lo que perciben en las organizaciones como satisfacción o insatisfacción. Según el concepto de satisfacción es el estado emocional placentero que experimenta una persona cuando se enfrenta a la realidad de su trabajo. Representa el componente emocional de la percepción y tiene componentes cognitivos y conductuales, es la satisfacción o insatisfacción que surge de una comparación o evaluación entre lo que una persona quiere y lo que puede obtener. Las consecuencias de esta evaluación crean un sentimiento positivo o satisfecho, o un sentimiento negativo o insatisfecho.

Dentro de la satisfacción laboral hay muchos factores que contribuyen y son los generadores de tal experiencia ya que, en muchos casos depende de la intención del patrono por propiciar una buena experiencia garantizando todos los beneficios de ley y cumpliendo con el marco de responsabilidades acordadas.

Para Chacón (2019):

“(…) la satisfacción se puede definir como “la actitud de un trabajador hacia su propio puesto de trabajo, que se basa en las creencias y valores que el trabajador desarrolla a partir de las mismas. Las actitudes están determinadas generalmente por las características actuales del puesto de trabajo y la percepción del trabajador de lo que debe llegar a ser indispensable para la organización y su nivel de desempeño dependerá del reconocimiento que reciba, es decir, de su autoevaluación. Los investigadores del comportamiento otorgan una gran importancia a la satisfacción laboral y le dan una connotación especial porque proporciona un indicador del grado en que las personas se identifican psicológicamente con la organización que presta el servicio, el grado en que son vistos como parte integral de la organización y su nivel del desempeño dependerá en cuanto al reconocimiento recibido, es decir, su autoevaluación de una actitud positiva: genera actitudes positivas tanto en el trabajo como en la vida privada.” (p.11).

Así mismo se puede denotar correlaciones positivas y significativas entre satisfacción laboral:

- **Como la Salud física y mental:** la insatisfacción laboral se correlaciona positivamente con diversos trastornos psicosomáticos y estrés.
- **Comportamiento laboral:** existe una correlación positiva entre la insatisfacción y el ausentismo, la rotación y la demora.
- Un área donde no se pueden establecer conclusiones claras y generalmente aceptadas es la relación entre la satisfacción laboral y la productividad o desempeño laboral

#### **2.4.4 Trabajo y organización**

Ambos aspectos están relacionados ya que, permiten ejecutar las tareas de una forma práctica y bajo los estándares o requerimientos de la Institución.

La Organización Internacional del Trabajo (2004) “define el trabajo como el conjunto de actividades humanas remuneradas o no remuneradas que producen bienes o servicios en la economía o satisfacen las

necesidades de la sociedad o proporcionan un medio de subsistencia”. (p. 1). Es necesario para el individuo. Cuando estas actividades se pagan y se realizan en una organización, se denomina empleo. Polo et. al., (2022), además, indica que una organización es un sistema de elementos relacionados dinámicamente que desarrollan actividades para alcanzar metas específicas. También las organizaciones tienen 4 elementos básicos: entradas, procesos o actividades, (outputs) y retroalimentación. Los cuales están interconectados y funcionan dinámicamente para lograr los objetivos, estos operan con datos, energía o materia (inputs), en el entorno del sistema. Producir información, energía o materia (salida) que se produce después de una acción de retorno que se produce en forma de retroalimentación, que a su vez permite una evaluación global del sistema.

#### **2.4.5 Psicología del trabajo, psicología organizacional y Administración de los Recursos Humanos**

Polo et. al. (2022): establece algunos conceptos para dar lugar a la comprensión de estos campos de acción profesional, por un lado define que la psicología del trabajo se ocupa de las actividades laborales humanas, es decir, en la forma en que realizan sus tareas, como temas relevantes incluyen: el ambiente de trabajo, las tareas, condiciones de trabajo, carga de trabajo entre otras. Por su parte, la psicología organizacional estudia el comportamiento colectivo de los empleados en relación con los sistemas sociotécnicos como las organizaciones. Los temas clave incluyen: comunicación, toma de decisiones, participación, conflicto, negociación, cultura organizacional y más. Por último, define que la psicología de los recursos humanos se ocupa de la relación entre las personas y las organizaciones, especialmente de las condiciones para la expresión, el desarrollo y la culminación de estas relaciones. Las organizaciones celebran contratos legales y psicológicos con los empleados. Los temas importantes incluyen: reclutamiento, evaluación del desempeño, capacitación, motivación.

#### **2.4.6 Psicólogo organizacional y del trabajo**

Según Polo et. al. (2022), el actuar del psicólogo organizacional dentro de las organizaciones se ejecuta bajo el resorte del área de Gestión Humana, y se puede dividir en tres partes: 1) Desarrollo Humano, 2) Desarrollo Organizacional, 3) Administración.

Para Polo (2022), Las actividades de desarrollo humano están dirigidas a involucrar a los empleados que buscan su crecimiento personal y profesional en la organización. Cuando se establecen los procesos en la Institución, se identifican las necesidades de personal necesarias para llevarlos a cabo, es donde entra en juego el papel del psicólogo. En el trabajo interdisciplinario, los psicólogos diseñan estaciones de trabajo, describe y analiza los puestos, y una vez hecho esto, el psicólogo inicia el proceso de reclutamiento y selección. (s.p).

El reclutamiento integra actividades de identificación del mercado de talentos. Es decir, identificar dónde se encuentran los posibles candidatos para el puesto (Chiavenato, 2011). Al seleccionar personal, el psicólogo debe buscar la coincidencia más cercana a la vacante requerida entre los candidatos seleccionados.

Polo et. al., (2022), determina que una vez que se selecciona al personal, los psicólogos deben realizar inducciones, incluida la familiarización de los nuevos asociados con las prácticas y políticas de la organización, así como con sus funciones y responsabilidades laborales. Los psicólogos a veces necesitan realizar evaluaciones de desempeño para medir cualitativa y cuantitativamente las contribuciones de los asociados.

Según Polo et. al. (2022), el campo de gestión humano se caracterizará el talento de una Institución, les permitirá a los psicólogos diseñar e implementar programas de formación y carrera adaptados a las necesidades específicas de los trabajadores. Los psicólogos trabajan con el campo de la gestión para

analizar los tipos de compensación y programas de beneficios sociales que se ofrecerán a los empleados para promover mejoras en la calidad de vida laboral.

Las actividades de desarrollo humano para Polo et. al., (2022) incluyen programas de bienestar de la fuerza laboral y actividades de salud y seguridad ocupacional (SST). Los responsables de planificar, implementar y evaluar los procesos de SST deben tener un título de posgrado y una licencia válida en este campo. Si el psicólogo no cumple con los requisitos, solo puede realizar actividades de apoyo.

El desarrollo organizacional se refiere a la capacidad de una organización para cambiar y adaptarse (Chiavenato, 2011). El psicólogo encargado de liderar el área de Talento humano debe gestionar algunas variables que median la relación entre los empleados y la Institución. Dichas variables tienen la capacidad de influir directamente en el mantenimiento y competitividad de la organización.

Entre estas para Polo et. al., (2022) están: La cultura y el clima organizacional, la comunicación interna, el Cambio y Negociación, entre otras. Así como las actividades administrativas que realiza un psicólogo dentro de una Institución como la gestión de permisos, incapacidades, llamados de atención, horario de entrada y salida, contratación y despido, nómina, seguridad social.

Según (Polo, 2022), las actividades de desarrollo humano, organizacional y las administrativas varían dependiendo de cada Institución, en la práctica se evidencia que estas actividades no son realizadas por una sola persona; por el contrario, un grupo de profesionales dentro del área de Gestión Humana se encargan de eso. Es tan amplio el actuar del psicólogo organizacional y del trabajo, que hay profesionales que enfocan sus esfuerzos a áreas específicas; por ejemplo, el reclutamiento y selección de personal, el entrenamiento y capacitación, nómina y seguridad social, entre otros.

#### **2.4.7 Métodos de Diagnóstico del Clima Organizacional**

Antes de analizar el Clima es importante definir qué es lo que se quiere conocer acerca del él, para así determinar el método de diagnóstico y escoger el instrumento adecuado. Es importante a su vez tener presente que las respuestas que se obtengan van a depender de la forma cómo se planteen las preguntas, de tal manera que este tema de la elaboración de las preguntas es sensible, otro aspecto importante, al menos de manera descriptiva, es tener un bosquejo conceptual del ideal de clima organizacional que se desearía para la organización, esto dará un punto de referencia.

En cuanto a los métodos de diagnóstico de clima, García y Bedoya (1997), citados por García, M. (2009) comentan que existen tres estrategias para medir el clima organizacional; la primera es observar el comportamiento y desarrollo de sus trabajadores; la segunda, es hacer entrevistas directas a los trabajadores; y la tercera y más utilizada, es realizar una encuesta a todos los trabajadores a través de uno de los cuestionarios diseñados para ello.

**La Observación.** Consiste en que la organización defina un procedimiento por medio del cual pueda darse cuenta de cómo los empleados se desarrollan, trabajan en el entorno laboral para identificar aspectos en el ambiente de trabajo que generan descontento entre ellos. A pesar de su facilidad, se trata de una herramienta que no es precisa ni objetiva y que demanda una gran cantidad de tiempo.

**Entrevistas.** Las entrevistas pueden ser individuales o grupales y han de centrarse en aspectos más puntuales de la Institución. Las entrevistas de salida son una buena alternativa para conocer una percepción sincera sobre las condiciones laborales. Además, esta herramienta permite saber si en una Institución existen diferentes climas organizacionales.

**Encuestas.** Las encuestas son muy eficaces para recolectar datos precisos sobre el grado de satisfacción de los empleados. Además, destacan sobre las anteriores herramientas por su bajo margen de error al

reunir la sumatoria de las percepciones subjetivas del talento humano, lo que facilita la identificación de tendencias y áreas de mejora.2.4.7.1 Instrumentos de Medición del Clima Organizacional

Otra posibilidad son los **Grupos Focales**. Los cuales se tratan de una conversación con un grupo de 6 a 12 participantes a los que un moderador les hace preguntas sobre aspectos puntuales de la organización. El gran reto al usar esta herramienta es lograr un ambiente de confianza para que los empleados hablen abiertamente.

Cárdenas et al., (2009) Indican que el clima organizacional en específico afecta los procesos de organización y psicología, e influencia, productividad, satisfacción laboral y bienestar obrero. Por lo tanto, es necesario proponer un modelo para guiar la implementación de la estrategia., recomienda conseguir mejorar el desarrollo humano y aumentar la conciencia evitando que los trabajadores pueden estar preocupados por su ambiente de trabajo, el cual puede ser resuelto con múltiples medidas como lo son los atributos organizacionales y medidas perceptivas de atributos individuales.

#### **2.4.8 Instrumentos de Medición del Clima Organizacional**

El instrumento de mayor uso para la medición del clima organizacional es el cuestionario y la encuesta, según Hernández, Fernández y Baptista (2006, p. 310) el cuestionario es un instrumento de investigación que está conformado por un conjunto de preguntas respecto a una o más variables a medir.

Son de gran aplicación, y consisten en la confección de preguntas o afirmaciones escritas que expresan aspectos específicos relacionados con la organización, es recomendable que las mismas aborden situaciones actuales, así como futuras para perfilar el ideal ansiado. Se ha de tener mucho cuidado al ser diseñado de modo que sea congruente con las características culturales, académicas y

hasta geográficas de la Institución en donde se realiza el estudio y de quienes están dispuestos a responder a cada una de las interrogantes.

Una organización es un sistema conformado por subsistemas, por lo que otro aspecto importante es tener en cuenta los mismos, por ejemplo: áreas, departamentos, unidades, personal de dirección, personal no directivo, trabajadores simples, profesionales, y otros elementos de acuerdo con los intereses u objetivos que se persigan y a las características de la organización.

El cuestionario debe ser llenado de forma anónima y aplicada a un grupo de personas que caractericen una muestra representativa para que el análisis sea eficaz y con resultados fidedignos.

Esta técnica permite acceder a gran información de muchas personas a la vez y en un tiempo reducido, por lo que es poco costoso en su aplicación. Posibilita además enfoques homogéneos para obtener resultados adecuados.

Para efectos de esta investigación se evalúan las variables siguientes:

1. **Relaciones interpersonales;** se refieren a la manera en cómo se percibe las relaciones con los pares y con los jefes, cómo se está dando la comunicación ascendente y descendente, los procesos de nm escucha y aceptación por parte del grupo y la valoración que se da a los aportes individuales al grupo, la percepción de cómo se da el trato humano entre todos los participantes de la Institución.
2. **Estilo de dirección:** Mide las habilidades de las posiciones de mando para generar confianza acerca de su toma decisiones, al apoyo que se da y se recibe, la forma como se emiten las órdenes y la confianza en el grupo.
3. **Sentido de pertenencia:** Es la percepción de cuán identificado se está con los asuntos de la Institución. Probablemente los colaboradores evaluarán los beneficios sociales, salariales y oportunidades que tienen para aspirar pertenecer a la Institución por periodos de tiempo

prolongados. Un nivel alto de participación en el trabajo hace que los colaboradores se identifiquen fuertemente con el tipo de trabajo que realizan y se preocupan realmente por él.

4. **Retribución:** Evalúa la percepción de cómo sienten los colaboradores que están siendo compensados por la Institución, no se refiere a la compensación económica, más bien se refiere a la sensación de balance entre lo que está aportando y si esta Institución vale la pena por lo que me está retribuyendo en satisfacción personal.
5. **Disponibilidad de Recursos:** Responde a la pregunta de las condiciones físicas, estructurales, ambientales y a la disponibilidad de información para lograr los resultados requeridos.
6. **Estabilidad:** Se refiere a la tranquilidad que tienen los colaboradores de sentirse seguros en sus trabajos, para esto es importante comprender que esta tranquilidad que otorga la estabilidad se traduce por lo general de indicadores positivos en los que se refiere a ausentismo, salud profesional, accidentes y por supuesto en la productividad.
7. **Claridad y coherencia en la dirección:** Mide la confianza que tiene los colaboradores en los procesos de planeación y dirección en la Institución, lo cual proporciona confianza y coordinación en la alta Gerencia.
8. **Valores colectivos:** Referidos a los principios básicos de trabajo en equipo (escucha, apoyo, comunicación interna, espíritu de cuerpo y una apropiada gestión de conflictos), en el beneficio de todos es el beneficio de uno y de la Institución.

**CAPÍTULO III**  
**MARCO METODOLÓGICO**

## **MARCO METODOLÓGICO**

### **3.1 ENFOQUE DE INVESTIGACIÓN**

#### **Enfoque Metodológico:**

Para efectos de esta evaluación, se emplea un enfoque cuantitativo, realizando la recolección y análisis de datos en categorías numéricas para comprender la situación con relación al clima organizacional e identificar la satisfacción laboral presente en la municipalidad. Al respecto Hernández, R y Mendoza, P. (2018) comentan que “La ruta cualitativa tiene alcances; pero siempre se inicia explorando y describiendo, pudiendo limitarse el estudio a ello, o bien llegar a relacionar o explicar vínculos entre conceptos o fenómenos”. (p.395).

