



UNIVERSIDAD NACIONAL AGRARIA
SEDE REGIONAL CAMOAPA
RECINTO MYRIAM ARAGÓN FERNÁNDEZ

TRABAJO DE TESIS

Análisis del clima organizacional de la alcaldía municipal de Comalapa, Chontales, julio – septiembre 2023

AUTORES:

Br. Marjorie Yahoska Méndez Mendoza

Br. Dorissel Velásquez Pérez

ASESOR:

MSc. Luis Guillermo Hernández Malueño

Camoapa, Boaco, Nicaragua.

Noviembre 2023



UNIVERSIDAD NACIONAL AGRARIA
SEDE REGIONAL CAMOAPA
RECINTO MYRIAM ARAGÓN FERNÁNDEZ

TRABAJO DE TESIS

Análisis del clima organizacional de la alcaldía municipal de
Comalapa, Chontales, julio – septiembre 2023

AUTORES:

Br. Marjorie Yahoska Méndez Mendoza

Br. Dorissel Velásquez Pérez

ASESOR:

MSc. Luis Guillermo Hernández Malueño

Trabajo sometido a consideración al honorable comité evaluador de la
Universidad Nacional Agraria Sede Regional Camoapa, para optar al
grado de: **Licenciatura en Administración de empresas con
mención en Agronegocios.**

Camoapa, Boaco, Nicaragua.

Noviembre 2023

**UNIVERSIDAD NACIONAL AGRARIA
SEDE REGIONAL CAMOAPA
RECINTO MYRIAM ARAGÓN FERNÁNDEZ**

Esta tesis fue evaluado y aprobado por el honorable por el comité evaluador designado por decanatura de la Universidad Nacional Agraria Sede regional Camoapa como requisito parcial para optar al título profesional de:

Licenciatura en Administración de Empresas con mención en Agro negocios

Miembros del Comité Evaluador

MSc. Lidia del Carmen Picado
Presidenta

Lic. Dariveth García
Secretaria

Lic. Ana Cristian León
Vocal

“Por un Desarrollo Agrario
Integral y Sostenible”

**Camoapa, Boaco
Noviembre 2023**

INDICE DE CONTENIDO

SECCION	PAGINA
DEDICATORIA	I
AGRADECIMIENTO	III
INDICE DE CUADRO	V
INDICE DE FIGURA	VI
INDICE DE ANEXO	VII
RESUMEN	VIII
ABSTRAC	IX
I. INTRODUCCIÓN	1
II. OBJETIVOS	3
2.1. Objetivo general	3
2.2. Objetivos específicos	3
III. MARCO DE REFERENCIA	4
3.1. Antecedentes	4
3.2. Clima Organizacional	6
3.2.1. Definiciones	6
3.2.2. Importancia del Clima Organizacional	9
3.2.3. Beneficios del clima organizacional	9
3.2.4. Características del clima organizacional	9
3.2.5. Tipos del clima organizacional	11
3.2.6. Causas de un mal clima organizacional	12
3.2.7. Funciones del clima organizacional	12
3.3. Formas de medir el clima organizacional	13
3.3.1. Dimensiones	14
3.3.2. Herramientas o métodos de diagnóstico del clima organizacional	15
3.4. Alcaldía municipal de Comalapa	16
3.4.1. Reseña Histórica de Comalapa Chontales	17
3.4.2. Visión	17
3.4.3. Misión	17
IV. MATERIALES Y MÉTODOS	20
4.1. Ubicación y fechas del estudio	20
4.2. Diseño de la investigación	21

4.3 Datos evaluados	22
4.3.1 Estructura organizativa y de funcionamiento	22
4.3.2. Dimensiones del clima organizacional	23
4.3.3. Estrategias de mejoras al clima organizacional	25
4.4. Análisis de datos	28
V. RESULTADOS Y DISCUSIÓN	30
5.1 Estructura organizativa y de funcionamiento	30
5.1.1 Nivel jerárquico	30
5.1.2. Cargos y sus responsabilidades	32
5.2 Dimensiones del clima organizacional	34
5.3 Estrategias de mejoras	39
5.3.1 Fortaleza	39
5.3.2 Debilidades	40
5.3.3 Estrategias	40
VI. CONCLUSIONES	43
VII. LITERATURA CITADA	44
IX. ANEXO	49

DEDICATORIA

Primeramente, a Dios, por ser el pilar en toda mi vida, por ser el proveedor de salud, paciencia, perseverancia y el que me dio la fortaleza para poder alcanzar esta meta profesional, por estar siempre en todo momento.

Al corazón de Jesús y la virgen de Guadalupe quienes han intercedido ante Dios para terminar con éxito este trabajo de tesis.

A mi mama María Mendoza Vargas, por ser un pilar fundamental en mi vida, y ser una madre guerrera que lucha día a día para brindarme las mejores oportunidades para ser una profesional, por confiar, creer en mí y apoyarme moral y económicamente en cada paso que doy, por sus consejos, valores que me ha inculcado, por brindarme siempre una buena educación, sobre todo por su amor incondicional y sus oraciones que me han dado la fuerza para no rendirme.

A mi papa Martin Méndez por ser responsable, honrado y trabajador, por su amor y apoyo incondicional.

A mis hermanas Marling Méndez y Ashlyng Méndez por su amor y por ser las mejores compañías en mi vida.

A mi esposo Víctor Guzmán quien con su amor, comprensión y confianza me brindo apoyo y fuerza en los momentos difíciles.

Br. Marjorie Yahoska Méndez Mendoza

DEDICATORIA

Primeramente, le doy la gloria a Dios por una de las etapas más importantes, duras y llenas de satisfacción de mi vida, por haberme regalado vida, salud, inteligencia, protección y por proveer lo necesario, de darme fortaleza de terminar con éxito mi trabajo, a pesar de los tropiezos.

Por el apoyo incondicional de mi familia, también se lo dedico a los que están y a los que no, principalmente a mi madre Teresa, a mi hermano Edward agradezco por sus oraciones apoyo moral y por no dejarme vencer nunca de mis objetivos.

A mi padre Sebastián por ser un hombre ejemplar, responsable, honrado y trabajador, por todo el amor y apoyo que me brindó durante el tiempo que estuvo conmigo, muchas gracias hasta el cielo, y que su memoria vive en mí, este logro es tuyo y así lo será siempre un beso al cielo.

Br. Dorissel Velásquez Pérez

AGRADECIMIENTO

En primer lugar, doy infinitamente gracias a Dios, por darme la fuerza, sabiduría y perseverancia en el transcurso de mi carrera y permitirme llegar a cumplir esta meta.

Agradezco A mis padres por su apoyo moral y económico en todo el transcurso de mi carrera, quienes con su cariño y amor dedicaron su tiempo en mi educación, ellos que son los pilares de mi vida, agradecida con Dios y la vida por estar siempre a mi lado.

A mis hermanas por ser las mejores compañías de mi vida y por su amor.

A mi esposo por su amor, comprensión y brindarme su apoyo incondicional durante el desarrollo de mi carrera.

A mi compañera de tesis Dorissel Velásquez, por su compañía, comprensión, paciencia y cariño durante la realización de esta misma y por su apoyo incondicional.

Agradezco de forma tan especial a mi asesor de tesis, Ing. Luis Guillermo Hernández Malueños por su dedicación paciencia, profesionalismo y apoyo incondicional durante la realización de esta investigación.

Gracias a la sede Universitaria UNA Camoapa y a cada uno de los docentes por la formación académica, por brindarnos sus conocimientos, vivencias y largas experiencias, permitiéndonos, que nos formáramos como profesionales.