### **3.2 TIPO DE INVESTIGACIÓN**

La investigación es de tipo exploratoria no experimental transversal, ya que no se han realizado otras investigaciones al respecto por parte de la municipalidad de Tibás, más que una valoración sugerida en el plan estratégico en el año 2020 en conjunto con el Centro de Investigación y Capacitación en Administración Pública (CICAP) de la Universidad de Costa Rica y no hubo seguimiento o acciones al respecto dentro de la municipalidad.

### **3.3 UNIDADES DE ANALISIS U OBJETOS DE ESTUDIO**

#### **3.3.1 Área de estudio**

La investigación se lleva a cabo en la Municipalidad de Tibás, ubicada en la cabecera departamental de San Juan de Tibás.

### **3.3.2 Fuentes de información**

Las fuentes de información corresponden a las fuentes de datos y recursos utilizados en la evaluación, o las fuentes de datos a partir de las cuales se realizó la encuesta. Estas pueden ser primarias o secundarias.

Para Williams (2020), se puede entender como fuentes primarias: documentos originales, relatos de primera mano, textos (cartas, diarios, informes gubernamentales, artículos de periódicos, novelas, autobiografías), imágenes (fotografías, pinturas, anuncios), artefactos (edificios, ropa, escultura) y audiovisuales (canciones, entrevistas de historia oral, fotos, películas). Estas fuentes pueden estar disponibles en su forma original o pueden reproducirse, digitalizarse o reimprimirse en otras fuentes.

Las fuentes primarias son las personas que intervienen en la investigación, en este caso serían funcionarios del gobierno de la municipalidad, a través de una encuesta que se les hace a ellos. Las fuentes secundarias: son quienes obtienen la información de la que se ha recopilado. Estas fuentes de información reproducen y modifican la información ya obtenida. Estas fuentes secundarias para la investigación son: los trabajos universitarios, los proyectos de fin de carrera, las revistas, los libros, las páginas electrónicas de información, que se utilizarán para revisión, acceder y editar información.

### **3.3.3 Población**

La población está constituida por los funcionarios de la Municipalidad de Tibás formada por un total de 210 empleados, de los cuales 74 son operarios y 136 Administrativos. A continuación, en la Tabla 1, se detallan los puestos con los que cuenta la Municipalidad distribuidos por departamentos:

*Tabla 1*  
*Cantidad de colaboradores por departamento*  
*Mayo, 2023*

<b>Plaza</b>	<b>Programa</b>	<b>Total</b>
<b>Administración General</b>		
Gestor de Comunicación	Alcaldía	1
Oficinista		20
Asesora Legal		1
Alcalde Municipal		1
Servicios Especiales		8
Secretaria de Alcaldía		1
Encargado de Archivo		Archivo Central
Coordinador de Servicios Informáticos	Servicios Informáticos	1
Coordinador de Servicios Jurídicos	Servicios Jurídicos	1
Asistente Legal		3
Planificador Institucional	Planificación	1
Oficinista (Coordinador)	Plataforma de Servicios	1
Proveedor Municipal	Proveeduría	1
Bodeguero		1
Auxiliar de Proveeduría		1
Coordinadora Recursos Humanos	Recursos Humanos	1
Técnico en Recursos Humanos		1
Mensajero		1
Encargado de Servicios Generales	Servicios Generales	1
Agente de Seguridad y Vigilancia		9
Misceláneo		3
Secretaria Concejo	Secretaría del Concejo	1
Perito de Bienes Inmuebles	Bienes Inmuebles	1
Técnico de Bienes Inmuebles		1

Asistente de Gestión de Cobros	Gestión Cobros	1
Encargado de Gestión de Cobros		1
Asistente de Contabilidad	Contabilidad	1
Contadora Municipal		1
Auxiliar de Contabilidad		1
Inspector Municipal	Coordinación Tributaria	7
Coordinador Tributario		1
Asistente de Patentes	Patentes	1
Coordinadora Patentes		1
Encargada de Presupuesto	Presupuesto	1
Cajero	Tesorería	1
Asistente de Tesorería		1
Tesorero Municipal		1
Asistente de Auditoría	Auditoría	3
Asistente de Auditoría en Tecnologías de		1
Secretaria de Auditoría		1
Auxiliar de Auditoría		1
Auditor Interno		1
<b>Plantel Municipal</b>		
Peón de Obras y Servicios	Aseo de Vías y Sitios Públicos	72
Coordinador de Aseo de Vías y Ornato de		1
Jornal Semi Calificado		4
Jornal Ocasional		12
Coordinador de Recolección de Desechos	Recolección de Basura	1
Operador de Equipo Pesado		4
Trabajador Especializado		2
Chofer de Vehículo Liviano		4
Operador de Equipo Pesado		3
Albañil		2

Coordinador de Obras Civiles	Mantenimiento de Caminos y Calles	1
Soldador		1
Administrador del Cementerio	Cementerio	1
Encargado de Mantenimiento General	Parques y Obras de Ornato	1
Trabajadora Social	Servicios Sociales y Complementarios	1
Psicóloga		1
Coordinador Gestión Social		1
Jefe de Infraestructura y Servicios	Servicios y Mantenimiento	1
Coordinador de Planificación Urbana y Control	Dirección Técnica y Estudios	1
Coordinador de Obras y Servicios Públicos		1
Coordinador de Catastro		1
Geógrafo		1
Oficinista		
Directora de Desarrollo y Control Urbano		1
Asistente de Desarrollo y Control Urbano		1
Gestora Ambiental		1
Auxiliar de Catastro		1
<b>Unidad Técnica de Gestión Vial</b>		
Director de UTGV	Unidad Técnica de Gestión Vial	1
Asistente de UTGV		1
Promotora Social de UTGV		1
	<b>TOTAL</b>	<b>212</b>

Fuente: elaboración propia, con base a la información brindada por la Municipalidad de Tibás (2023).

### 3.3.4 Muestra

No se utilizó un método estadístico para delimitar el tamaño de la muestra se hizo a través de una muestra intencional de 133 colaboradores involucrados en el estudio que pueden ofrecer la mayor parte de la información. Criterios de inclusión y exclusión

*Tabla 2*  
*Criterios de Inclusión y exclusión*  
*Mayo, 2023*

<b>Criterios de Inclusión</b>	<b>Criterios de Exclusión</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Personal que labore con contrato a plazo indefinido.</li> <li>• Personal con antigüedad mayor que 3 meses</li> <li>• Personal que este dentro de la planilla</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Contratos temporales</li> <li>• Servicios Personales</li> <li>• Personal Outsourcing</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia cuestionario de Evaluación Clima Organizacional, mayo 2023.

### **3.4 INSTRUMENTOS PARA LA RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN**

#### **Instrumento**

Para realizar el diagnóstico se utilizó el test Escala de Clima Organizacional (EDCO) el cual se muestra en el ANEXO 4, el cual fue diseñado y probado en Colombia por un grupo de investigadores de la Fundación Universitaria Konrad Lorenz. Los autores son: Yuset Acero, Lina María Echeverri, Sandra Lizarazo, Ana Judith Quevedo y Bibiana Sanabria. Esto obedeció a que era un instrumento que se tenía a disponibilidad y que ya ha sido aplicado a estudios similares. Ver la ficha técnica del mismo en el ANEXO 4.

Con el instrumento seleccionado se buscó como propósito identificar una medida a nivel general acerca la percepción que los colaboradores tenía de la Institución, su ambiente y la dinámica del

comportamiento organizacional lo cual de paso podía proporcionar retroinformación acerca de los procesos que determinan esos comportamientos organizacionales, permitiendo introducir cambios planificados para la posible modificación de las actitudes y conductas de los miembros ( cuando sea necesario), como en la estructura organizacional o en uno o más de los subsistemas que la compone También Morales (2015) menciona que los autores de este instrumento EDCO, define que una puntuación se considera alta o baja según el número de ítems o afirmaciones. En este caso la puntuación mínima posible es de 40 y la máxima es de 200. Un puntaje alto indica una alta frecuencia, relacionado con un buen clima organizacional y un puntaje bajo indica una baja frecuencia, relacionado con problemas dentro de la organización. El test EDCO consta de 40 ítems.

Morales (2015), los ítems están conformados por una afirmación o juicio que está relacionada con el clima organizacional y una escala valorativa (escala Likert) que le permite al sujeto expresar su reacción ante el estímulo eligiendo uno de los cinco puntos de la escala, se muestran en la figura 7.

Además, retroalimentar los procesos que determinan el comportamiento organizacional, permite introducir cambios planificados en las actitudes y comportamientos de los miembros, así como en la estructura organizacional o en uno o más de los subsistemas que la componen.

Para Morales (2015) la prueba EDCO consta de 40 ítems. El tiempo de duración para desarrollar la prueba es de 40 minutos y los aspectos a evaluar en esta prueba son:

1. Relaciones interpersonales: grado en que los empleados se ayudan mutuamente, existe respeto y consideración mutua.
2. Estilo de dirección: grado en que el jefe apoya, alienta e involucra a los colaboradores.
3. Sentido de pertenencia: grado de orgullo por la Institución. Sentimiento de compromiso y responsabilidad en relación con sus objetivos y planes.
4. Retribución: La equidad de la compensación y los beneficios recibidos del trabajo.

5. Disponibilidad de recursos: la medida en que los empleados tienen acceso a la información, el equipo y las contribuciones y la confianza de otros en su trabajo.
6. Estabilidad: La medida en que los empleados ven la posibilidad de pertenecer a la Institución y estiman que las personas se mantienen o se despiden de manera justa.
7. Claridad y Coherencia de la dirección: Alto nivel de claridad de la dirección sobre el futuro de la Institución. Las áreas de meta y el grado de planificación están en línea con los estándares y políticas de la alta dirección.
8. Valores colectivos: grado en el que se perciben en el medio interno: cooperación, responsabilidad y respeto.

### **Características de los Ítems.**

Según Morales (2015) los ítems están conformados por una afirmación o juicio que está relacionado con el clima organizacional y una escala valorativa que le permite al sujeto exteriorizar su reacción eligiendo uno de los cinco puntos de la escala.

En el caso de ítems positivos la calificación sería de la siguiente manera: Siempre = 5 Casi siempre = 4 Algunas veces = 3 Muy pocas veces = 2 Nunca = 1 Los ítems positivos son: 1, 2, 5, 6, 8, 11, 12, 13, 16, 17, 21, 22, 27, 30, 31, 32, 36, 37, 38, 40.

Un ejemplo de este tipo de ítems es: Entiendo bien los beneficios que tengo en la Institución.

En el caso de ítems negativos la calificación sería de la siguiente manera: Nunca = 5 Muy pocas veces = 4 Algunas veces = 3 Casi siempre = 2 Siempre = 1 Los ítems negativos son: 3, 4, 7, 9, 10, 14, 15, 18, 19, 20, 23, 24, 25, 26, 28, 29, 33, 34, 35, 39.

Un ejemplo de ítem negativo es: Me avergüenzo de decir que soy parte de la Institución.

### **Extensión**

La prueba consta de 40 ítems. El tiempo de duración para desarrollar la prueba es de 40 minutos.

## **Escalas**

Para determinar si el clima organizacional puntúa entre Muy insatisfactorio a Muy insatisfactorio se realizará de la siguiente forma: entre el puntaje mínimo y el máximo posible (1 y 5) se establecen 6 intervalos de igual tamaño dividiendo la diferencia de los dos puntajes entre 6 y a partir del puntaje mínimo se suma el resultado obtenido así:

1.00 – 1.66	Muy insatisfactorio
1.67 – 2.33	Insatisfactorio
2.34 – 2.99	Moderadamente insatisfactorio
3.00 – 3.66	Moderadamente Satisfactorio
3.67 – 4.33	Satisfactorio
4.34 – 5.00	Muy satisfactorio

## **Validez de un cuestionario**

La validez de una medición proporcionada por un instrumento, una técnica o un método de diagnóstico se refiere al grado con todos éstos midan lo que deben medir. Posee dos componentes: la sensibilidad y la especificidad. La primera es la habilidad o capacidad para reconocer una elevada proporción de verdaderos positivos. La especificidad es la habilidad de una prueba para dar exentos de falsos positivos.

## **Confiabilidad**

Para Morales (2015) es la otra condición necesaria para evaluar la calidad de un cuestionario. Se refiere al nivel de acuerdo entre mediciones sucesivas, sean cualitativas o cuantitativas. Es decir, tiene que ver con el nivel de acuerdo o concordancia entre cuantificaciones repetidas. Posee dos componentes: uno dependiente de la variabilidad entre sujetos (sujeto observado, sujeto observador) que corresponde a una variación verdadera o biológica, y el otro es la variabilidad de medición (intra

e inter métodos). La confiabilidad es un indicador de la inestabilidad del sujeto, del observador o de la técnica de medición.

En el caso de un estudio cualitativo si el instrumento ha sido creado para el mismo deberá pasar por análisis de concordancia por medio de jueces independientes para establecer su calidad.

### **3.5 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN**

El diseño de esta investigación es no experimental transversal, dado se observa el fenómeno en su contexto natural, sin manipular ninguna variable y se trabaja con datos que se recogen en un único momento.

### **3.6 OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES**

En esta sección se presentan las características o atributos que se van a estudiar en las unidades de análisis que componen la muestra, para cada variable se incluye la variable, su definición y la correspondiente definición conceptual. En la Figura 3 se presenta la definición operacional de las variables.

*Tabla 3*  
*Operacionalización de las variables*  
*Mayo, 2023*

Objetivo específico	Variables	Definición conceptual	Definición operacional	Indicadores
<p>Determinar las dimensiones de clima organizacional de interés para la Municipalidad.</p>	1. Relaciones interpersonales	1. Interacción recíproca entre dos o más personas Pérez y Gardey (2008).	1. Se llevan a cabo entre el supervisor y el colaborador o entre colaboradores. Se basan en la comunicación, el liderazgo y el trabajo en equipo.	1. Preguntas 1,2,3,4,5
	2. Estilo de dirección	2. Características que definen a la figura de la persona que dirige y las relaciones que este establece con los miembros de su equipo. Quevedo (2006).	2. Suele utilizarse como sinónimo de estilo de liderazgo, o el estilo de liderazgo.	2. Preguntas 6,7,8,9,10
	3. Sentido de pertenencia	3. Orgullo derivado con la vinculación a la Institución. Quevedo (2006).	3. Sentimiento de compromiso y responsabilidad en relación con sus objetivos y programas.	3. Preguntas 11,12,13,14,15
	4. Retribución	4. Percepción de los colaboradores acerca de cómo están siendo compensados por la Institución. Quevedo (2006).	4. Se refiere a la sensación de balance entre lo que se está aportando y si esta Institución vale la pena por lo que está retribuyendo en satisfacción personal.	4. Preguntas 16,17,18,19,20
	5. Disponibilidad de recursos	5. Recursos de información, equipos y el aporte requerido de otras personas y dependencias para la realización eficiente de su trabajo. Quevedo (2006).	5. Responde a la pregunta de las condiciones físicas, estructurales, ambientales y a la disponibilidad de	5. Preguntas 21,22,23,24,25
		6. Tranquilidad que tienen los colaboradores al sentirse seguros en sus trabajos. Quevedo (2006).		