A mis amigas y compañeros de la carrera de Administración de Empresas con mención en Agro negocios por compartir conocimientos y acompañamiento a lo largo de la carrera.

A mi familia y amistades que estuvieron conmigo en mi carrera brindando su apoyo moral, sus consejos motivación y oraciones y por ser parte de este logro que es muy importante para mí.

Br. Marjorie yahoska Méndez Mendoza

AGRADECIMIENTO

A Dios todo poderoso que me dio la vida, que me ha concedido la dicha de culminar este trabajo, a mi familia que es mi motor para continuar cada día y se convirtió en mi soporte en mis momentos de angustia, especialmente a mis padres, por su apoyo constante.

A mis hermanas y hermano por ser la compañía más linda de mi vida y por estar para mí en momentos buenos y malos.

A mi compañera de tesis Marjorie Yahosca Méndez Mendoza por su compañía, apoyo de manera incondicional en todo momento, por su cariño, comprensión, paciencia y por tomar esta gran aventura conmigo.

Al Administrador de la Alcaldía de Comalapa, Lic. Héctor Miranda por apoyarme, en brindarnos información para realizar el estudio del análisis clima organizacional de la misma.

A personas que, estuvieron conmigo en mi carrera brindando su apoyo moral, sus oraciones y consejos, motivación y por ser parte de este logro que es muy importante para mí.

A mi asesor Ingeniero Luis Guillermo Hernández Malueño, por su apoyo incondicional durante la realización de esta investigación.

Gracias a la Sede Universitaria UNA Camoapa y a cada uno de los docentes por la formación académica y los conocimientos brindados cuatrimestre a cuatrimestre.

A mis compañeros de la carrera de Administración de Empresas con mención en Agronegocios por aportar cada uno de sus conocimiento y acompañamiento a lo largo de la carrera.

Br. Dorissel Velásquez Pérez

INDICE DE CUADRO

CUADRO	PAGINA
1. Operacionalización de las variables para analizar el clima organizacional	26
<u>2. Matriz de evaluación de factores internos del clima organizacional</u>	41

INDICE DE FIGURA

FIGURA	PAGINA
1. Organigrama de la alcaldía de Comalapa	19
2. Mapa Físico de Comalapa	20
3. Dimensiones del clima organizacional en la alcaldía de Comalapa	34

INDICE DE ANEXO

ANEXO	PAGINA
1. Entrevista	49
2. Test de valoración	50
3. Fotografía organigrama Alcaldía de Comalapa	54

RESUMEN

En el presente estudio se realizó un análisis del clima organizacional de la Alcaldía del municipio Comalapa, jurisdicción de Chontales, para determinar cuáles son las variables que requieren una intervención urgente, cuales se debe potenciar y de acuerdo a los resultados proponer mejoramiento del clima organizacional que beneficie las condiciones laborales de los servidores públicos, a través del análisis de la estructura organizativa del funcionamiento de la alcaldía municipal y la verificación de las dimensiones del clima organizacional aplicadas por funcionarios, para proponer estrategias de mejoras del clima organizacional. Para lograr los objetivos se realizó entrevista sobre la estructura organizativa y de funcionamiento de la alcaldía municipal de Comalapa, para verificar el nivel de cumplimiento del clima organizacional se aplicó un test de valoración donde se tomaron en cuenta las dimensiones del clima organizacional, con el uso de la escala Likert, aplicada a 40 servidores públicos que tiene la institución. Para generar las estrategias se utilizó la matriz de evaluación de factores internos (MEFI), los resultados indican que la alcaldía municipal de Comalapa chontales, cuenta con un organigrama definida bajo una estructura horizontal, cada una de estas áreas delega responsabilidades a los subordinados. El nivel de cumplimiento del clima organizacional indico que las dimensiones resultaron con una valoración alta superior a 3.5 y en cuanto a las mejoras recomendadas para el cumplimiento del clima organizacional en la alcaldía de Comalapa Chontales, a tomarse en consideración las capacitaciones que fomenten el desarrollo de sus conocimientos y habilidades para que así se sientan motivados, proponer o impulsar proyectos donde los funcionarios puedan opinar sus ideas, y esta misma sean aceptadas, estimular a los empleados con remuneraciones económicas que les favorezca en lo personal, darles acompañamiento a los funcionarios como compartir con ellos para lograr un mejor acercamiento es decir, una mejor comunicación.

Palabras claves: Clima organizacional, estructura organizativa, estrategias, dimensiones, alcaldía.

ABSTRAC

In the present study, an analysis of the organizational climate of the Mayor's Office of the Comalapa municipality, jurisdiction of Chontales, was carried out to determine which variables require urgent intervention, which ones should be enhanced and, according to the results, propose improvement of the organizational climate that benefit the working conditions of public servants, through the analysis of the organizational structure of the functioning of the municipal mayor's office and the verification of the dimensions of the organizational climate applied by officials, to propose strategies to improve the organizational climate, to achieve the objectives set. conducted an interview about the organizational and operational structure of the municipal mayor's office of Comalapa, to verify the level of compliance with the organizational climate, an assessment test was applied where the dimensions of the organizational climate were taken into account, with the use of the Likert scale. applied to 40 public servants that the institution has. To generate the strategies, the internal factors evaluation matrix (MEFI) was used. The results indicate that the municipal mayor's office of Comalapa Chontales has an organizational chart defined under a horizontal structure, each of these areas delegates responsibilities to subordinates. The level of compliance with the organizational climate indicated that the dimensions resulted in a high rating greater than 3.5 and regarding the recommended improvements for compliance with the organizational climate in the mayor's office of Comalapa Chontales, training that encourages the development of their knowledge and skills so that they feel motivated, propose or promote projects where officials can express their ideas, and these ideas are accepted, stimulate employees with economic remuneration that favors them personally, provide support to officials such as sharing with them to achieve a better approach, that is, better communication.

Keywords: Organizational climate, organizational structure, strategies, dimensions, mayor's office.

I. INTRODUCCIÓN

La estructura organizativa de una empresa es la representación de un sistema jerárquico, el orden de una institución, agrupando a los trabajadores en áreas o departamentos y asignando un responsable en cada uno de estos. Cuando se habla de estructura organizativa, no solo se refiere a un organigrama; va más allá de un puesto de trabajo, representa las relaciones internas para cumplir los deberes y responsabilidades de la organización, mediante la correcta delegación de funciones, que permita un buen desempeño de tareas y comunicación afectiva entre áreas.

Agudelo & Bolívar (2004), citado por García (2021), definen que la estructura organizacional es fundamental porque reúne a sus miembros a identificar de manera clara sus roles y actividades, permite interactuar con los otros miembros de la organización, garantizando el buen funcionamiento de las actividades a los objetivos organizacionales fomentando el cumplimiento de trabajo y genera un sentido de pertenencia con la empresa. (p. 7).