	<p>6. Estabilidad</p> <p>7. Claridad y coherencia en la dirección.</p> <p>8. Valores colectivos.</p>	<p>7. Medida en que las metas y programas de las áreas están alineadas y son consistentes con los criterios y políticas de la alta gerencia Quevedo (2006).</p> <p>8. Valor que se otorga en la Institución al trabajo en equipo, la cooperación, la responsabilidad y el respeto. Quevedo (2006).</p>	<p>información para lograr los resultados requeridos.</p> <p>6. Se manifiesta en la seguridad que los actos administrativos generan en las relaciones laborales.</p> <p>7. Genera confianza entre los colaboradores y los procesos de planeación y dirección en la Institución, lo cual proporciona confianza y coordinación en la alta Gerencia.</p> <p>8. Se dan a partir de la práctica en el ambiente interno de los principios básicos de trabajo en equipo (escucha, apoyo, comunicación interna, espíritu de cuerpo y una apropiada gestión de conflictos</p>	<p>6. Preguntas 26,27,28,29,30</p> <p>7. Preguntas 31,32,33,34,35</p> <p>8. Preguntas 36,37,38,39,40</p>
--	--	--	--	--

Fuente: Elaboración propia cuestionario de Evaluación Clima Organizacional, mayo 2023.

### 3.7 PLAN PILOTO

A efecto de poner a prueba el instrumento, se aplicó la encuesta a 15 trabajadores de la Municipalidad de Tibás, para asegurar que el instrumento fuese confiable.

### 3.8 ALFA DE CRONBACH

Para la presente investigación, se determinó que el instrumento de recolección de datos se realizará por medio de un cuestionario. Es importante que antes de aplicarlo se verifique su fiabilidad, por ende, se determinó utilizar el coeficiente de Alfa de Cronbach para poder validar el instrumento.

Se explica y define de la siguiente manera, según Toro (2022) “A partir de la varianza de los ítems individuales y de la varianza de la suma de los ítems de cada participante, cuando los ítems de una escala se encuentran correlacionados”. (p.18). A continuación, se presenta la ecuación mediante la varianza de los ítems:

$$\alpha = \frac{k}{k-1} \left[ 1 - \frac{\sum Vi}{Vt} \right]$$

En la ecuación, k representa el número de ítems, Vi la varianza de cada ítem y Vt es la varianza del total. El rango obtenido esta entre 0 hasta 1. Los valores que den cero significan que no existe fiabilidad, 1 indica que si hay una alta fiabilidad del instrumento. Entre los valores positivos 0.8 hasta 1, significa que hay una alta fiabilidad. El Cronbach para la investigación dio como resultado **0.90**.

**CAPITULO IV**  
**PRESENTACIÓN DE RESULTADOS**

## PRESENTACIÓN DE RESULTADOS

A continuación, se presentan los resultados obtenidos de la aplicación de la Escala de Clima Organizacional (EDCO) con un total de 133 empleados del área administrativa y operativa de la Municipalidad de Tibás, ubicado en la cabecera departamental de San Juan de Tibás. En primera instancia, se analiza la distribución de la población participante y luego, yendo de lo general a lo específico, se hace un análisis de los resultados de la Institución para determinar la percepción global. Después se analizan los resultados por cada dimensión a estudiar, sean estas: Relaciones Interpersonales, Estilo de Dirección, Sentido de Pertenencia, Retribución, Disponibilidad de Recursos, Estabilidad, Claridad y Coherencia en la Dirección y Valores Colectivos, las cuales fueron analizadas basadas en un total de cinco preguntas por cada dimensión.

Para efectos de lectura e interpretación, en la Tabla 4 se expone la guía correspondiente a las equivalencias de la evaluación. En ella se presentan los rangos de evaluación y su respectivo valor en la escala. Los valores entre uno (1) y tres (3) se consideran en el área de oportunidad de mejora.

*Tabla 4*  
*Guía para interpretación de las percepciones*  
*Mayo, 2023*

Rango evaluación	Significado
<b>1.00 – 1.66</b>	Muy insatisfactorio
<b>1.67 – 2.33</b>	Insatisfactorio
<b>2.34 – 2.99</b>	Moderadamente insatisfactorio
<b>3.00 – 3.66</b>	Moderadamente Satisfactorio
<b>3.67 – 4.33</b>	Satisfactorio
<b>4.34 – 5.00</b>	Muy satisfactorio

Fuente: Elaboración propia de la investigadora a partir de la escala EDCO.

## 4. RESULTADOS GENERALES

### 4.1. Distribución de la población por edad.

La Tabla 5 muestra la distribución de los 133 empleados encuestados según la edad de la población. Se puede observar que el 65.41% de la misma es menor de 50 años, un 9% es menos a 30 años, un 25% está en el rango de los 30 a los 40 años y 29% es mayor de 50 años. La edad promedio en la Institución es de 29 años.

*Tabla 5*  
*Distribución de la población por rango de edad*  
*Mayo, 2023*

<b>Rango</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Frecuencia relativa</b>	<b>Frecuencia acumulada</b>
<b>20-30</b>	<b>12</b>	<b>9%</b>	<b>9,02%</b>
<b>30-40</b>	<b>33</b>	<b>25%</b>	<b>33,83%</b>
<b>40-50</b>	<b>42</b>	<b>32%</b>	<b>65,41%</b>
<b>50-60</b>	<b>39</b>	<b>29%</b>	<b>94,74%</b>
<b>60-70</b>	<b>7</b>	<b>5%</b>	<b>100,00%</b>
	<b>133</b>	<b>100%</b>	

Fuente: Elaboración propia cuestionario de Evaluación Clima Organizacional, mayo 2023.

### 4.2. Distribución de la población por género.

La Tabla 6 muestra la distribución de los 133 empleados encuestados según su género. Se distribuye en un 28% de género femenino y un 72% de género masculino.

*Tabla 6*  
*Distribución de la población por género*  
*Mayo, 2023*

<b>Género</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Frecuencia relativa</b>	<b>Frecuencia Acumulada</b>
Femenino	37	28%	28%
Masculino	96	72%	100%
Total	133	100%	

Fuente: Elaboración propia cuestionario de Evaluación Clima Organizacional, mayo 2023.

#### 4.3. Distribución de la población por antigüedad.

La Tabla 7 muestra que, de los 133 empleados encuestados, un 31% tiene menos de cinco años de laborar para la Institución, se muestra que en el rango de 5-10 años hay un 24%, así como el 23% tiene entre 10 -15 años, el 8% entre 15- 20 años, el 7% está en un rango entre 20 -25 años, un 3% entre 25- 30 años, un 2% de 30-35 años y un 3% más de 35 años de trabajar para la municipalidad.

*Tabla 7*  
*Distribución de la muestra por antigüedad*  
*Mayo 2023*

<b>Rango</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Frecuencia relativa</b>	<b>Frecuencia acumulada</b>
De 0-5	41	31%	30,83%
De 5-10	32	24%	54,89%
De 10-15	30	23%	77,44%
De 15-20	10	8%	84,96%
De 20-25	9	7%	91,73%
De 25-30	4	3%	94,74%
De 30 -35	3	2%	96,99%
Mas de 35	4	3%	100,00%
	<b>133</b>	<b>100%</b>	

Fuente: Elaboración propia cuestionario de Evaluación Clima Organizacional, mayo 2023.

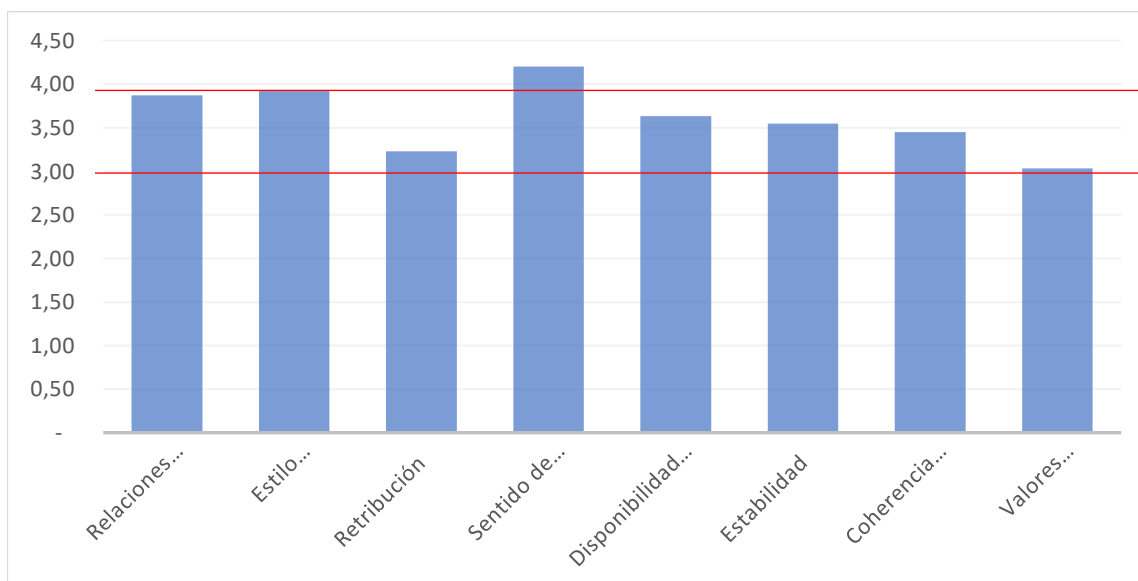
#### 4.4. Percepción general de la población del Clima organizacional de la Institución

En la Tabla 8 y la Figura 1, se muestra la percepción sobre el clima organizacional actual para todas las dimensiones y para toda la Institución. Como se observa; "Relaciones interpersonales", obtuvo una evaluación de 3,87, que significa **Satisfactoria**, "Estilo de dirección" un 3,92, **Satisfactoria**, Retribución 3,23, **Moderadamente satisfactoria**, "Sentido de pertenencia" 4,20 **Satisfactoria**, Disponibilidad de Recursos" 3,63, **Moderadamente Satisfactoria**, la Estabilidad 3,55, **Moderadamente satisfactoria**, "Coherencia en la dirección" 3,45, **Moderadamente Satisfactoria**. y "Valores Colectivos" 3,03, **Moderadamente Satisfactoria**.

*Tabla 8*  
*Evaluación General del Clima*  
*Mayo, 2023*

<b>EVALUACION GENERAL DEL CLIMA</b>	
Relaciones interpersonales	<b>3,87</b>
Estilode dirección	<b>3,92</b>
Retribución	<b>3,23</b>
Sentido de pertenencia	<b>4,20</b>
Disponibilidad de recursos	<b>3,63</b>
Estabilidad	<b>3,55</b>
Coherencia en la dirección	<b>3,45</b>
Valores Colectivos	<b>3,03</b>
<b>Percepción General del Clima en la Municipalidad</b>	<b>3,63</b>

Fuente: Elaboración propia cuestionario de Evaluación Clima Organizacional, mayo 2023.



*Figura 1. Percepción General del Clima Organizacional de la Institución*

Fuente: Resultado de encuesta de Clima Organizacional. Municipalidad de Tibás mayo,2023.

#### 4.5. Percepción general TOTAL por preguntas en todas las dimensiones

En la Tabla 9, se muestra el resumen de Evaluación del Clima Organizacional para la Institución, la información se muestra dimensión por dimensión y cada una de ellas por sus respectivas preguntas.

En esta tabla, se puede observar que la evaluación del clima organizacional para la Institución en general es de un **3,63**, lo cual significa, según la escala numérica de la Tabla No 4, que la percepción es **Moderadamente satisfactoria**.

En cuanto a la dimensión de **Relaciones Interpersonales**, alcanzó la evaluación de **3,87**, lo cual se clasifica como **Satisfactorio**, por su parte, **Estilo de Dirección**, muestra una puntuación total de **3,92**, también es **Satisfactorio**, la dimensión de **Retribución**, alcanzó un **3,23 Moderadamente satisfactorio**, así mismo, la dimensión **Sentido de Pertenencia** obtuvo una percepción de **4,20, Satisfactorio**, la dimensión **Disponibilidad de Recursos** obtuvo un **3,63, Moderadamente satisfactorio**, la de **Estabilidad** con un **3,55** para **Moderadamente satisfactorio**, por su parte la **Coherencia en la dirección**, fue evaluada con un **3,45** percibida como **Moderadamente satisfactorio**, y por último la dimensión de **Valores Colectivos**, con la percepción más baja , alcanzó puntuación de **3,03**, esta es la dimensión con la menor evaluación y significa que es **Moderadamente Satisfactorio**.

*Tabla No.9*  
*Evaluación General por ítems*  
*Mayo, 2023*

<b>EVALUACION GENERAL DEL CLIMA</b>	
Relaciones interpersonales	<b>3,87</b>
Los miembros del grupo toman en cuenta mis opiniones.	<b>3,63</b>
Soy aceptado por mi grupo de trabajo.	<b>4,17</b>
Los miembros del grupo son distantes.	<b>3,77</b>
Mi grupo de trabajo me hace sentir incomodo.	<b>4,10</b>
El grupo de trabajo valora mis aportes.	<b>3,70</b>
Estilo de dirección	<b>3,92</b>
Mi jefe crea confianza en el grupo de trabajo.	<b>3,94</b>
El jefe es mal educado.	<b>4,23</b>
Mi jefe generalmente apoya las decisiones que tomo.	<b>3,80</b>
Las ordenes impartidas por mi jefe son arbitrarias.	<b>3,56</b>
El jefe desconfía del grupo de trabajo.	<b>4,09</b>
Retribución	<b>3,23</b>
Entiendo bien los beneficios que tengo en la Institución.	<b>3,97</b>
Los beneficios de salud que recibo en la Institución satisfacen mis necesidades.	<b>2,33</b>
Estoy de acuerdo con mi asignación salarial.	<b>3,78</b>
Mis aspiraciones se ven frustradas por las políticas de la Institución.	<b>3,40</b>
Los servicios de salud que recibo en la Institución son deficientes.	<b>2,68</b>
Sentido de pertenencia	<b>4,20</b>
Realmente me interesa el futuro de la Institución.	<b>4,75</b>
Recomiendo a la Institución como un excelente sitio de trabajo.	<b>3,85</b>
Me avergüenzo de decir que soy parte de la Institución.	<b>4,56</b>
Sin remuneración no trabajo horas extras.	<b>3,56</b>
Sería más feliz en otra Institución.	<b>4,29</b>
Disponibilidad de recursos	<b>3,63</b>
Dispongo del espacio adecuado para realizar mi trabajo	<b>3,83</b>

El ambiente físico de mi sitio de trabajo es adecuado	3,50
El entorno físico de mi sitio de trabajo dificulta la labor que desarrollo	3,65
Es difícil tener acceso a la información para realizar mi trabajo	3,63
La iluminación del área de trabajo es deficiente	3,56
Estabilidad	3,55
La Institución despiden al personal sin tener en cuenta su desempeño.	4,29
La Institución brinda estabilidad laboral.	2,50
La Institución contrata personal temporal.	3,62
La permanencia en el cargo depende de preferencias personales.	3,95
De mi buen desempeño depende de la permanencia en el cargo.	3,40
Coherencia en la dirección	3,45
Entiendo de manera clara las metas de la Institución.	3,24
Conozco bien como la Institución está logrando sus metas.	3,24
Algunas tareas a diario asignadas tienen poca relación con las metas.	4,30
Los directivos no dan a conocer los logros de la Institución.	3,31
Las metas de la Institución son poco entendibles.	3,16
Valores Colectivos	3,03
El trabajo en equipo con otras áreas es bueno.	3,22
Las otras áreas responden bien a mis necesidades laborales.	3,16
Cuando necesito información de otras áreas las puedo conseguir fácilmente.	3,26
Cuando las cosas salen mal las áreas son rápidas en culpar a otras.	2,68
Las áreas resuelven problemas en lugar de responsabilizar a otras.	2,84
<b>Percepción General del Clima en la Municipalidad</b>	<b>3,63</b>

**Fuente:** Escala de EDCO, resultados de encuesta de la Municipalidad de Tibás mayo, 2023.

#### **4.6. Percepción general de la población de la dimensión Relaciones Interpersonales.**

En la tabla 10 y la figura 2 se muestra la percepción de la población investigada acerca de la dimensión **Relaciones Interpersonales** en la Institución, como se puede observar obtuvo

una evaluación de **3.87**. La evaluación más baja fue para referirse a que si “son tomadas en cuenta sus opiniones” con un **3,63**, “soy aceptado por el grupo de trabajo” se calificó con un **4,17**, si “los miembros del grupo son distantes” fue evaluado con un **3,77**, en el ítem del “grupo de trabajo me hace sentir incómodo” obtuvo un **4,10** y para calificar a si “el grupo de trabajo valora mis aportes” un **3,70**. Las líneas rojas en la Figura 2, muestran el rango en donde la percepción de Clima Organizacional es **Satisfactoria**.

*Tabla 10*  
*Relaciones Interpersonales en la Institución*  
*Mayo, 2023*

<b>Relaciones interpersonales</b>	<b>3,87</b>
Los miembros del grupo toman en cuenta mis opiniones.	<b>3,63</b>
Soy aceptado por mi grupo de trabajo.	<b>4,17</b>
Los miembros del grupo son distantes.	<b>3,77</b>
Mi grupo de trabajo me hace sentir incomodo.	<b>4,10</b>
El grupo de trabajo valora mis aportes.	<b>3,70</b>

Fuente: Resultado de encuesta de ESCALA DE CLIMA ORGANIZACIONAL (EDCO), en la Municipalidad de Tibás mayo,2023.

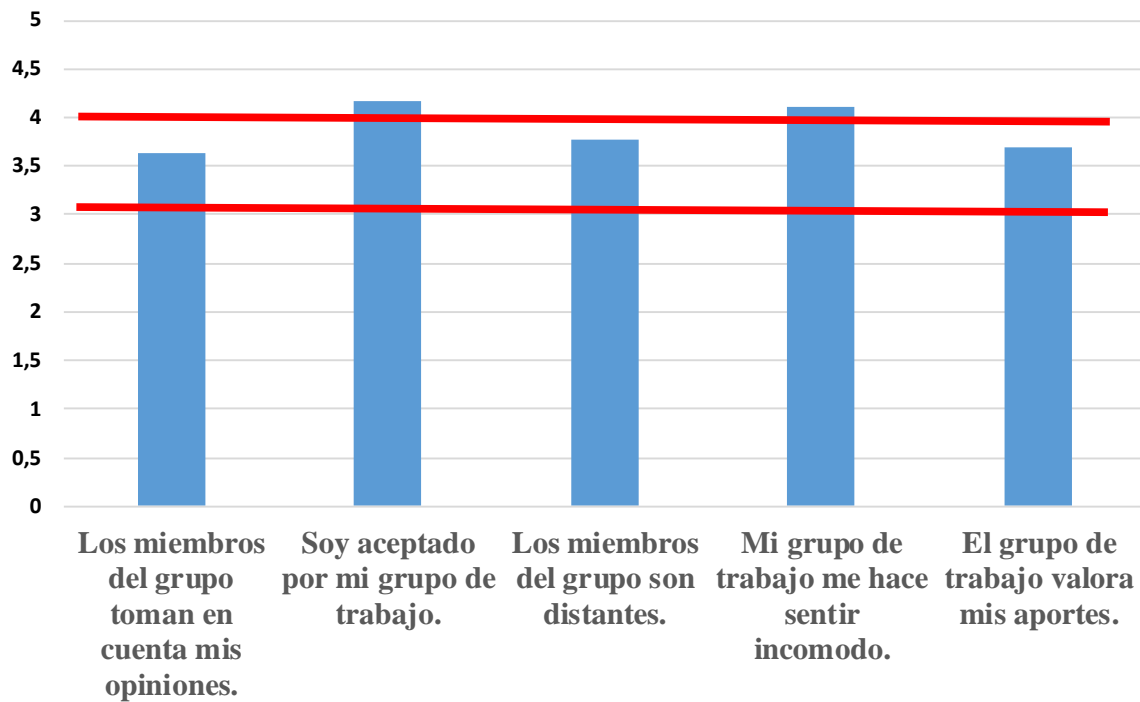


Figura 2. Relaciones Interpersonales en la Institución por pregunta

Fuente: Resultado de encuesta de Clima Organizacional. Municipalidad de Tibás mayo, 2023.

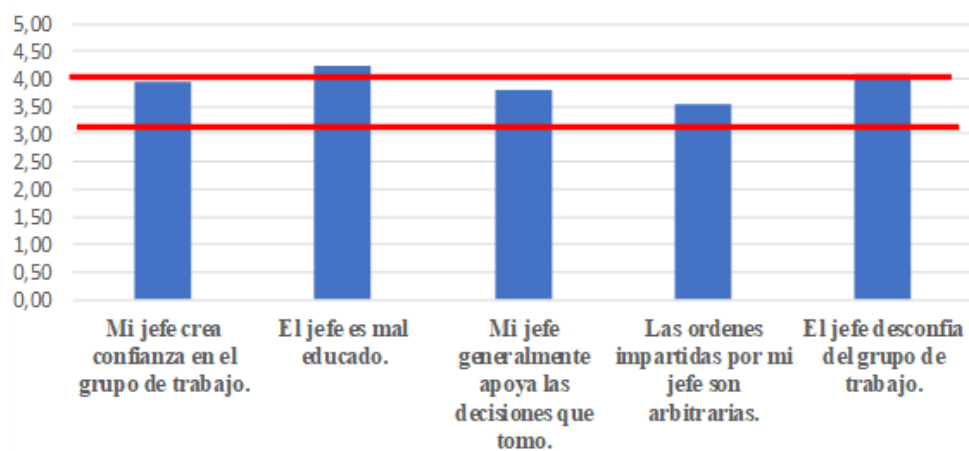
#### 4.7. Percepción general de la población de la dimensión Estilo de Dirección.

En la tabla 11 y la figura 3, se muestra la percepción de la población investigada acerca de la dimensión **Estilo de dirección** en la Institución, como se puede observar obtuvo una evaluación de **3.92**. La evaluación más baja fue para referirse “si las órdenes impartidas por el jefe son arbitrarias” con un **3.56**, seguida de **3,80** “el jefe apoya a los subalternos” y un **3,94** para “confianza del jefe del grupo de trabajo” y, las más altas **4.23** señalan que “el jefe es educado” y **4.09** indica que “el jefe no desconfía del grupo”. Las líneas rojas en la Figura 3, muestran el rango en donde la percepción de Clima Organizacional es **moderadamente satisfactoria**.

*Tabla 11*  
*Estilo de Dirección*  
*Mayo, 2023*

<b>Estilo de Dirección</b>	<b>3,92</b>
Mi jefe crea confianza en el grupo de trabajo.	<b>3,94</b>
El jefe es mal educado.	<b>4,23</b>
Mi jefe generalmente apoya las decisiones que tomo.	<b>3,80</b>
Las ordenes impartidas por mi jefe son arbitrarias.	<b>3,56</b>
El jefe desconfía del grupo de trabajo.	<b>4,09</b>

Fuente: Resultado de encuesta de Clima Organizacional.Municipalidad de Tibás mayo,2023.



*Figura 3. Estilo de Dirección*

*Fuente: Resultado de encuesta de Clima Organizacional.Municipalidad de Tibás mayo,2023.*

#### **4.8. Percepción general de la población acerca de la Retribución.**

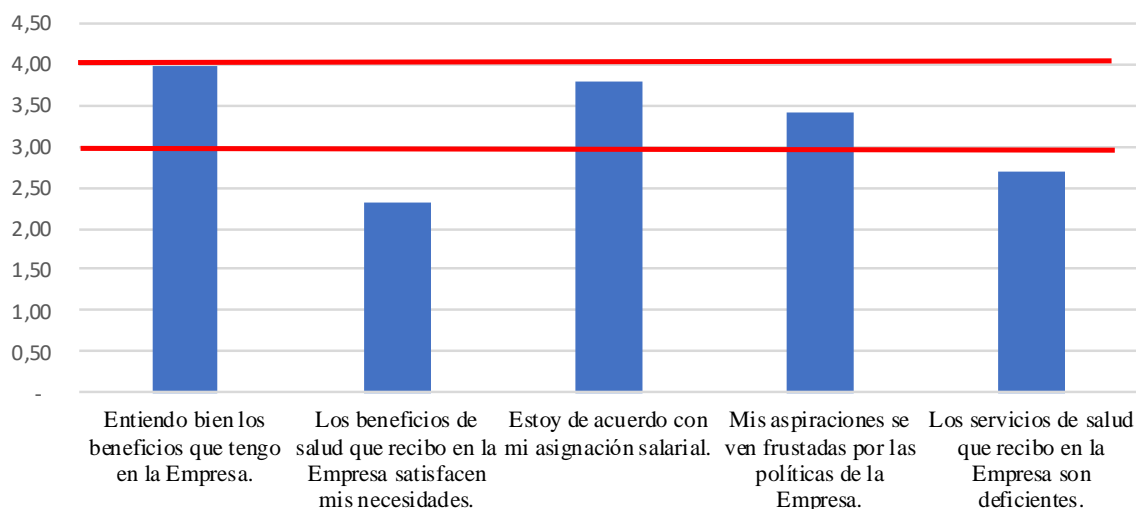
En la tabla 12 y la figura 4, se muestra la percepción de la población investigada acerca de la dimensión en cuanto a **Retribución** en la Institución, como se puede observar obtuvo una evaluación de **3,23**. Para “los beneficios que se tiene en la Institución” con un **3,97**.

La evaluación más baja fue para referirse a “la aceptación de mi asignación salarial” con un **3,78**. Un **2,33** se obtuvo del ítem a “si se sienten satisfechos por los beneficios de salud que reciben de la institución”, por otro lado, evaluaron con un **2,68** que “los servicios de salud son deficientes”, se obtiene una puntuación de **3,40** al referirse a “si se ven frustradas sus aspiraciones por las políticas de la Institución”. Las líneas rojas en la Figura 4, muestran el rango en donde la percepción de Clima Organizacional es **Moderadamente satisfactoria**.

*Tabla 12*  
*Retribución*  
*Mayo, 2023*

<b>Retribución</b>	<b>3,23</b>
Entiendo bien los beneficios que tengo en la Empresa.	<b>3,97</b>
Los beneficios de salud que recibo en la Empresa satisfacen mis necesidades.	<b>2,33</b>
Estoy de acuerdo con mi asignación salarial.	<b>3,78</b>
Mis aspiraciones se ven frustradas por las políticas de la Empresa.	<b>3,40</b>
Los servicios de salud que recibo en la Empresa son deficientes.	<b>2,68</b>

Fuente: Resultado de encuesta de Clima Organizacional.Municipalidad de Tibás mayo,2023.



*Figura 4. Retribución*

Fuente: Resultado de encuesta de Clima Organizacional.Municipalidad de Tibás mayo,2023.

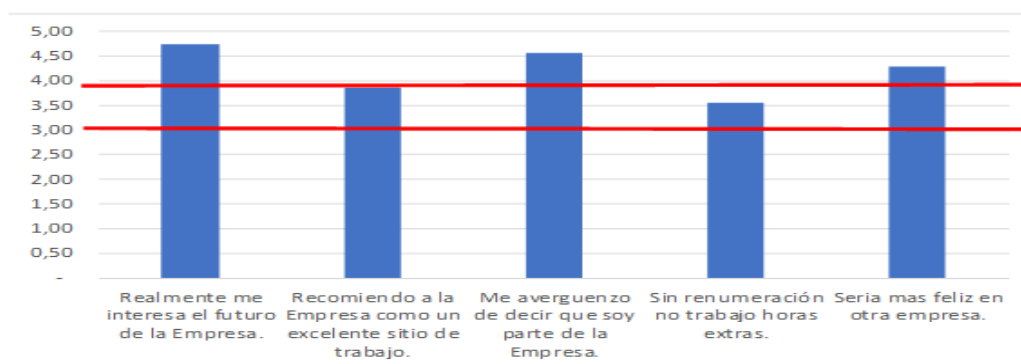
#### 4.9. Percepción general de la población del Sentido de Pertenencia.

En la tabla 13 y la figura 5, se muestra la percepción de la población investigada acerca de la dimensión en cuanto a **Sentido de Pertenencia** en la Institución, como se puede observar obtuvo una evaluación de **4,20**. La puntuación más alta obtuvo un **4,75** para “realmente me interesa el futuro de la institución”, un **3,85** para “recomiendan a la institución como un excelente sitio de trabajo” y “se mostraron más felices con la opción de pertenecer a otra Institución” con un **4,29** al referirse a “me avergüenzo de decir que soy parte de la Institución” un **4,56**, en cuanto a la pregunta “sin remuneración no trabajan horas extras” con una calificación de **3,56** que es la más baja. Las líneas rojas en la figura 5, muestran el rango en donde la percepción de Clima Organizacional es **Moderadamente satisfactorio**.

*Tabla 13*  
*Sentido de Pertenencia*  
*Mayo, 2023*

Sentido de pertenencia	<b>4.20</b>
Realmente me interesa el futuro de la Empresa.	<b>4.75</b>
Recomiendo a la Empresa como un excelente sitio de trabajo.	<b>3.85</b>
Me avergüenzo de decir que soy parte de la Empresa.	<b>4.56</b>
Sin remuneración no trabajo horas extras.	<b>3.56</b>
Seria mas feliz en otra empresa.	<b>4.29</b>

Fuente: Resultado de encuesta de Clima Organizacional.Municipalidad de Tibás mayo,2023.