Ramírez & Domínguez, (2012), mencionan que:

El clima organizacional se basa en las percepciones individuales, y a menudo se define como los patrones recurrentes de comportamiento, actitudes, sentimientos que caracterizan la vida en la organización, además se refieren a las situaciones actuales en una organización y los vínculos entre los grupos de trabajo, los empleados y el desempeño laboral. (p. 23)

Las instituciones públicas, con la tendencia de la Nueva Gestión Pública, ha incluido diferentes técnicas para mejorar su funcionamiento, entre ello, se han enfocado en el mejoramiento del clima organizacional de estas. La percepción del funcionario de su entorno inmediato laboral forma parte importante de su existencia, dado que gran parte de su tiempo lo pasa conviviendo en él, es entonces el clima organizacional un factor psicológico que retrata las relaciones personales dentro de la organización (Nájera et. al., 2021, p. 90)

La Alcaldía Municipal de Comalapa en base a los lineamientos del Gobierno de Reconciliación y Unidad Nacional y en cumplimiento a las disposiciones contenidas en las Normas Técnicas de Control Interno de la Contraloría General de la República y las regulaciones contenidas en

la Ley No.502, Ley de Carrera Administrativa Municipal, Artos. 11, para lograr el cumplimiento eficiente y eficaz de las actividades directivas, técnicas y operativas asignadas, es decir, brindar a la población un servicio eficiente y efectivo que permita proyectar una imagen de credibilidad ante los usuarios internos y externos, así como garantizar la ejecución transparente de los fondos de inversión pública, así mismo promover el ordenamiento dentro de la Alcaldía de Comalapa con el objeto de ir transformando la conciencia para brindar un mejor servicio de calidad a la población (Manual de organización y funciones de cargo, 2015)

En el presente estudio se realizó un análisis del clima organizacional de la Alcaldía del municipio Comalapa, jurisdicción de Chontales; para determinar cuáles son las variables que requieren una intervención urgente, cuales se debe potenciar y de acuerdo a los resultados proponer mejoramiento del clima organizacional que beneficie las condiciones laborales de los servidores públicos.

II. OBJETIVOS

2.1. Objetivo general

- Analizar el clima organizacional de la alcaldía municipal de Comalapa Chontales, julio – septiembre 2023.

2.2. Objetivos específicos

- Describir la estructura organizativa y de funcionamiento de la alcaldía municipal de Comalapa, chontales.
- Verificar las dimensiones del clima organizacional aplicadas por funcionarios de la alcaldía municipal de Comalapa, Chontales.
- Proponer estrategias de mejoras del clima organizacional en la alcaldía de Comalapa, Chontales.

III. MARCO DE REFERENCIA

3.1. Antecedentes

Existen diferentes estudios como la dinámica empresarial aparece un concepto al que se le denomina Clima Organizacional, el cual como lo aborda García (2009), en su aproximación conceptual de clima organizacional, es un concepto que se ha venido desarrollando recientemente; que fue introducido en la psicología industrial organizacional por Gellerman en el año 1960.

Nájera et. al., (2021) realizó el estudio de Clima Organizacional de una dependencia pública en la ciudad de Cárdenas, S.L.P. para conocer la percepción de clima organizacional, a través de metodología cuantitativa, descriptiva y transversal; apoyados con el instrumento de la Organización Panamericana de la Salud (OPS) ajustada a 48 ítems en 4 dimensiones. Se realizó un censo con el que se logró obtener la opinión de 264 personas. Los principales resultados muestran que los funcionarios perciben el clima organizacional y sus dimensiones de indiferente a bueno, con mayor cercanía al estado de indiferencia, mismo que representa una oportunidad para tomar acciones que impulsen esa indiferencia a percepciones más positivas de los diferentes rubros diagnosticados. Existe influencia por parte del área laboral, la antigüedad en la misma, la antigüedad en el organismo y el estado civil, en las dimensiones de motivación, liderazgo y participación del constructo clima organizacional.

Fernandez (2019) afirma en su estudio el clima organizacional y su relación con el desempeño laboral de la dirección subregional de salud Cutervo, Cajamarca 2017, en la que se desarrolló una investigación de tipo no experimental de corte transversal por el modo cómo se realizó la recolección de información la cual fue en un solo momento y tiempo dado; con un diseño de estudio descriptivo correlacional. Se obtuvo como resultado principal un valor de la prueba Gamma para variables ordinales, la cual es altamente significativo ($p < 0.01$). Esto a su vez indica que existe una relación directa de un grado moderado entre el nivel del clima organizacional y el desempeño laboral. Al mismo tiempo se concluyó que el clima organizacional se encuentra en un nivel medio alto con un porcentaje de 48.2% y 40.9% en las dimensiones de comunicación y satisfacción laboral y con un 47.3% en un nivel alto en la

dimensión liderazgo. Mientras que el desempeño laboral también se encuentra en un nivel medio con un porcentaje de 47.3%, 51.8% y 40.9% en las dimensiones productividad, calidad de trabajo y habilidades organizativas respectivamente.

Capetillo (2020), asegura en su investigación en una institución educativa de la ciudad de H, Matamoros Tamaulipas, se observó que los docentes y personal administrativo, presentan poca productividad y un bajo nivel en las relaciones personales y un negativo clima organizacional, afectado las emociones de los empleados ya que se originan malos tratos y al final quien queda perjudicado es la producción y desempeño laboral. El cual partió de la aplicación de una encuesta a 21 docentes de la institución, identificando cual es la percepción de cada uno de ellos, basándose en cuatro dimensiones, cumpliendo con el propósito de establecer los niveles y rendimiento con un resultado positivo mediante los niveles de motivación de los docentes de la institución que laboran actualmente.

Zans (2017) en su estudio sobre el Clima Organizacional y su incidencia en el desempeño laboral de los trabajadores de la Facultad Regional Multidisciplinaria de Matagalpa, UNAN – Managua en el período 2016. El desarrollo de este estudio se hizo tomando en cuenta el enfoque cuantitativo con elementos cualitativo de tipo descriptivo – explicativo. Con una muestra de 59 trabajadores y funcionarios. Los resultados obtenidos indican que el Clima Organizacional presente en la FAREM, es de optimismo en mayor medida, de euforia y entusiasmo, así como frialdad y distanciamiento en menor medida, por lo cual se considera entre Medianamente Favorable y Desfavorable.

Cabrera (2018) asegura que en su investigación determino cómo es el clima organizacional y la satisfacción laboral en los trabajadores de una Institución Pública Peruana, para lo cual se plantea un diseño de alcance correlacional para evaluar las relaciones entre las variables en estudio. La muestra del estudio fue de 56 trabajadores. Los instrumentos de medición el cuestionario Escala del Clima Laboral de Sonia Palma y el cuestionario de la Teoría Bifactorial de Frederick Herzberg para obtener como resultado que el clima organizacional de los colaboradores es muy favorable. Además, se pudo evidenciar la existencia de una relación positiva muy entre la dimensión autorrealización del clima organizacional y el indicador logro

de la satisfacción; entre la dimensión involucramiento y el indicador Trabajo en sí; la dimensión comunicación y el indicador Responsabilidad.

3.2. Clima Organizacional

Méndez (2006) citado por García (2009) manifiesta que:

El origen del clima organizacional está en la sociología; en donde el concepto de organización dentro de la teoría de las relaciones humanas enfatiza la importancia del hombre en su función del trabajo y por su participación en un sistema social. Define el clima organizacional como el resultado de la forma como las personas establecen procesos de interacción social y donde dichos procesos están influenciados por un sistema de valores, actitudes y creencias, así como también de su ambiente interno (p. 45-46).

3.2.1. Definiciones

Colmenarez, (2021), asegura que:

El clima organizacional, es también conocido como clima laboral, ambiente laboral o ambiente organizacional, se ha venido desarrollando como un tema de gran importancia, sobre todo para las organizaciones que buscan mejorar la competitividad, la productividad y un mejor servicio al cliente, usando estrategias para mejorar la calidad de vida en el trabajo del cliente interno, es decir, los colaboradores (p. 34).