*Figura 5. Sentido de Pertenencia*

*Fuente: Resultado de encuesta de Clima Organizacional.Municipalidad de Tibás mayo,2023.*

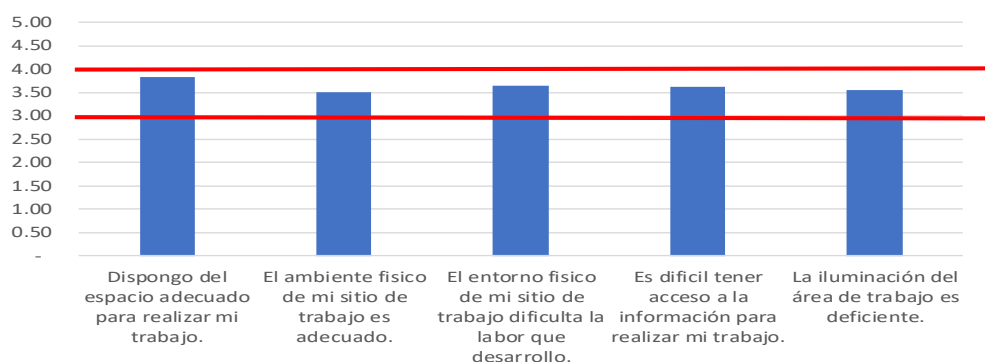
#### 4.10. Percepción general de la población acerca de la Disponibilidad de Recursos.

En la tabla 14 y la figura 6, se muestra la percepción de la población investigada acerca de la dimensión en cuanto a **Disponibilidad de Recursos** en la Institución, como se puede observar obtuvo una evaluación de **3,63**. La puntuación más alta obtuvo un **3,83** para el ítem “dispongo del espacio adecuado para realizar mi trabajo”, se evaluó con un **3,50** el “ambiente físico del sitio de trabajo”, por otra parte “el entorno físico del sitio de trabajo dificulta la labor que se desarrolla” obtuvo un **3,65**, “la dificulta el tener acceso a la información para realizar el trabajo” se calificó con un **3,63** y “la iluminación del área de trabajo” obtuvo una evaluación de **3,56**. Las líneas rojas en la figura 6, muestran el rango en donde la percepción de Clima Organizacional es **moderadamente satisfactoria**.

*Tabla 14*  
*Disponibilidad de Recursos*  
*Mayo, 2023*

Disponibilidad de Recursos	3,63
Dispongo del espacio adecuado para realizar mi trabajo.	3,83
El ambiente físico de mi sitio de trabajo es adecuado.	3,50
El entorno físico de mi sitio de trabajo dificulta la labor que desarrollo	3,65
Es difícil tener acceso a la información para realizar mi trabajo.	3,63
La iluminación del área de trabajo es deficiente.	3,56

Fuente: Resultado de encuesta de Clima Organizacional. Municipalidad de Tibás mayo, 2023.



*Figura 6. Disponibilidad de Recursos*

Fuente: Resultado de encuesta de Clima Organizacional. Municipalidad de Tibás mayo, 2023.

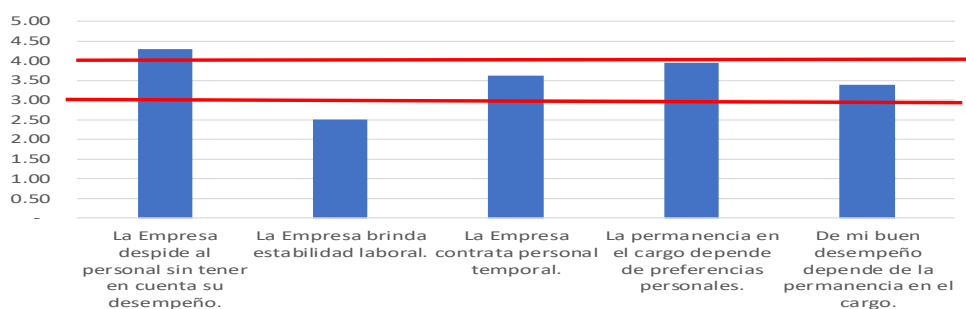
#### 4.11. Percepción general de la población acerca de la Estabilidad.

En la tabla 15, la figura 7, se muestra la percepción de la población investigada acerca de la dimensión en cuanto a **Estabilidad** en la Institución, como se puede observar obtuvo una evaluación de **3,55**. La puntuación más alta obtuvo un **4,29** a la Institución despiden al personal si tener en cuenta su desempeño, seguido de un **3,95** de las “preferencias personales depende de la permanencia en el cargo”, la evaluación más baja fue de un **2,50** al ítem la “Institución brinda estabilidad laboral”, para el ítem si la “Institución contrata personal temporal” obtuvo una calificación de **3,62** y de “mi buen desempeño depende de la permanencia en el cargo” un **3,40**. Las líneas rojas en la figura 7, muestran el rango en donde la percepción de Clima Organizacional es **moderadamente satisfactoria**.

*Tabla 15*  
*Estabilidad*  
*Mayo, 2023*

Estabilidad	<b>3.55</b>
La Empresa despide al personal sin tener en cuenta su desempeño.	<b>4.29</b>
La Empresa brinda estabilidad laboral.	<b>2.50</b>
La Empresa contrata personal temporal.	<b>3.62</b>
La permanencia en el cargo depende de preferencias personales.	<b>3.95</b>
De mi buen desempeño depende de la permanencia en el cargo.	<b>3.40</b>

Fuente: Resultado de encuesta de Clima Organizacional. Municipalidad de Tibás mayo, 2023.



*Figura 7. Estabilidad*

*Fuente: Resultado de encuesta de Clima Organizacional. Municipalidad de Tibás mayo, 2023.*

#### 4.12. Percepción general de la población acerca de la Coherencia en la Dirección.

En la tabla 16, la figura 8, se muestra la percepción de la población investigada acerca de la dimensión en cuanto a **Coherencia en la Dirección** en la Institución, como se puede observar obtuvo una evaluación de **3,45**. La puntuación más alta obtuvo un **4,30** correspondiendo a: “Algunas tareas a diario asignadas tienen poca relación con las metas”, Por su parte: las preguntas, “Entiendo de manera clara las metas de la Empresa” y “Conozco bien como la Institución está logrando sus metas.”, ambas obtuvieron una evaluación de **3,24**, “Los directivos dan a conocer los logros de la Institución” obtuvo una evaluación de **3,31** y por último, calificaron a “las metas en la Institución entendibles” se calificó con **3,16**. Siendo esta la de más baja evaluación. Las líneas rojas en la figura 8, muestran el rango en donde la percepción de Clima Organizacional es **moderadamente satisfactoria**.

*Tabla 16*  
*Coherencia en la Dirección*  
*Mayo, 2023*

Coherencia en la Dirección	<b>3,45</b>
Entiendo de manera clara las metas de la Institución.	<b>3,24</b>
Conozco bien como la Institución está logrando sus metas.	<b>3,24</b>
Algunas tareas a diario asignadas tienen poca relación con las metas.	<b>4,30</b>
Los directivos no dan a conocer los logros de la Institución.	<b>3,31</b>
Las metas de la Institución son poco entendibles.	<b>3,16</b>

Fuente: Resultado de encuesta de Clima Organizacional. Municipalidad de Tibás mayo,2023.

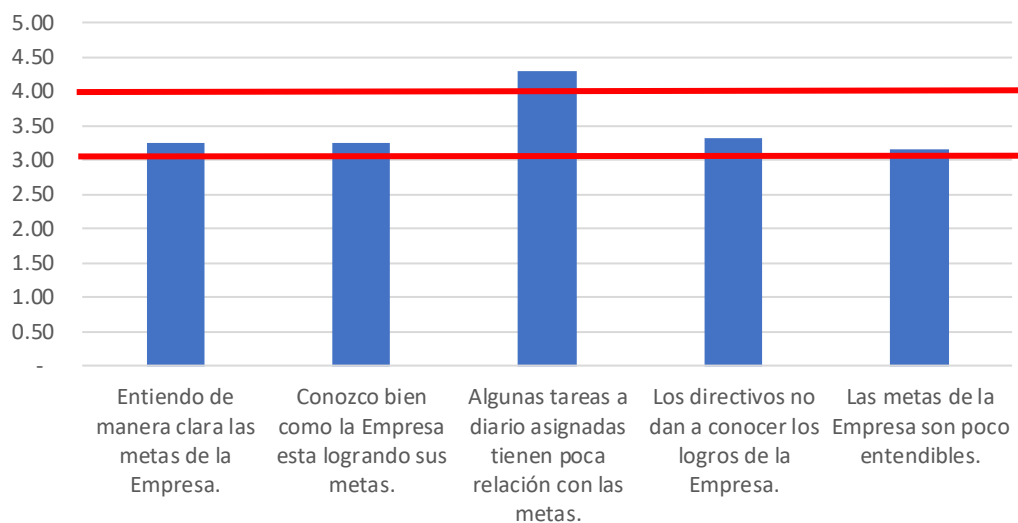


Figura 8. Coherencia en la Dirección

Fuente: Resultado de encuesta de Clima Organizacional. Municipalidad de Tibás mayo, 2023.

#### 4.13. Percepción general de la población acerca de los Valores Colectivos de la Institución.

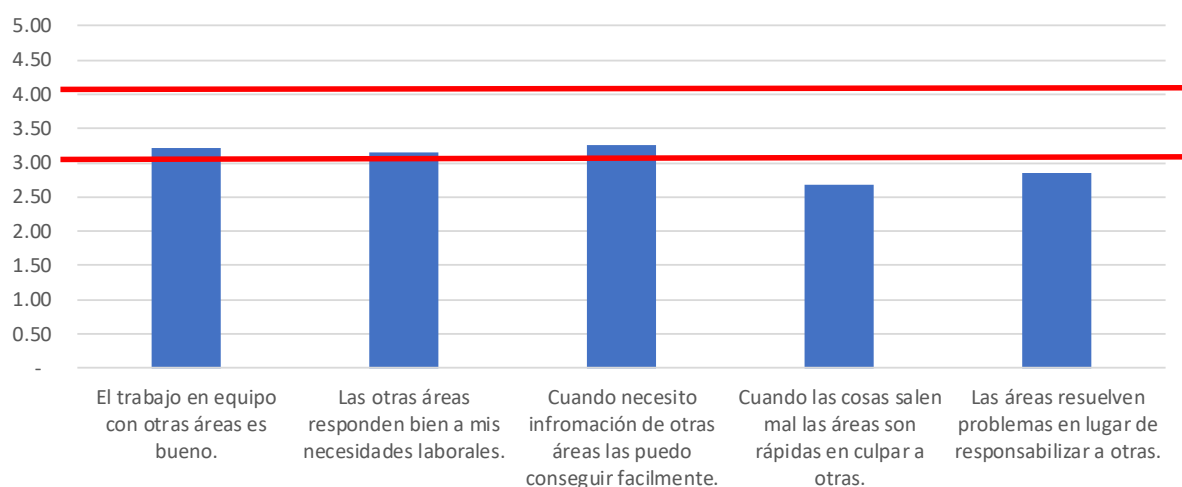
En la tabla 17, la figura 9, se muestra la percepción de la población investigada acerca de la dimensión en cuanto a **Valores Colectivos** en la Institución, como se puede observar obtuvo una evaluación de **3,03**. La puntuación más alta obtuvo un **3,26** a las respuestas de si cuando necesito información de otras dependencias las puedo conseguirla fácilmente, al referirse al trabajo en equipo con otras áreas es bueno un **3,22**, para las otras dependencias responden bien a mis necesidades laborales se calificó con **3,16**, se evaluó cuando las cosas salen mal las áreas son rápidas en culpar a otros con un **2,68**, las áreas resuelven problemas en lugar de responsabilizar a otros se evaluó con un **2,84**.

Las líneas rojas en la figura 9, muestran el rango en donde la percepción de Clima Organizacional es **moderadamente satisfactoria**.

*Tabla 17*  
*Valores Colectivos*  
*Mayo, 2023*

<b>Valores Colectivos</b>	<b>3.03</b>
El trabajo en equipo con otras áreas es bueno.	<b>3.22</b>
Las otras áreas responden bien a mis necesidades laborales.	<b>3.16</b>
Cuando necesito información de otras áreas las puedo conseguir fácilmente.	<b>3.26</b>
Cuando las cosas salen mal las áreas son rápidas en culpar a otras.	<b>2.68</b>
Las áreas resuelven problemas en lugar de responsabilizar a otras.	<b>2.84</b>

Fuente: Resultado de encuesta de Clima Organizacional.Municipalidad de Tibás mayo,2023.



*Figura 9. Valores Colectivos*

Fuente: Resultado de encuesta de Clima Organizacional.Municipalidad de Tibás mayo,2023.

#### **4.14. Percepción de Clima Organizacional de la Municipalidad de Tibás por Área (Administrativa y Operativa).**

En la Tabla 18, se puede apreciar la evaluación de la **percepción total** del clima organizacional de la Municipalidad de Tibás, la cual obtuvo una puntuación de **3,54**, mientras que el Área Operativa, una evaluación **de 3,75**.

- El total para la dimensión de relaciones interpersonales en el área administrativa se evaluó con un **4,06** y para el área operativa un **3,77**.

- Para la dimensión estilo de dirección se obtuvo una calificación en el área administrativa de **3,95** y para el área operativa un **3,96**.
- Para la dimensión de remuneración obtuvo una evaluación de **2,99** para el área administrativa y para el área operativa un **3,49**.
- Se evaluó a la dimensión sentido de pertenencia en el área administrativa con un **3,93** y para el área operativa un **4,51**.
- El total para la dimensión de disponibilidad de recursos en el área administrativa se evaluó con un **3,60** y para el área operativa un **3,72**.
- Se calificó la dimensión estabilidad con una puntuación en el área administrativa de **3,76** y para el área operativa un **3,76** también.
- En la dimensión de coherencia en la dirección se obtuvo una evaluación de 3,20 para el área administrativa y para el área operativa un 3,63.
- Para la dimensión de valores colectivos obtuvo una evaluación de **2,88** para el área administrativa y para el área operativa un **3,21**.

Tabla 18  
Evaluación General del Clima  
Mayo, 2023

	Descripción	ADMINISTRATIVO	OPERATIVO	TOTAL
	<b>Relaciones Interpersonales</b>	<b>4.06</b>	<b>3.77</b>	<b>3.87</b>
1	Los miembros del grupo toman en cuenta mis opiniones.	3.85	3.49	3.63
2	Soy aceptado por mi grupo de trabajo.	4.22	4.19	4.17
3	Los miembros del grupo son distantes.	4.12	3.51	3.77
4	Mi grupo de trabajo me hace sentir incomodo.	4.24	4.04	4.10
5	El grupo de trabajo valora mis aportes.	3.86	3.62	3.70
	<b>Estilo de Dirección</b>	<b>3.95</b>	<b>3.96</b>	<b>3.92</b>
6	Mi jefe crea confianza en el grupo de trabajo.	3.85	4.07	3.94
7	El jefe es mal educado.	4.24	4.28	4.23
8	Mi jefe generalmente apoya las decisiones que tomo.	3.73	3.91	3.80
9	Las ordenes impartidas por mi jefe son arbitrarias.	3.93	3.29	3.56
10	El jefe desconfía del grupo de trabajo.	4.00	4.22	4.09
	<b>Remuneración</b>	<b>2.99</b>	<b>3.49</b>	<b>3.23</b>
11	Entiendo bien los beneficios que tengo en la Empresa.	3.97	4.03	3.97
12	Los beneficios de salud que recibo en la Empresa satisfacen	2.15	2.51	2.33
13	Estoy de acuerdo con mi asignación salarial.	3.44	4.13	3.78
14	Mis aspiraciones se ven frustradas por las políticas de la	3.08	3.72	3.40
15	Los servicios de salud que recibo en la Empresa son	2.29	3.06	2.68
	<b>Sentido de Pertenencia</b>	<b>3.93</b>	<b>4.51</b>	<b>4.20</b>
16	Realmente me interesa el futuro de la Empresa.	4.76	4.81	4.75
17	Recomiendo a la Empresa como un excelente sitio de	3.31	4.38	3.85
18	Me avergüenzo de decir que soy parte de la Empresa.	4.37	4.79	4.56
19	Sin remuneración no trabajo horas extras.	3.39	3.76	3.56
20	Sería mas feliz en otra empresa.	3.80	4.78	4.29
	<b>Disponibilidad de Recursos</b>	<b>3.60</b>	<b>3.72</b>	<b>3.63</b>
21	Dispongo del espacio adecuado para realizar mi trabajo.	3.78	3.93	3.83
22	El ambiente físico de mi sitio de trabajo es adecuado.	3.51	3.54	3.50
23	El entorno físico de mi sitio de trabajo dificulta la labor que	3.58	3.76	3.65
24	Es difícil tener acceso a la información para realizar mi	3.47	3.82	3.63
25	La iluminación del área de trabajo es deficiente.	3.66	3.53	3.56
	<b>Estabilidad</b>	<b>3.76</b>	<b>3.76</b>	<b>3.55</b>
26	La Empresa despide al personal sin tener en cuenta su	4.44	4.25	4.29
27	La Empresa brinda estabilidad laboral.	4.05	4.56	2.50
28	La Empresa contrata personal temporal.	2.73	2.34	3.62
29	La permanencia en el cargo depende de preferencias	3.75	3.56	3.95
30	De mi buen desempeño depende de la permanencia en el	3.85	4.09	3.40
	<b>Coherencia</b>	<b>3.20</b>	<b>3.63</b>	<b>3.45</b>
31	Entiendo de manera clara las metas de la Empresa.	3.86	4.25	3.24
32	Conozco bien como la Empresa esta logrando sus metas.	3.08	3.43	3.24
33	Algunas tareas a diario asignadas tienen poca relación con	2.93	3.56	4.30
34	Los directivos no dan a conocer los logros de la Empresa.	3.15	3.50	3.31
35	Las metas de la Empresa son poco entendibles.	2.95	3.40	3.16
	<b>Valores Colectivos</b>	<b>2.88</b>	<b>3.21</b>	<b>3.03</b>
36	El trabajo en equipo con otras áreas es bueno.	3.03	3.43	3.22
37	Las otras áreas responden bien a mis necesidades laborales.	3.08	3.26	3.16
38	Cuando necesito información de otras áreas las puedo	3.20	3.35	3.26
39	Cuando las cosas salen mal las áreas son rápidas en culpar a	2.32	3.03	2.68
40	Las áreas resuelven problemas en lugar de responsabilizar a	2.76	2.96	2.84
	<b>Evaluacion Total</b>	<b>3.54</b>	<b>3.75</b>	<b>3.63</b>

Fuente: Resultado de encuesta de Clima Organizacional. Municipalidad de Tibás mayo, 2023.

**CAPITULO V:  
DISCUSIÓN E INTERPRETACIÓN DE  
RESULTADOS**

## **5.1 DISCUSIÓN E INTERPRETACIÓN O EXPLICACIÓN DE LOS RESULTADOS**

A continuación, se presenta la confrontación de la información teórica con los resultados obtenidos en la presente investigación realizada en el área administrativa y operativa de la Municipalidad de Tibás en mayo, 2023, evaluando cada una de las dimensiones que mide el Clima Organizacional según la utilización del instrumento (EDCO).

Este análisis se realiza con base en la percepción que los Colaboradores experimentan de acuerdo con su entorno laboral, haciendo indispensable que se conozca cómo percibe cada funcionario a la institución para así determinar si, el resultado son sentimientos agradables o desagradables con respecto a su entorno laboral.

Esta evaluación se realizó con la muestra de 133 funcionarios de la Institución, en un rango de edades de 20-70 años, con una antigüedad de 0-35 años, para un género de 37 mujeres y 96 masculinos.

Algunos factores que determinan la aplicación del clima organizacional dentro de la institución, en primera instancia es la dimensión de Relaciones Interpersonales, que tienen su origen en las actitudes respecto al ámbito que viven en general en su lugar de trabajo como situaciones, relaciones con compañeros, jefes y hasta los mismos usuarios.

El individuo va a buscar pertenecer siempre a un grupo social, donde sean aceptados, a menudo son susceptibles a presiones de adaptación. Donde las relaciones interpersonales son saludables, formarán equipos de trabajo sólidos, donde cada miembro experimenta seguridad de poder resolver cualquier problema.

El clima organizacional, según (Chiavenato, 2011). “está constituido, entre otras cosas, por el ambiente interno de la organización”, constituyendo el ambiente que existe en una o Institución, incluyendo diferentes aspectos se superponen en diversos grados, como organización, tecnología, políticas, objetivos operativos, normativa interna (factores estructurales). Además de las actitudes, valores, formas aceptadas de comportamiento social (factores sociales)",

En torno a la dimensión de **Relaciones Interpersonales** que obtuvo un 3,87 de 5,00, cabe mencionar que se maneja de una manera **moderadamente satisfactorio**, se puede percibir que los colaboradores se sienten que son aceptados por sus grupos de trabajo, y que se construye un ambiente de cordialidad y respeto, este apartado abarca aspectos como el compañerismo, manejo de conflictos, tanto entre personas como entre departamentos, que forman parte de la comunicación que pueda existir dentro de las instituciones, además del estrés que genera propiamente la dinámica humana cotidiana.

Las relaciones interpersonales en la Institución ayudan a formar una construcción de la identidad grupal, lo que permite generar mecanismos de autoayuda y de solidaridad, ayuda en la construcción e intercambio de nuevas experiencias y conocimientos; para relacionarse, comprenderse y llegar a acuerdos positivos.

En cuanto al **Estilo de Dirección**; existe una diversidad de personalidades y personas con constructos racionales e irracionales que permiten o no una mejor una mejor comunicación y criterio amplio de una visión de ambiente laboral positivo, que terminarán afectando con su conducta el ambiente laboral.

En la evaluación realizada, esta dimensión de **Estilo de Dirección** es la segunda mejor evaluada con 3,92 de 5,00, Al respecto, los colaboradores se sienten apoyados, y con la

confianza y respeto de sus jefes, sin embargo, algunos perciben que las órdenes impartidas por el jefe son algo arbitrarias.

Al referirse a la dimensión del clima **Retribución**; como resultado se percibe los colaboradores entienden los beneficios que la institución les brinda, están **moderadamente satisfechos** con su asignación salarial, más los colaboradores operativos que los administrativos. Lo cual es importante, más si se lo considera que todas las compensaciones, económicas y no económicas, directas o indirectas, que los trabajadores reciben a cambio de su trabajo; sirven para atraer, motivar y retener a los funcionarios.

Dentro de estas retribuciones se tienen: el sueldo, las comisiones, los bonos, atención médica, seguro de vida, un plan de retiro, un pago por tiempo no laborado, las vacaciones pagas. sin embargo, en la evaluación realizada para algunos empleados sobresale como área de mejora los servicios de salud al no satisfacer sus necesidades.

La cuarta dimensión del clima organizacional, a saber, **Sentido de Pertenencia**; obtuvo la calificación de satisfacción más alta en la evaluación del clima organizacional un 4,20 de 5,00, reflejando que el clima organizacional favorece altamente la sensación de pertenecer a una Institución que es importante.

Este comportamiento tiene una gran variedad de consecuencias positivas para la Institución, expresadas en satisfacción, motivación, adaptación, productividad, rotación, que forman el sentido de pertenencia e identificación con los objetivos, también mejora de la calidad de vida de los empleados, enfocando también la calidad de producción que generará la Institución por sí misma. grado de orgullo derivado de la vinculación a la Institución. Si existe un sentimiento de compromiso y responsabilidad en relación con sus objetivos y programas.

En la quinta dimensión del clima organizacional se evaluó la **Disponibilidad de Recursos**; la cual obtuvo una evaluación de 3,63 de 5,00, se determina que los colaboradores cuentan con la información que requieren para realizar sus labores, así como con los equipos y el aporte requerido de otras personas y dependencias para la realización de su trabajo.

La percepción de los espacios idóneos, así como de los recursos materiales para desarrollar apropiadamente el trabajo y con esto poder llevar a cabo tareas las específicas, tiene una percepción de **Moderadamente Satisfactoria**, lo cual es bueno, aún más tratándose de una Institución regulada por estrictos presupuestos y entes contralores. Hay que prestar atención al ambiente físico y la iluminación de las áreas de trabajo, que son las áreas con una percepción más baja.

Por otra parte, la Dimensión de **Estabilidad**; la cual obtuvo una percepción de 3,55 de 5,00, permitió conocer la percepción de los funcionarios acerca de su estabilidad relativa en sus respectivos puestos. Al respecto, si se comparan las evaluaciones de los cinco rubros, se percibe que los colaboradores piensan que la Institución no brindan estabilidad laboral, de hecho, este rubro fue evaluado con un 2,5, lo cual significa que es **moderadamente insatisfactorio**. Es un hecho que esta percepción afectó la percepción de la dimensión de la estabilidad, y por supuesto que es un área para mejorar prioritaria, dado que repercute en la seguridad y la calidad del desempeño.

En cuanto a la Dimensión de **Coherencia en la Dirección**; que obtuvo un **3,45 de 5,00**, la percepción de los empleados es que la Institución mantiene una estructura organizada de objetivos, pero que se necesita más comunicación para que los empleados tengan muy claro cuáles son sus objetivos como parte de la organización y así tratar de construir sobre lo que se ha logrado y lo que se quiere lograr, incorporando el ser consistentes en las metas. Al

respeto se hace necesario conocer con claridad y coherencia las estrategias y los logros de la Institución, porque, cuando los empleados saben hacia dónde se dirige la organización o unidad de trabajo, así como lo que espera de ellos para lograr las metas, pueden coordinar sus actividades, y sobre todo colaborar y tomar las acciones necesarias para alcanzar esas metas. Sin planificación, los departamentos y las personas pueden resultar contraproducentes y con ello evitar que la organización logre sus objetivos.

Por último, la Dimensión de **Valores Colectivos**; recibió la calificación más baja un **3,03 de 5,00**, indicando alguna variación en la práctica de valores dentro de la Institución, pero aún en un nivel aceptable, permite apreciar que existe cooperación en el mantenimiento de las metas de la Institución y parte de su filosofía. La ausencia de valores colectivos no ayuda al proceso de diagnóstico de los miembros equipos, lo que dificulta idear soluciones a los problemas de la Institución.

Llama la atención la percepción de que cuando las cosas salen mal las áreas son rápidas en culpar a otras que obtiene un **2,68**, lo cual se muestra más grave el área administrativa que tuvo una evaluación de **2.32 (insatisfactorio)**, lo cual podría indicar que hace falta trabajar en iniciativas para que las diversas unidades administrativas se comuniquen y coordinen adecuadamente y se elimine el mal hábito de responsabilizar a otros antes que resolver, o sea **Buscar culpables**.

De acuerdo con la ponderación obtenida de **3,63**, luego de realizada la evaluación del clima organizacional dentro de la Municipalidad de Tibás, se determinó según la escala propuesta en la Tabla 4, el puntaje equivalente a un nivel **MODERADAMENTE SATISFACTORIO**, por lo tanto, se puede mencionar que existe un clima organizacional favorable para la Institución.

Sin embargo, es importante señalar que existen factores que aún es necesario trabajar y prestarles atención para poder mejorar y con ello lograr que se aproveche al máximo al recurso humano de la Institución. También a través de ello poder obtener mejoras tanto en el desempeño, como en la calidad del trabajo para cumplir de una forma aceptable los objetivos institucionales.

Se menciona a continuación los factores que necesitan un mejoramiento: valores colectivos, retribución, disponibilidad de recursos y coherencia en la dirección.

**CAPITULO VI:  
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

## 6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

En el presente capítulo se presenta las conclusiones y recomendaciones generales a partir del resultado de la evaluación realizada.

### 6.1 CONCLUSIONES

Seguidamente se exponen las conclusiones a las que se puede llegar como parte del análisis e interpretación de los resultados del estudio realizado, en torno a la percepción en cuanto al clima organizacional de los colaboradores de la Municipalidad de Tibás.

#### 6.1.1. De acuerdo con el objetivo general

Realizar un análisis del Clima Organizacional en la Municipalidad, según la percepción de sus colaboradores con la finalidad de identificar oportunidades de mejora en las dimensiones que lo conforman.

1. Se realizó en análisis del Clima Organizacional en la Municipalidad el cual alcanzó una evaluación de **3,63 de 5,00**, interpretada como como **moderadamente satisfactorio**.
2. La población de colaboradores de la Institucion tiene una edad promedio de 29 años.
3. La distribución de personal femenino vrs el masculino, indica que hay una desproporción que podría ser considerada para las políticas de reclutamiento y selección, con miras a una búsqueda de balance en equidad de género.
4. La dimensión mejor evaluada fue la del **Sentido de Pertenencia**, con un **4,20 de 5,00**.

5. La dimensión peor evaluada fue la de **Valores Colectivos**, con un **3,03 de 5,00**.  
lo cual indica el grado cómo perciben dentro de la empresa la cooperación, la responsabilidad y el respeto con jefaturas y entre los compañeros de trabajo, y con aquellos otros con quienes existe relación laboral.

### **6.1.2. De acuerdo con el objetivo específico 1**

Determinar las dimensiones de clima organizacional de interés para la Municipalidad.

Las dimensiones de clima para la institución son las estudiadas y se clasifican en este orden siguiente, conforme al mayor impacto en el Clima Organizacional.