Martínez et. al (2019) asegura que el clima laboral es un fenómeno complejo, dinámico multidimensional que presenta las siguientes variables (p. 3):

- **Diseño y estructura organizacional:** el tamaño de la organización conjuntamente con su organigrama y la cantidad de niveles jerárquicos; los puestos de trabajo, su división, cooperación y especialización de las funciones y tareas.

- El medio ambiente y el entorno en general: cuyas incidencias son percibidas por el trabajador ya sea de forma directa o indirecta, posee también repercusión en el comportamiento laboral siendo una característica importante.

Méndez (2009) citado por Fernández (2019) nos indica que:

El clima organizacional se da específicamente en este contexto, considerándose como el ambiente mismo de la empresa percibido y producido por los trabajadores únicamente en las condiciones laborales de las instituciones según su estructura organizacional y la interacción social, el cual se expresa por las diferentes variables como son, percepción, grado de participación y la actitud, y de esta manera se puede conocer el comportamiento, motivación, nivel de eficiencia y eficacia en el trabajo. (p. 28)

Chiavenato (2009) citado por Ñique (2018) explica que el clima laboral es:

El ambiente entre los miembros de la organización y está estrechamente ligado al grado de motivación de las personas, por lo tanto, se basa en los estados emocionales de los colaboradores, los mismos que son producto de la forma en que ellos perciben diversos aspectos dentro de su empresa, ya sea sobre la comunicación, el liderazgo de sus jefes, sus perspectivas de desarrollo, el reconocimiento que reciben o el sistema de compensaciones (p. 31).

Anzola, (2003) citado por Capcha (2020), opina que el clima organizacional se refiere “a las percepciones e interpretaciones relativamente permanentes que los individuos tienen con respecto a su organización, que a su vez influyen en la conducta de los trabajadores, diferenciando una organización de otra” (p. 21)

García & Ibarra (2012) explica que:

En el clima laboral es evidente el cambio temporal de las actitudes de las personas, esto puede deberse a diferentes razones, entre ellas: los días de pago, días de cierre mensual,

entrega de aguinaldos, incremento de salarios, reducción de personal, cambio de directivos, etc. Por ejemplo, cuando hay un aumento general de salarios, la motivación de los trabajadores se ve incrementada y se puede decir que tienen más ganas de trabajar, situación contraria si en vez de darse un incremento de salarios se hiciera un recorte de personal (p. 14)

Según Zarate (2013) citado por Fernández (2019) indica que:

“El clima organizacional mayoritariamente casi siempre va a determinar el comportamiento de los trabajadores profesionales y no profesionales que laboran en unidad por un objetivo en común” Por lo tanto, los conflictos sobre clima organizacional muestran malestar tanto entre el usuario, así como también entre los trabajadores quienes podrían trasladar su malestar hacia otros lugares de su vida como la familia, amigos o personas con las que conviven en su alrededor (p. 28).

Asimismo, referente a clima organizacional, se dice que:

Las personas que laboran en una organización privada o pública, tienen múltiples expectativas, con respecto a su trabajo, las relaciones interpersonales que van a entablar, el ambiente laboral, la satisfacción de sus necesidades y su realización personal y profesional. Lo anterior los lleva a tener ciertos comportamientos y acciones, así como, tener una visión compartida de la realidad que se vive dentro de la organización. Son estos comportamientos, interacciones, percepciones y estructuras a los que se denomina Clima Organizacional (Colmenarez, 2021, p. 17)

Toro (2010), como se citó en Mendoza, (2021) define como:

Clima organizacional a la importancia de apuntar a que los empleados se sientan motivados, que se encuentren satisfechos en el entorno donde se desarrollan y esto conlleve a tener una alta productividad, también menciona que puede influir la edad, antigüedad en el puesto, el género o las condiciones de trabajo y por último tendrá

inferencia las realidades sociales y de la empresa además de la conducta de cada persona (p. 19)

3.2.2. Importancia del Clima Organizacional

Reyes (2017), menciona que:

El clima organizacional es importante en la organización es fundamental en el actuar de la persona y decididamente influye en su desarrollo, situaciones básicas como la comunicación, relaciones interpersonales, franqueza y confianza, entre otras, tienen su impacto, además tiene su efecto en la calidad de vida laboral que prevalece en un centro de trabajo en donde se traduce en fomentar de las relaciones más amigables, es decir, espontáneas y sinceras. (P. 355)

3.2.3. Beneficios del clima organizacional

Robbins & Judge (2013), Citado por López & Espinoza (2018), mencionan los siguientes beneficios positivos del clima organizacional (P. 23):

- Satisfacción general de los trabajadores.
- Mejor comunicación.
- Positivización de las actitudes.
- Favorece la detección de necesidades de capacitación.
- Facilita el planeamiento y seguimiento de los cambios.

3.2.4. Características del clima organizacional

Guevara et al. (2022), indica que Chiang, Martín y Núñez (2010) describen:

El clima organizacional está relacionado con el conjunto de características que son parte del ambiente laboral de las organizaciones, las mismas que se perciben de una forma directa o indirecta por los colaboradores, las cuales van a tener repercusiones sobre su

comportamiento, desempeño y conducta laboral, que permiten generar impacto productivo y competitivo en la organización (p. 22).

Según Brunet, (2013) describe las siguientes características sobre clima organizacional (p. 13):

- El clima está determinado en su mayor parte por las características, las conductas las aptitudes, las expectativas de otras personas, por las realidades sociológicas y culturales de la organización.
- El clima es fenomenológicamente exterior al individuo quien, por lo contrario, puede sentirse como un agente que contribuye a su naturaleza.
- El clima es fenomenológicamente distinto a la tarea, de tal forma que se pueden observar diferentes climas en los individuos que efectúan una misma tarea.
- El clima está basado en las características de la realidad externa tal como la percibe el observador del actor (la percepción no es siempre consciente).
- Tiene consecuencias sobre el comportamiento.

Todos estos elementos se suman para formar un clima particular de sus propias características que representa, en cierto modo, la personalidad de una organización e influye en el comportamiento de las personas en cuestión.

Capetillo (2020) afirma que, para realizar un adecuado análisis, es importante conocer cuáles son las principales características del clima organizacional que nos permitan identificar posibles mejoras o reestructuración dentro de una organización (pp. 21-22):

- **Espacio físico:** Es el espacio donde realizan las labores diariamente, el cual debe contar con la infraestructura adecuada.
- **Estructura:** Hace referencia a la estructura organizacional, horarios de trabajo descansos, tareas y obligaciones.
- **Responsabilidad:** Es el sentido de compromiso con el cumplimiento de objetivos en la organización, tanto para el área como personales, puntualidad y productividad.

- **Pertenencia:** es el sentido de identidad, fomentando un ambiente agradable de pertenecer y participar en la organización.
- **Comunicación:** Se basa en la confianza y un adecuado diálogo entre el personal que compone la organización, propiciando un ambiente apto con respeto y buen trato que promueva la productividad tanto interna como externamente.
- **Evaluación:** Se manejan de acuerdo con el tiempo que la organización disponga para realizar seguimiento a su clima organizacional, con el fin de fortalecer y trabajar en las debilidades de los individuos.

3.2.5. Tipos del clima organizacional

Capetillo (2020), define dos tipos de clima vinculados a tipo de dirección, liderazgo y estilo de trabajo en grupo (pp. 23-24):

Clima Autoritario

- **Sistema I Autoritario explotador:** Se caracteriza porque la dirección no posee confianza en sus empleados, el clima que se percibe es de temor, la interacción entre los superiores y subordinados es casi nula, y las decisiones son tomadas únicamente por los jefes.
- **Sistema II Autoritarismo paternalista:** Se caracteriza porque existe confianza entre la dirección y los subordinados, se utilizan recompensas y castigos como fuentes de motivación para los trabajadores. En este clima la dirección juega con las necesidades sociales de los empleados.