1. Valores Colectivos
2. Retribución
3. Coherencia en la dirección
4. Estabilidad
5. Disponibilidad de recursos
6. Relaciones interpersonales
7. Estilo de dirección"
8. Sentido de pertenencia

### **6.1.3. De acuerdo con el objetivo específico 2**

Identificar las áreas con resultados críticos y las variables que impactan los mismos, de acuerdo con la encuesta de clima organizacional.

Las áreas en oportunidad de mejora están determinadas y se clasifican en este orden siguiente, conforme al mayor impacto en el Clima Organizacional.

1. Valores Colectivos
2. Retribución

3. Coherencia en la dirección
4. Estabilidad
5. Disponibilidad de recursos

#### **6.1.4. De acuerdo con el objetivo específico 3**

Definir las áreas prioritarias para un eventual plan de acción de mejoramiento del clima organizacional.

Las áreas en oportunidad de mejora prioritarias están determinadas y se clasifican en este orden siguiente, conforme al mayor impacto en el Clima Organizacional

1. Los beneficios de salud
2. Estabilidad laboral
3. Servicios de salud
4. Comunicación interdepartamental
5. Resolución de conflictos
6. Trabajo interdepartamental
7. Comunicación de Metas y Objetivos Institucionales
8. El trabajo en equipo
9. Establecimiento de metas
10. Comunicación Institucional
11. Comunicación Interdepartamental
12. Comunicación Horizontal de altos Niveles
13. Políticas de desarrollo interno
14. Evaluación del desempeño
15. Ambientación y espacios físicos del trabajo

## **6.2 RECOMENDACIONES**

Una vez presentadas las conclusiones obtenidas por la investigación realizada se plantean una serie de recomendaciones con el objetivo de que sea referencia para apoyar procesos de clima organizacional en la Institucion.

### **Del Objetivo específico 1**

- 1- Revisar las políticas de reclutamiento y selección para generar iniciativas relacionadas a búsqueda de balance en equidad de género.
- 2- Generar equipos de trabajo productivos, que desarrollen habilidades de comunicación interna.
- 3- Promover la aplicación de una política de reconocimientos inspirada en el trabajo eficiente, la productividad y el crecimiento personal.
- 4- Desarrollar talleres vivenciales: de motivación, para fortalecer su autoestima y factores que limitan su desarrollo.
- 5- Desarrollar cursos de especialización que les permita realizar su labor de manera eficiente y con más calidad, para mejorar la posición laboral del trabajador en la municipalidad.

### **Del Objetivo específico 2**

- 6- Realizar una revisión de la asignación de recursos para la ejecución de labores con el fin de mejorar la percepción de la Dimensión de Disponibilidad de Recursos.
- 7- Revisar los indicadores de rotación mensual para revisar el motivo de salidas del personal y así ejecutar un plan para mejorar la percepción de la estabilidad.

- 8- Dar cumplimiento al ordenamiento jurídico, para mejorar las condiciones de trabajo Estableciendo lineamientos para la mejora de condiciones de trabajo y así reconocer el vínculo laboral de los trabajadores con la entidad.

### **Del Objetivo específico 3**

- 9- Prestar atención a los servicios médicos para lograr una salud laboral adecuada a los procesos productivos, al bienestar físico y mental de cada funcionario.
- 10- Desarrollar un programa de desarrollo de competencias gerenciales, especialmente las competencias de Comunicación, Liderazgo, Toma de decisiones, Trabajo en equipo y manejo de conflictos, Administración del Tiempo, Gestión del Talento Humano y Manejo del estrés y tolerancia a la frustración, para que transmitan a cada integrante de la municipalidad una nueva cultura inspirada en la transmisión de valores y conductas.
- 11- Revisar cómo se está llevando a cabo el manejo de la comunicación vertical y horizontal en la Institución, para mejorar el flujo de información.
- 12- Establecer una política acerca del manejo de información dentro de la Institución para garantizar aquella información básica para el desarrollo las labores lleguen hasta donde tienen que llegar según las necesidades y requerimientos.
- 13- Establecer un plan de reconocimiento para el personal que logre permanencia en la Institución para favorecer la estabilidad y crecimiento.
- 14- Promover programas de comunicación horizontal (jefes-colaboradores) para mejorar la confianza a los colaboradores, se debe ser claro y conciso, potenciar la coordinación y la solución de problemas, para crear relaciones interpersonales sanas dentro de la compañía

- 15- Desarrollar un plan que involucre más a los colaboradores en el desarrollo de metas y objetivos, ser claros y conscientes de cuál son sus aportes en los logros obtenidos.
- 16- Establecer un Código de Ética que procure que las jefaturas utilicen mejores medios de comunicación con los colaboradores, donde se aplique el respeto y la transparencia que brinden seguridad y confianza entre los subalternos.
- 17- Establecer mecanismos de participación que permita a las opiniones expresadas por los colaboradores con el fin de procurar la mejora del ambiente laboral en el que se desempeñan los funcionarios.
- 18- Crear un mecanismo de evaluación del desempeño que contemple procesos de retroalimentación de manera que se asegure el crecimiento tanto de la Institución como de los colaboradores.
- 19- Realizar reuniones periódicas para comunicar al personal de manera, veraz y abierta, para evitar los rumores.
- 20- Implementar habitualmente boletines informativos que anuncien acerca de los avances, logros, dificultades y propuestas en su mejora, que elimine las limitaciones de acceso a la información.
- 21- Diseñar una estrategia de comunicación que contribuya al progreso de la calidad del servicio.
- 22- Realizar un análisis de clima organizacional cada año de ser posible, s para monitorear la efectividad de los planes de acción diseñados para cerrar las brechas del estudio actual.

## BIBLIOGRAFÍA

- Alonso, E., Sánchez, J., Tejero, B. & Retama, M. (2000), Clima y cultura de los equipos de trabajo. Dos constructos de trabajo. En: Agullo, E., Remeseiro, C. & Fernández, J., Psicología del trabajo, de las organizaciones y de los recursos humanos. Nuevas aproximaciones. Madrid: Biblioteca Nueva. pp. 340-343.A
- Álvarez, L., Estrella, B y Rosas, S. (2018). Roll del Psicólogo Organizacional en la gestión de Talento Humano. *PODIUM*, (33), 79-90. <https://doi.org/10.31095/podium.2018.33.8>
- Barrantes, K., Echeverría, A. y Meneses, J. (2022). La incidencia del clima organizacional sobre la implementación del Plan Estratégico del SENARA, en el periodo 2015-2021. <https://repositorio.una.ac.cr/bitstream/handle/11056/23819/TFG-La%20incidencia%20del%20clima%20organizacional%20sobre%20la%20implementacion%20del%20plan%20estrategico%20del%20SENARA%2C%20en%20el%20periodo%202015-2021.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Brunet, Luc (2004), El Clima de trabajo en las Organizaciones, Definiciones, Diagnostico y Consecuencias. México Editorial Trillas.
- Chacón, F. (2019). *Clima organizacional y su relación con la satisfacción laboral de los servidores públicos administrativos de la Municipalidad Provincial Sánchez Carrión: 2018*. Tesis de Bachillerato en Administración. Huamachuco, Perú: Universidad Nacional de Trujillo.
- Goncalves, A. (1997). Dimensiones del Clima. Organizacional. Prentice Hall. Bogotá, Colombia. Recuperado de <https://www.geocities.ws/janethqr/liderazgo/130.html>  
[http://dspace.unitru.edu.pe/bitstream/handle/UNITRU/12791/chaconparedes\\_florenia.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://dspace.unitru.edu.pe/bitstream/handle/UNITRU/12791/chaconparedes_florenia.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

- Cárdenas, L., Arciniegas, Y., y Barrera, M. (2009). Modelo de intervención en clima organizacional. *International Journal of Psychological Research*, 2(2), 121-127.  
<https://www.redalyc.org/pdf/2990/299023513005.pdf>
- Colchado, B. (2018). Relación entre clima organizacional y satisfacción laboral en los colaboradores de la municipalidad distrital de Zaña - región Lambayeque. Año 2018.  
<https://repositorio.unprg.edu.pe/handle/20.500.12893/7754>
- Corichi, A., Hernández, T., y García, M. (2012). *El clima organizacional: un factor clave de éxito, que debe evaluarse de manera permanente en las Instituciones*. Reporte de investigación. Hidalgo México: Universidad Autónoma de Hidalgo.  
<https://www.uaeh.edu.mx/scige/boletin/icea/n3/e1.html>
- Chiavenato, I. (2011). Administración de recursos humanos: El capital humano de las organizaciones. McGraw-Hill.
- Ferrato, E. y Coutinho de Arruda, MC (2005). Clima ético corporativo: una aplicación del modelo de Víctor y Cullen en las Instituciones del estado de Sao Paulo \*. *Cuadernos de Difusión*, 10 (18-19), 137+. <https://link.gale.com/apps/doc/A148565736/IFME?u=anon~4b69ab92&sid=google Scholar&xid=18f0bfe2>
- Galicia, S., García, M., y Hernández, L. (2011). La importancia del clima organizacional, en la productividad de las Instituciones. Reporte de investigación. Hidalgo, México: Universidad Autónoma de Hidalgo. <https://www.uaeh.edu.mx/scige/boletin/tepeji/n8/a9.html>

- García, M., Vesga, J. & Gómez, C. (2020). *Clima organizacional: teoría y práctica*. Editorial Universidad Católica de Colombia. <https://doi.org/10.14718/9789585133396.2020>
- García Solarte, Mónica. 2009. *Clima Organizacional y su Diagnóstico: Una aproximación Conceptual*. Universidad del Valle Sede San Fernando, Cali-Colombia. Recuperado de [http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0120-46452009000200004](http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0120-46452009000200004)
- Hernández, R., Fernández, C. Y Baptista P. (2006). *Metodología de la Investigación*. Cuarta Edición. México: McGraw-Hill.
- Hidalgo Altamirano, O. A. (2020). *Modelo de gestión en recursos humanos según la teoría de Chiavenato para fortalecer la administración en las escuelas del Distrito de Guayaquil, 2020*. [Tesis]. Universidad César Vallejo. Recuperado de <http://recursosbiblio.url.edu.gt/tesisjcem/2017/01/01/Sarceno-Roxana.pdf>
- Laime, A. (2018). *El clima laboral y satisfacción del usuario de la unidad local de empadronamiento de la Municipalidad Distrital Santiago de Cusco 2018*. <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/33567>
- López, M. (2013). *La cultura es construida por líderes de arriba hacia abajo. Por otro lado, los gerentes y supervisores preparan el ambiente*. Tesis de sociología. Murcia: Universidad de Murcia. <https://www.tdx.cat/bitstream/handle/10803/117203/TESIS.pdf?sequence=>
- Mendoza, A. (2017). *Clima organizacional y desempeño laboral en la Municipalidad Distrital de Huanchaco. 2017*. <http://dspace.unitru.edu.pe/handle/UNITRU/12864>
- Montero, D. (2021). *Aplicación de un modelo de inteligencia de datos con bases estadísticas para un estudio de clima organizacional aplicado en la Municipalidad de Belén*. <https://repositorio.ulatina.ac.cr/handle/20.500.12411/1579>

- Morales, E. (2015). MEDICIÓN DE CLIMA ORGANIZACIONAL EN EL COLEGIO CAMBRIDGE DE HUEHUETENANGO. Recuperado de <http://recursosbiblio.url.edu.gt/tesiseortiz/2015/05/43/Morales-Eduardo.pdf>
- Noriega, V. (2010). Otra aproximación al estudio del clima organizacional. *Portal de la Red de Salud Cubana*. <https://revinfodir.sld.cu/index.php/infodir/article/view/221>
- Orbegoso, A. (2010). Problemas teóricos del clima organizacional: un estado de la cuestión. *Revista De Psicología (Trujillo)*, 12, 347–362. Recuperado de <http://revistas.ucv.edu.pe/index.php/revpsi/article/view/635>
- Organización Internacional del Trabajo (2004). ¿Qué es el trabajo decente? [https://www.ilo.org/americas/sala-de-prensa/WCMS\\_LIM\\_653\\_SP/lang--es/index.htm](https://www.ilo.org/americas/sala-de-prensa/WCMS_LIM_653_SP/lang--es/index.htm)
- Palacios, C. (2022). Clima organizacional y satisfacción laboral de los colaboradores de la gerencia regional de infraestructura de un gobierno regional en Perú, 2022. Tesis de Licenciatura en Administración. Piura, Perú: Universidad César Vallejo. Recuperado de [https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/112658/Palacios\\_VCE-SD.pdf?sequence=1](https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/112658/Palacios_VCE-SD.pdf?sequence=1)
- Polo, J. D. Madrid, J. D. y Gómez, A. (2022). *Psicología organizacional y del trabajo: miradas actuales*. 1. Universidad del Norte. <https://elibro-net-uh.knimbus.com/es/lc/bibliouh/titulos/221697>
- Sarceño, R. (2017). ANÁLISIS DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA MUNICIPALIDAD DE CONGUACO, JUTIAPA. Recuperado de <http://recursosbiblio.url.edu.gt/tesisjcem/2017/01/01/Sarceno-Roxana.pdf>
- Sicard, A. y Cagua, A. (2018). EL CLIMA ORGANIZACIONAL Y LA RELACIÓN ENTRE LAS CONDICIONES Y MEDIO AMBIENTE DE TRABAJO Y EL BIENESTAR LABORAL

GENERAL.