Clima Participativo

- **Sistema III Consultivo:** Se caracteriza por la confianza que tienen los superiores en sus subordinados a los cuales se les permite tomar decisiones específicas, satisfacen necesidades de estima, hay interacción entre ambas partes y existe la delegación.

- **Sistema IV Participativo en grupo:** En este existe la plena confianza en los empleados por parte de la dirección. La toma de decisiones persigue la integración de todos los niveles, la comunicación fluye de forma vertical, horizontal, ascendente y descendente.

3.2.6. Causas de un mal clima organizacional

Capetillo (2020) afirma que, de acuerdo con la siguiente información, se pueden resaltar algunas de las causas o factores que provocan un mal clima organizacional (P. 24-25):

- **Comunicación:** La falta de comunicación vertical y horizontal, o una comunicación sesgada se transforma en una falta de confianza en los altos cargos y en sus decisiones.
- **Reconocimiento del trabajo:** En muchas organizaciones los superiores sólo dan retroalimentación a los empleados cuando hacen algo mal.
- **Lugar de trabajo:** Contar con unas características medioambientales negativas en el lugar de trabajo hacen que los trabajadores no se sientan cómodos en el lugar de trabajo.
- **Estilo de liderazgo:** Un líder autoritario que ejerce su poder a la hora de tomar decisiones, que no cuenta con la opinión de sus empleados.

3.2.7. Funciones del clima organizacional

Ortiz (2018 cita a Litwin y Stringer, (2008) que plantea las siguientes funciones del clima organizacional que tiene una gran incidencia en el equipo o grupo de trabajo (p. 18-19):

- **Vinculación:** Lograr que grupo que actúa mecánicamente, es decir que "no está vinculado" con la tarea que realiza.
- **Des obstaculización:** Lograr que el sentimiento que tienen los miembros, de que están agobiados con deberes de rutina y otros requisitos que se consideran inútiles, se vuelvan útiles.
- **Espíritu:** Es una dimensión de espíritu de trabajo. Los miembros sienten que sus necesidades sociales se están atendiendo y al mismo tiempo están gozando del sentimiento de la tarea cumplida.

- **Intimidad:** Que los trabajadores gocen de relaciones sociales amistosas. Esta es una dimensión de satisfacción de necesidades sociales, no necesariamente asociada a la realización de la tarea.
- **Alejamiento:** Se refiere a un comportamiento administrativo caracterizado como informal. Describe una reducción de la distancia "emocional" entre el jefe y sus colaboradores.
- **Énfasis en la producción:** Se refiere al comportamiento administrativo caracterizado por supervisión estrecha. La administración es Medianamente directiva, sensible a la retroalimentación.
- **Empuje:** Se refiere al comportamiento administrativo caracterizado por esfuerzos para "hacer mover a la organización", y para motivar con el ejemplo. El comportamiento se orienta a la tarea y les merece a los miembros una opinión favorable.
- **Consideración:** Este comportamiento se caracteriza por la inclinación a tratar a los miembros como seres humanos y hacer algo para ellos en términos humanos.

3.3. Formas de medir el clima organizacional

Méndez (2006), citado por García (2009) indica que:

La medición del clima organizacional a través de instrumentos, se orienta hacia la identificación y el análisis de aspectos internos de carácter formal e informal que afectan el comportamiento de los empleados, a partir de las percepciones y actitudes que tienen sobre el clima de la organización y que influyen en su motivación laboral. En este orden de ideas, el objetivo de la medición es hacer un diagnóstico sobre la percepción y la actitud de los empleados frente al clima organizacional específicamente en las dimensiones que elija el investigador; de tal modo, que se puedan identificar aspectos de carácter formal e informal que describen la empresa y que producen actitudes y percepciones en los empleados, que a su vez inciden en los niveles de motivación y eficiencia. Con estos resultados, el propósito es recomendar acciones específicas que permitan modificar sus conductas para crear un clima organizacional que logre mayores niveles de eficiencia y cumplimiento de metas por la acción del recurso humano (p. 48).

Baguer (2011), como se citó en Aguilar (2016) afirma que para el estudio del clima organizacional:

Existe infinidad de instrumentos; la medición podría llevarse a cabo por medio de cuestionarios, entrevistas, observaciones, análisis documentales, dinámicas de grupo, debates, análisis de incidentes críticos entre otros métodos. Lo más recomendable es adaptar y construir cuestionarios con una estructura de ítems o preguntas, para que sea más fácil la comparación de resultados. (p. 25)

3.3.1. Dimensiones

Según María del Carmen Sandoval (2004) citado por Colmenarez (2021) indica que en los diversos instrumentos y metodologías que existen para la medición del clima organizacional, planteados por diferentes estudios, se denota la existencia de variables o dimensiones comunes entre ellas son las siguientes (p. 39):

- **Autonomía individual:** Se relaciona con la responsabilidad, la independencia y la capacidad de apertura organizacional que le permite al trabajador tomar decisiones y solucionar problemas de su área inmediata de trabajo.
- **Estructura:** Esta dimensión tiene en cuenta las políticas, reglamento, obligaciones que se establecen en una organización e inciden directamente en la forma en que se desarrolla una labor.
- **Recompensa y Remuneración:** Es la percepción de equidad en el “pago” del trabajo realizado, basado en aspectos monetarios, emocionales y de promoción.
- **Apoyo:** Se refiere al respaldo y estímulo que sienten los empleados de parte de la alta dirección, frente los problemas que se presentan en su trabajo o en su vida personal.
- **Motivación:** Esta dimensión se refiere a las condiciones que impulsan a los empleados a trabajar más o menos intensamente dentro de la organización, cómo se satisfacen sus necesidades.

- **Liderazgo:** Se refiere a que la persona a cargo tiene la capacidad de influir y motivar positivamente en su equipo de trabajo, así como organizar y llevar a cabo las acciones necesarias para conseguir los objetivos en la organización.
- **Comunicación:** Se basa en las redes de comunicación existentes en la organización y la facilidad que tienen los empleados de ser escuchados y tenidos en cuenta, por parte de la dirección.
- **Relaciones sociales:** Se trata de la atmósfera social y de las relaciones de amistad que hay dentro de la organización.
- **Tolerancia al Conflicto:** Es la confianza que tiene el empleado para afrontar sin riesgo las discrepancias y diferencias en las opiniones y la capacidad que tienen los colaboradores y la dirección de expresar, aceptar, respetar y tener en cuenta las opiniones diferentes a la propia.
- **Toma de decisiones:** Se refiere a la evaluación que se hace de la información disponible y que se usa para tomar decisiones importantes en los procesos de la organización.
- **Apertura a los cambios tecnológicos e innovación:** Se refiere al nivel de apertura y voluntad de parte de la dirección, frente a nuevos recursos, equipos, procesos y formas de hacer las cosas en la organización.

3.3.2. Herramientas o métodos de diagnóstico del clima organizacional

María del Carmen Sandoval (2004) citado por Colmenarez (2021) indican que:

En el estudio del clima organizacional se identifican y analizan cuáles son sus elementos fundamentales, para conocer su incidencia en los comportamientos de los individuos dentro de la organización. “Las dimensiones del clima organizacional son las características susceptibles de ser medidas en una organización y que influyen en el comportamiento de los individuos” Teniendo en cuenta lo anterior, se realizan investigaciones donde participen los colaboradores y las percepciones acerca de la empresa, y así identificar el grado de incidencia de esta dimensión en la organización (p. 38-39).