Recuperado

de

<http://saber.ucv.ve/bitstream/10872/19476/1/El%20Clima%20Organizacional%20y%20la%20relaci%C3%B3n%20entre%20Condiciones%20y%20Me.pdf>

Soto, M. (2017). Estudio de clima organizacional para los colaboradores de la “Biblioteca Joaquín García Monge de la Universidad Nacional, Costa Rica”. *Bibliotecas*, 35(3), 1-26.  
<https://doi.org/10.15359/rb.35-3.5>

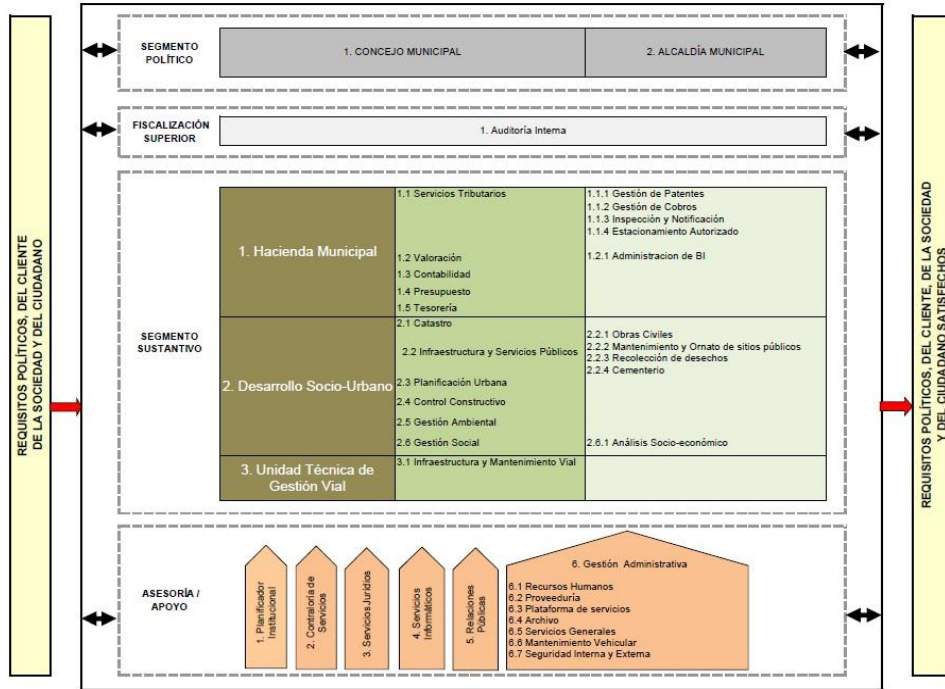
Toro, R., Peña, M., Avendaño, M., Mejía, M. y Bernal, A. (2022). Análisis Empírico del Coeficiente Alfa de Cronbach según Opciones de Respuesta, Muestra y Observaciones Atípicas.  
<https://www.redalyc.org/journal/4596/459671926003/html/>

Williams, C. (2020). ¿Qué es una fuente primaria? Recuperado de  
<https://springylib.libanswers.com/espanol/faq/321910>

## **ANEXOS**

# ANEXO.1.

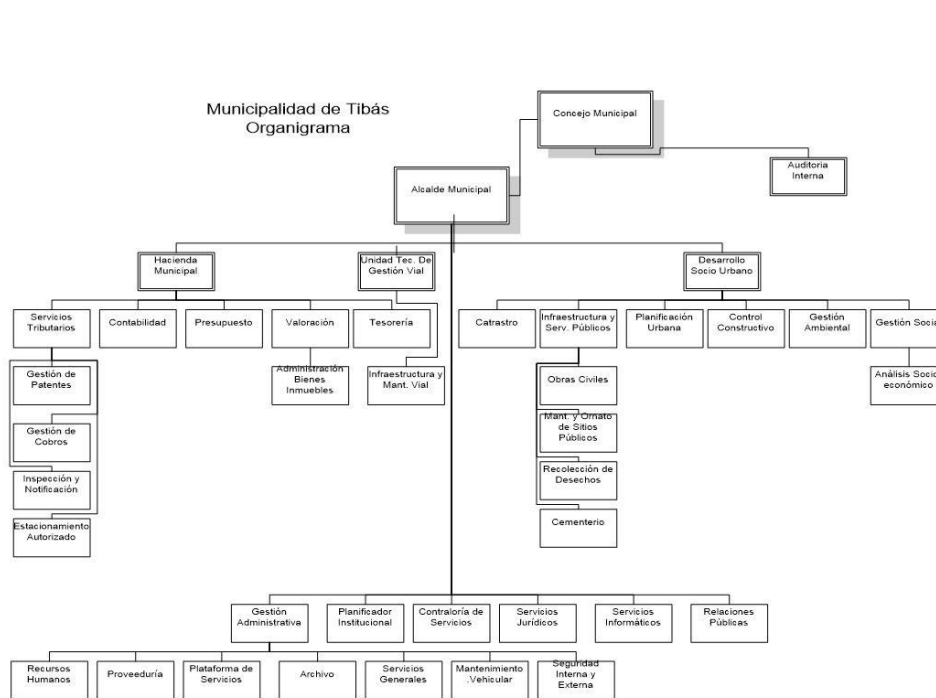
## Mapa Básico Organizacional de la Municipalidad de Tibás, 2010



Fuente: DGSC y Municipalidad de Tibás, 2010

## ANEXO 2

### Estructura Organizativa de la Municipalidad de Tibás



Fuente: Municipalidad de Tibás, 2019

## ANEXO 3

### CUESTIONARIO DE ESTUDIO DE CLIMA ORGANIZACIONAL

1. El Clima Organizacional es el grupo de características que describen una organización y que la distinguen de las demás; son de permanencia relativa en el tiempo e influyen en la conducta de las personas en la organización.
2. A continuación usted encontrará una prueba la cual busca medir el clima organizacional en la Municipalidad de Tibás. Para contestar las preguntas lea cuidadosamente el enunciado y escoja solo una respuesta marcando con una X sobre la opción con la cual este de acuerdo, como se muestra en el siguiente ejemplo:

Pregunta de ejemplo	Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca
Mi jefe crea una atmósfera de confianza en el grupo de trabajo	X				

Por favor conteste absolutamente todas las preguntas evitando hacerlo al azar.

3. La presente prueba es confidencial y anónima. El tiempo de duración de la prueba es de 40 minutos aproximadamente.

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

Departamento:		Sexo:				
Cargo que desempeña:		Edad:				
Jefe inmediato:		Antigüedad:				
		<b>MARQUE CON UNA " X "SU RESPUESTA</b>				
	Descripción	Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca
1	Los miembros del grupo toman en cuenta mis opiniones.					
2	Soy aceptado por mi grupo de trabajo.					
3	Los miembros del grupo son distantes.					
4	Mi grupo de trabajo me hace sentir incomodo.					
5	El grupo de trabajo valora mis aportes.					
6	Mi jefe crea confianza en el grupo de trabajo.					
7	El jefe es mal educado.					
8	Mi jefe generalmente apoya las decisiones que tomo.					
9	Las ordenes impartidas por mi jefe son arbitrarias.					
10	El jefe desconfía del grupo de trabajo.					

11	Entiendo bien los beneficios que tengo en la Institución.					
12	Los beneficios de salud que recibo en la Institución satisfacen mis necesidades.					
13	Estoy de acuerdo con mi asignación salarial.					
14	Mis aspiraciones se ven frustradas por las políticas de la Institución.					
15	Los servicios de salud que recibo en la Institución son deficientes.					
16	Realmente me interesa el futuro de la Institución.					
17	Recomiendo a la Institución como un excelente sitio de trabajo.					
18	Me avergüenzo de decir que soy parte de la Institución.					
19	Sin remuneración no trabajo horas extras.					
20	Sería más feliz en otra Institución.					
	Descripción	Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca
21	Dispongo del espacio adecuado para realizar mi trabajo.					
22	El ambiente físico de mi sitio de trabajo es adecuado.					
23	El entorno físico de mi sitio de trabajo dificulta la labor que desarrollo.					
24	Es difícil tener acceso a la información para realizar mi trabajo.					
25	La iluminación del área de trabajo es deficiente.					
26	La Institución despide al personal sin tener en cuenta su desempeño.					
27	La Institución brinda estabilidad laboral.					
28	La Institución contrata personal temporal.					
29	La permanencia en el cargo depende de preferencias personales.					
30	De mi buen desempeño depende de la permanencia en el cargo.					
31	Entiendo de manera clara las metas de la Institución.					
32	Conozco bien como la Institución está logrando sus metas.					
33	Algunas tareas a diario asignadas tienen poca relación con las metas.					
34	Los directivos no dan a conocer los logros de la Institución.					
35	Las metas de la Institución son poco entendibles.					
36	El trabajo en equipo con otras áreas es bueno.					
37	Las otras áreas responden bien a mis necesidades laborales.					
38	Cuando necesito información de otras áreas las puedo conseguir fácilmente.					

39	Cuando las cosas salen mal las áreas son rápidas en culpar a otras.					
40	Las áreas resuelven problemas en lugar de responsabilizar a otras.					

## **ANEXO 4**

### **FICHA TÉCNICA DEL INSTRUMENTO**

Nombre del instrumento: Escala de Clima Organizacional (EDCO)

Autores: Acero Yuset, Echeverri Lina María, Lizarazo Sandra, Quevedo Ana Judith, Sanabria Bibiana.

Procedencia: Santafé de Bogotá, D.C. Fundación Universitaria Konrad Lorenz.

Propósito: Con el estudio del clima organizacional en una empresa, se pretende identificar un parámetro a nivel general sobre la percepción que los individuos tienen dentro de la organización y la organización sobre ellos.

Adicionalmente proporcionar retroinformación acerca de los procesos que determinan los comportamientos organizacionales, permitiendo introducir cambios planificados tanto en las actitudes y conductas de los miembros, como en la estructura organizacional o en uno o más de los subsistemas que la componen.

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

Grupo de referencia (población destinataria): la EDCO va dirigida a funcionarios de una empresa.

Extensión: la prueba consta de 40 ítems. El tiempo de duración para desarrollar la prueba es de 40 minutos.

Material a utilizar: un computador con el programa Acces, para tabulación de los resultados.

Escalas: para determinar si el clima organizacional puntúa entre alto, medio o bajo se realizará de la siguiente forma: entre el puntaje mínimo y el máximo posible (40 y 200) se establecen 3 intervalos de igual tamaño dividiendo la diferencia de los dos puntajes entre 3 y a partir del puntaje mínimo se suma el resultado obtenido así:

- Nivel Bajo: De 40 a 93 puntos.
- Promedio: De 94 a 147 puntos
- Nivel alto: Puntajes entre 148 y 200.

Subescalas:

En EDCO hay sub escalas que valoran características específicas del clima organizacional como son:

1. Relaciones interpersonales
2. Estilo de dirección
3. Sentido de pertenencia
4. Retribución
5. Disponibilidad de recursos
6. Estabilidad
7. Claridad y coherencia en la dirección.
8. Valores colectivos

## ANEXO 5

### DECLARACIÓN JURADA

#### DECLARACIÓN JURADA

Yo Rápsel Campos Ugalde, cédula de identidad número 1-1021-6865, en condición de egresado de la carrera de Psicología de la Universidad Hispanoamericana, y advertido de las penas con las que la ley castiga el falso testimonio y el perjurio, declaro bajo la fe del juramento que dejo rendido en este acto, que mi trabajo de graduación, para optar por el título de Licenciada en Psicología titulado "EVALUACION DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA MUNICIPALIDAD DE TIBÁS DURANTE EL PERIODO DEL TERCER CUATRIMESTRE DEL 2022 A MAYO 2023" es una obra original y para su realización he respetado todo lo preceptuado por las Leyes Penales, así como la Ley de Derechos de Autor y Derecho Conexos, número 6683 del 14 de octubre de 1982 y sus reformas, publicada en la Gaceta número 226 del 25 de noviembre de 1982; especialmente el numeral 70 de dicha ley en el que se establece: "Es permitido citar a un autor, transcribiendo los pasajes pertinentes siempre que éstos no sean tantos y seguidos, que puedan considerarse como una producción simulada y sustancial, que redunde en perjuicio del autor de la obra original". Asimismo, que conozco y acepto que la Universidad se reserva el derecho de protocolizar este documento ante Notario Público. Firmo, en fe de lo anterior, en la ciudad de San José, el día 16 del mes de junio del 2023.

  
Rápsel Campos Ugalde

## ANEXO 6

---

### CARTA DEL TUTOR

San José, 12 de junio de 2023

Lic. Aaron Ocampo  
Carrera Psicología  
Universidad Hispanoamericana

Estimado señor:

La estudiante Rápsel Campos Ugalde, cédula de identidad número 1-1021-0865, me ha presentado, para efectos de revisión y aprobación, el trabajo de investigación denominada: "Evaluación del clima organizacional en la Municipalidad de Tibás durante el periodo del tercer cuatrimestre del 2022 a mayo 2023, el cual ha elaborado para optar por el grado académico de Licenciatura.

En mi calidad de tutor, he verificado que se han hecho las correcciones indicadas durante el proceso de tutoría y he evaluado los aspectos relativos a la elaboración del problema, objetivos, justificación; antecedentes, marco teórico, marco metodológico, tabulación, análisis de datos; conclusiones y recomendaciones.

De los resultados obtenidos por el postulante, se obtiene la siguiente calificación:

a)	Original del tema	10%	8%
b)	Cumplimiento de entrega de avances	20%	16%
c)	Coherencia entre los objetivos, los instrumentos aplicados y los resultados de la investigación	30%	30%
d)	Relevancia de las conclusiones y recomendaciones	20%	18%
e)	Calidad, detalle del marco teórico	20%	18%
	Total		90%

En virtud de la calificación obtenida, se avala el traslado al proceso de lectura.

Atentamente,



Marcos Calderón Villalobos  
302350342  
Carné Colegio Profesional N 2028

## ANEXO 7

### CARTA DEL LECTOR

San José, 28 de agosto 2023.

Carrera de Psicología  
Universidad Hispanoamericana

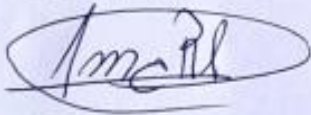
Estimados señores:

La estudiante **Rápsel Campos Ulate**, cédula de identidad 1-1021-0865, me ha presentado, para efectos de revisión y aprobación, el trabajo de investigación denominado: **"EVALUACION DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA MUNICIPALIDAD DE TIBÁS DURANTE EL PERIODO DEL TERCER CUATRIMESTRE DE SEPTIEMBRE 2022 A MAYO 2023"**, el cual ha elaborado para optar por el grado académico de Licenciatura en Psicología.

En mi calidad de lector, he verificado que se han hecho correcciones indicadas durante el proceso de lectoría y he evaluado aspectos relativos a la elaboración del problema, objetivos, justificación; antecedentes, marco teórico, marco metodológico, tabulación, análisis de datos; conclusiones y recomendaciones.

Por consiguiente, se avala el trabajo para su siguiente etapa.

Atentamente,



---

**Andrea Ramirez Arias**  
Cédula identidad 111680757  
Carné Profesional 7040

## ANEXO 8

UNIVERSIDAD HISPANOAMERICANA  
CENTRO DE INFORMACION TECNOLOGICO (CENIT)  
CARTA DE AUTORIZACIÓN DE LOS AUTORES PARA LA CONSULTA, LA  
REPRODUCCION PARCIAL O TOTAL Y PUBLICACIÓN ELECTRÓNICA  
DE LOS TRABAJOS FINALES DE GRADUACION

San José, martes 12 septiembre, 2023

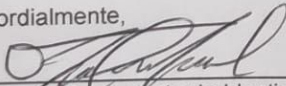
Señores:  
Universidad Hispanoamericana  
Centro de Información Tecnológico (CENIT)

Estimados Señores:

El suscrito (a) Rapsel Campos Ugalde con número de identificación 1-1091-0865 autor (a) del trabajo de graduación titulado Evaluación del Clima Organizacional en la Municipalidad de Tibás, durante el periodo de Septiembre 2022 a mayo 2023. presentado y aprobado en el año 2023 como requisito para optar por el título de Licenciatura en Psicología;  SI /  NO, autorizo al Centro de Información Tecnológico (CENIT) para que con fines académicos, muestre a la comunidad universitaria la producción intelectual contenida en este documento.

De conformidad con lo establecido en la Ley sobre Derechos de Autor y Derechos Conexos N° 6683, Asamblea Legislativa de la República de Costa Rica.

Cordialmente,

  
Firma y Documento de Identidad