Lemus (2013), citado por Morales (2015), señalan las herramientas más comunes para medir el clima organizacional, (P. 28

- **Observar el trabajo:** La observación directa de que y como los colaboradores trabajan diariamente. Puede valorarse factores tangibles o intangibles del ambiente laboral que afectan el desempeño de las actividades, constituye el modo de evaluación más caro competitivamente. Debe realizarse a largo plazo y requiere la participación de un equipo de observadores altamente capacitados para codificar los resultados.
- **Entrevista a miembros del equipo:** Las entrevistas llevadas a cabo por expertos, sustituyen las observaciones directas, los datos proporcionados por el personal pueden ser de diversa índole, lo que facilita la labor de análisis con información obtenida en una sola sesión. El tiempo de entrevista es menor en relación a la observación directa, pese el tiempo que conlleva el análisis de la información recolectada.
- **Encuesta escrita:** Considera la forma más eficiente porque permite recoger la información de muchas personas en poco tiempo. No supone un importante desembolso de dinero, no se puede profundizar demasiado, sin embargo: los datos de una encuesta corren el riesgo de ser fácilmente mal interpretados.

3.4. Alcaldía municipal de Comalapa

Fuente. De acuerdo al manual de organización y funciones de cargo (2015) indica que:

La Alcaldía Municipal de Comalapa en base a los lineamientos del Gobierno de Reconciliación y Unidad Nacional y en cumplimiento a las disposiciones contenidas en las Normas Técnicas de Control Interno de la Contraloría General de la República y las regulaciones contenidas en la Ley No.502, Ley de Carrera Administrativa Municipal, Artos.11, inco. j) y 137 párrafo 1 y 2, ha elaborado el presente Manual de Organización y Funciones de las Municipalidades Categoría “D”, con el fin de establecer una serie de pautas para que éstas orienten el proceso de elaboración y/o adecuación de sus Manuales de Organización y Funciones, estableciendo su estructura organizativa y funcional, partiendo de su realidad administrativa, técnica y financiera.

3.4.1. Reseña Histórica de Comalapa Chontales

Comalapa es uno de los pueblos más antiguo de la república, su fundación se remonta a la época aborígen; no se ha logrado encontrar ninguna ley relacionada con la creación del Municipio que lleva su nombre, ni con su jurisdicción rural, menos aun con la del otorgamiento de título de pueblo. La historia registra que Comalapa fue fundada por nuestros aborígenes desde remotos tiempos. El Fray Agustín Morel de Santa Cruz, que visitó el lugar para el 20 de octubre de 1752, dice que Comalapa era un pequeño pueblo indígena ubicado en terreno pedregoso, montoso y cercado por cerros, que estaba gobernado por un Alcalde, un Alguacil Mayor, dos Registradores y un Fiscal, nombrado por gobierno colonial.

Fuente. Manual de organización y funciones de la alcaldía municipal 2013-2016.

3.4.2. Visión

Haber mejorado la calidad de vida de los Ciudadanos, con buenas condiciones sociales, ambientales y productivas, a través de una buena organización y gestión de todos los sectores del Municipio de Comalapa.

3.4.3. Misión

Ser un Municipio desarrollado en todos los sectores y preocupados por mejorar las condiciones de vida en producción, organización y ambiental para lograr un mejor desarrollo sostenible y sustentable en el Municipio de Comalapa.

La Alcaldía Municipal de Comalapa para el año 2015 cuenta con la estructura orgánica elaborada por El área de Recursos Humanos, el apoyo del representa de los trabajadores y aprobada por el Concejo Municipal. Componentes de la Organización. La Organización de las Alcaldías de conformidad al grado de responsabilidad, está conformada por los niveles jerárquicos siguientes:

- El Nivel Superior de la Alcaldía está conformado por el Concejo Municipal, integrado por el Alcalde, Vice Alcaldesa y los trece Concejales.
- El número de Concejales que integran el Concejo Municipal, está determinado por la cantidad de población en el territorio respectivo, todo de conformidad a lo establecido en el Arto.26 de la Ley No.40 Ley de Municipios, con reformas incorporadas (p.23).
- Órganos de Apoyo del Concejo Municipal, Garantizar el cumplimiento de las formalidades que establece la Ley a las actuaciones del Concejo Municipal, así como la guarda y custodia de los documentos del mismo (p.28).
- Despacho del Alcalde y Vice Alcaldesa, dirigir la ejecución de las atribuciones municipales, coordinando su ejercicio con los programas y acciones de otras instituciones y velar por el efectivo cumplimiento de éstos, así como por la inclusión de las demandas de la población del Municipio en dichos programas, todo con base a lo establecido en el Arto. 33 de la Ley N° 40, Ley de Municipios con Reformas Incorporadas (p.30).
- Órganos Sustantivos y de Apoyo al Despacho del Alcalde y Vice Alcaldesa, garantizar un servicio ágil y oportuno a los ciudadanos del Municipio que se presentan a la Alcaldía a solicitar servicios (p.36). Garantizar la aplicación de los principios, normas y procedimientos que regulan las contrataciones administrativas de la Alcaldía (p.38).
- Órganos de Dirección de Apoyo a la Gestión Municipal, garantizar la aplicación de las políticas y directrices de índole administrativo - financiero en la Alcaldía, así como la elaboración y cumplimiento de los planes de gestión físico financiero, que coadyuven al cumplimiento de los objetivos y metas globales de la misma (p.48).
- Órganos Sustantivos de la Alcaldía Municipal, Definir e implementar los mecanismos para un adecuado funcionamiento del Sistema de Administración Tributaria del Municipio (p.64).

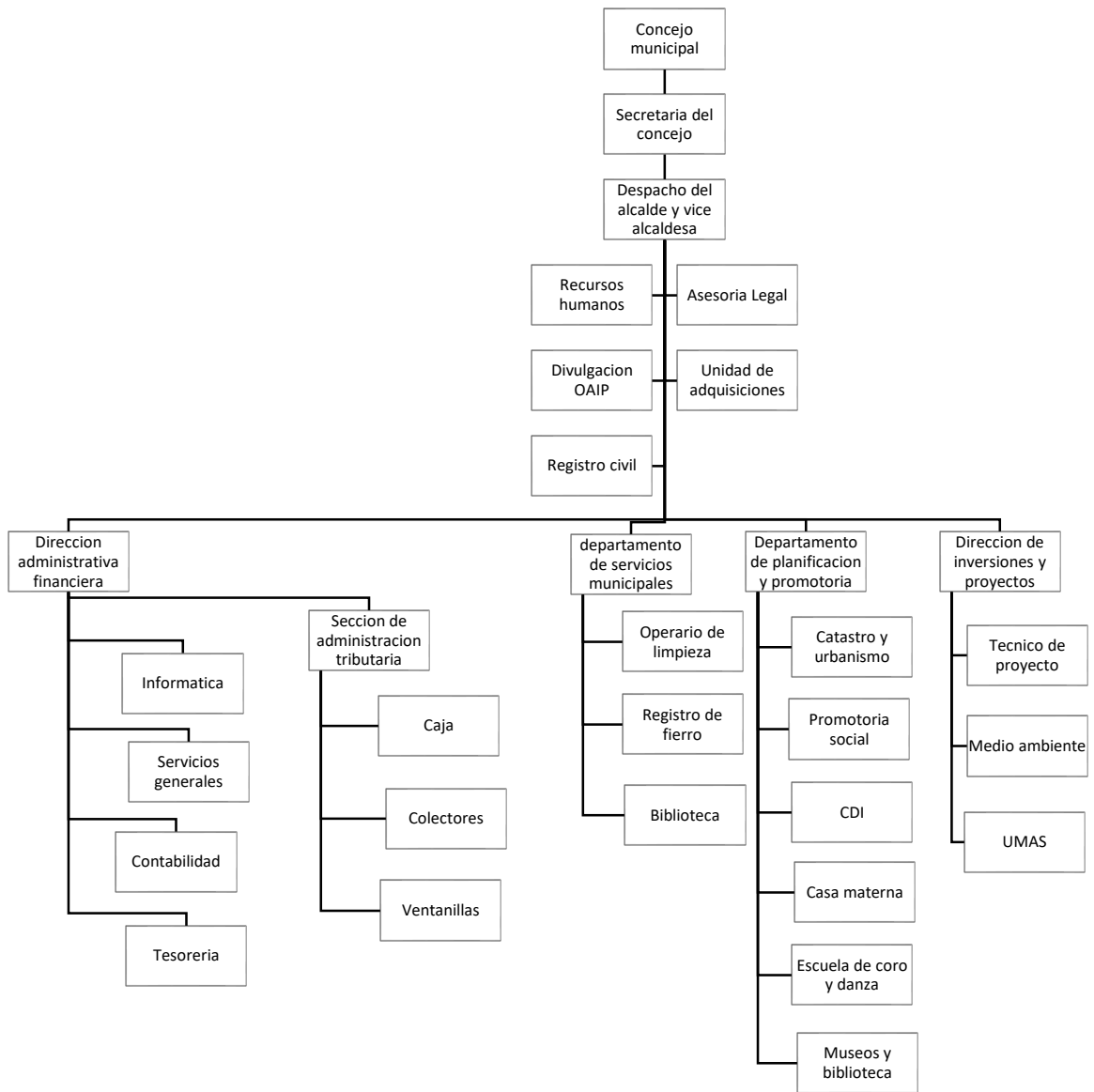


Figura 1. Organigrama de la alcaldía de Comalapa

El presente estudio se realizó en el período de julio a septiembre de 2023.

4.2. Diseño de la investigación

La presente investigación es no experimental, es un estudio descriptivo, bajo un enfoque mixto, con el que se analizó el clima organizacional basado en información proveniente de los funcionarios de la alcaldía municipal de Comalapa.

Para dicho estudio se realizó una entrevista al responsable administrativo de la alcaldía, para obtener información sobre la estructura organizativa y de funcionamiento (anexo 1), complementando con información secundaria de documentos oficiales de la misma.

Para verificar el nivel de cumplimiento del clima organizacional en la alcaldía de Comalapa chontales, se aplicó un test de valoración donde se tomaron en cuenta las dimensiones del clima organizacional de la alcaldía (anexo 2) dicho test se aplicó a 40 servidores públicos que tiene la institución.

Para medir el nivel de cumplimiento del clima organizacional se hizo uso de la escala Likert, según sugiere Moreno (2008). Dicha escala, está dada por cinco distintas escalas, las cuales dan una calificación cualitativa y cuantitativa a cada una de las afirmaciones del test. El peso de la escala está dado por un valor que va de 1-5. para determinar el estado del Clima organizacional de la Institución utilizando las valoraciones bajas (menor de la mitad de la escala más 0.5/ $2.5 + 0.5 = 3$), alta (mayor de la mitad de la escala más uno/ $2.5 + 1 = 3.5$) y media (entre 3 y 3.5).

Para la propuesta de estrategias de mejora se utilizará la herramienta matriz de evaluación de factores internos (MEFI) sugerida por Fred (2003):

La formulación de la estrategia, resume y evalúa las fortalezas y las debilidades principales en las áreas funcionales de una empresa, al igual que proporciona una base para identificar y evaluar las relaciones entre estas áreas. Se requieren juicios intuitivos para elaborar una matriz MEFI, así que no se debe interpretar con la apariencia de un

método científico y que ésta es una técnica infalible. Una comprensión detallada de los factores incluidos es más importante que los valores absolutos. (p. 149)

4.3 Datos evaluados

Los datos del presente estudio surgieron de las variables que permitieron analizar el ambiente del clima organizacional de la alcaldía municipal de Comalapa, Chontales:

4.3.1 Estructura organizativa y de funcionamiento

Pérez, (2017) menciona que:

La estructura de una organización se define como las tareas del trabajo, son divididas, agrupadas y coordinadas formalmente. Los factores y estructuras del sistema organizacional dan lugar a un determinado clima, en función a las percepciones de los miembros, este clima resultante induce determinados comportamientos en los individuos. Los cuales inciden en la organización, y, por ende, en el clima organizacional (p. 42)

Esta variable se midió a través de las siguientes sub variable de la estructura organizativa y de funcionamiento de la institución:

Nivel jerárquico

Muestra el orden descendente de los niveles de autoridad dentro de la alcaldía de Comalapa chontales.

Cargos y Responsabilidades

Consiste en enlistar y definir las funciones y responsabilidades que conforman cada uno de los puestos incluidos en la estructura organizacional de la alcaldía de Comalapa chontales.

Recursos

Son los bienes con los que cuenta la institución.

Delegación de responsabilidades

Es la transportación de reglas y leyes de un ente a otro órgano inferior.

4.3.2. Dimensiones del clima organizacional

Sandoval (2004) define:

Las dimensiones del clima organizacional son las características susceptibles de ser medidas en una organización y que influyen en el comportamiento de los individuos. Por esta razón, para llevar a cabo un diagnóstico de clima organizacional es conveniente conocer las diversas dimensiones que han sido investigadas por estudiosos interesados en definir los elementos que afectan el ambiente de las organizaciones. (p. 85)

Esta variable se midió a través de las siguientes sub variable, en adelante, dimensiones del clima organizacional, sugeridas por Sandoval (2004):

Autonomía individual

Nos permitió evaluar aspectos importantes como la responsabilidad, independencia y la libertad que sienten los funcionarios en la toma de decisiones.

Estructura

En esta dimensión se hizo referencia a las políticas, reglamentos y obligaciones que establece la institución hacia sus empleados.

Recompensas y Remuneración

Se evaluó la percepción que tienen los colaboradores sobre la recompensa que reciben por los servicios que prestan dentro de la institución.

Apoyo

Se definió la percepción acerca del respaldo y estímulo que sienten los empleados por parte de la institución.

Motivación

En esta dimensión se hizo referencia a los aspectos motivacionales que desarrolla la institución a sus empleados.

Liderazgo

Esta dimensión determino si el jefe tiene la capacidad de influir y motivar positivamente a su equipo de trabajo.

Comunicación

Se reconoció si los funcionarios de esta institución tienen la facilidad de ser escuchados y tenido en cuenta por parte de la alta dirección.

Relaciones Sociales

Se identificó la existencia de un ambiente de trabajo y de una buena comunicación por parte de los miembros de la institución.

Tolerancia al conflicto

Se verifico como los empleados enfrentan los conflictos que se dan en la institución, como diferencias en las opiniones y la capacidad que tienen los trabajadores y la dirección de expresar y aceptar.

Toma de decisiones

Se identificó las alternativas y formas que utilizan en la institución para resolver diferentes situaciones.

Apertura a los cambios tecnológicos de innovación

Se especificó si la institución cuenta con los recursos necesarios para mejorar, facilitar el trabajo y así lograr las metas establecidas.

4.3.3. Estrategias de mejoras al clima organizacional

Sarmiento y Valero (2014) citado por García (2021) menciona que:

Para el cumplimiento de estrategias es importante cumplir con la indicación de ordenar, involucrar, medir y aumentar. Aquí, es importante secuenciar los procesos, teniendo en cuenta los riesgos, oportunidades y capacidades de la empresa, y entendiendo sus recursos humanos para integrar la estrategia en el proceso de planificación, evaluación de la empresa y desarrollo del control, deben estar comprometidos con la ejecución de la estrategia, y para ello deben destinar tiempo y herramientas (capacitación) del empleado para obtener expectativas. Para ello, es importante comunicar la visión general, los valores y la estrategia de la organización. (p. 20)

Esta variable se midió a través de las sub variables:

Fortalezas

Factores internos que se desarrollen dentro de la alcaldía Comalapa chontales de modo eficiente y eficaz que le permitan diferenciarse de otras.

Debilidades

Son los factores internos dentro de la alcaldía Comalapa Chontales que afecten el logro de sus objetivos y pongan en desventaja la alcaldía ante otras instituciones de servicio superior.

Evaluación de factores internos

Permitirá entender la situación real de la alcaldía de Comalapa Chontales, tomando como referencia las fortalezas y debilidades evaluadas.

En el siguiente cuadro se resume la operacionalización de las variables:

Cuadro 1. Operacionalización de las variables para analizar el clima organizacional de la alcaldía municipal de Comalapa

Variables identificadas	Conceptualización	Sub variables	Alcance medición	Instrumento
Estructura Organizativa y de funcionamiento	Corresponde a los cargos y responsabilidades de los funcionarios públicos de la alcaldía de Comalapa	Nivel jerárquico Cargos y responsabilidades Recursos Delegación de responsabilidades	Información sobre estructura organizativa y de funcionamiento	Entrevista

Cuadro 1. Operacionalización de las variables (continuación)...

Variables identificadas	Conceptualización	Sub variables	Alcance medición	Instrumento
Dimensiones del Clima organizacional	Conjunto de actividades y rutinas de los funcionarios basado en el ambiente generado por las emociones, comportamientos, actitud y motivación de los empleados	Autonomía individual Estructura Recompensa y Remuneración Apoyo Motivación Liderazgo Comunicación Relaciones sociales Tolerancia al Conflicto Toma de decisiones Apertura a los cambios tecnológicos e innovación	Valoración del cumplimiento de las dimensiones que miden clima organizacional	Encuesta
Estrategias de Mejoras del clima organizacional	Promoviendo solución dependiendo de la capacidad de identificar, priorizar y resolver problemas	Fortalezas Debilidades Estrategias	Definidas las estrategias de mejoras al clima organizacional	Herramienta Matriz de evaluación de factores internos (MEFI)

4.4. Análisis de datos

De la entrevista aplicada al administrador de la alcaldía se realizó un resumen descriptivo que se contrastó con información secundaria sobre la estructura organizativa y de funcionamiento de la institución.

Para la identificación del cumplimiento de las dimensiones del clima organizacional se diseñó una plantilla en el programa estadístico Microsoft Excel, versión Office 2016 para los datos provenientes del test de valoración realizando un análisis de estadística descriptiva a través de promedios y distribuciones de frecuencias apoyada por diagramas de trazos y utilizando la valoración a través de escala Likert, sugerida por Moreno (2008), para determinar el estado del Clima organizacional de la Institución.

Para las estrategias de mejora se aplicó la herramienta MEFI de evaluación de factores internos sugerida por Fred (2003, p. 150):

Se asignó un peso entre 0.0 (no importante) hasta 1.0 (muy importante), el peso otorgado a cada factor, expresa la importancia relativa del mismo y el total de todos los pesos en un conjunto la debe tener la suma de 1.0.

Asigne una clasificación de uno a cuatro a cada factor para indicar si dicho factor representa una debilidad mayor (clasificación de uno), una debilidad menor (clasificación de dos), una fortaleza menor (clasificación de tres) o una fortaleza mayor (clasificación de cuatro). Observe que las fortalezas deben recibir una clasificación de cuatro o tres y las debilidades deben recibir una clasificación de uno o dos.

De igual manera se asignó una calificación entre 1 y 4 en orden de importancia, donde el 1 es irrelevante y el 4 se evalúa como muy importante. Para determinar la calificación ponderada de cada factor, se multiplicó el peso de cada factor y se sumaron las calificaciones ponderadas para determinar el total ponderado de la organización.

El puntaje de valor total varía de 1.0 a 4.0, siendo el promedio de 2.5. Los puntajes de valor muy por debajo de 2.5 caracterizan a las empresas que son débiles internamente, mientras que los puntajes muy por arriba de 2.5 indican una posición interna fuerte y sólida.

Del contraste y valoración ponderada de fortalezas y debilidades se derivaron las estrategias correspondientes.

V. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

5.1 Estructura organizativa y de funcionamiento

De la entrevista aplicada al administrador de la alcaldía se realizó un resumen descriptivo sobre la estructura organizativa y de funcionamiento de la alcaldía de Comalapa chontales, está estructuralmente organizada desde el organigrama, a partir de un concejo municipal lo cual dependen de 17 autoridades electos por el pueblo, luego del concejo municipal, está la secretaria de concejo, posterior está el despacho del alcalde, vice alcaldesa, la estructura de recursos humanos, asesoría legal, divulgación, registro civil, unidad de adquisiciones.

Tienen tres directores responsables:

- La dirección administrativa financiera (DAF), ahí tienen las áreas de informática, servicios generales, contabilidad, tesorería, sesión de administración tributaria (encargada de los diferentes ingresos que percibe la alcaldía) caja, colectores y ventanilla.
- Departamento de servicios municipales, que se encarga de la limpieza y ornato de cementerio, parque, estadio, barrera, mercado; también, del registro de fierro y biblioteca.
- Dirección de planificación y proyectos, donde está la sesión de planificación, catastro, urbanismo medio ambiente, (UMAS), promotoría solidaria, escuela de oficios, casa materna y el CDI que son los diferentes programas que implementa el gobierno a nivel nacional.

5.1.1 Nivel jerárquico

Según el Manual de la Alcaldía Municipal de Comalapa para el año (2013-2016), Se establece el organigrama, la diferenciación en las jerarquías y los niveles de la estructura adecuada a las funciones de cada área de la alcaldía, obteniendo los niveles siguientes.

- **Concejo municipal (C.M.):** Es la máxima autoridad a nivel local, con la responsabilidad de establecer las normativas y disposiciones de aspecto local que son de obligación y cumplimiento, promoviendo el desarrollo integral del municipio.
- **Dirección superior (Alcalde y Vice Alcalde):** El Alcalde es la Máxima Autoridad Ejecutiva del Gobierno Municipal. Se establece como el representante legal del Municipio, dirige y administra los bienes Municipales y responde por la ejecución y el cumplimiento de todas las competencias municipales, establecidas en la Ley de Municipios y sus Reformas.

El Vice alcalde brinda acompañamiento al Alcalde en las funciones que le sean asignadas y defina el Concejo Municipal, en sustitución del Alcalde asume las responsabilidades del cargo, conforme lo establecido en la Ley de la materia.

- **Dirección administrativa financiera:** Se encarga de los aspectos Administrativos-Financieros, garantizando la ejecución, seguimiento y control de los bienes de la Alcaldía y asegurar el cumplimiento de todas las normativas, leyes, decretos y disposiciones que en este ámbito se deben de aplicar e implementar para garantizar el mejor uso de los recursos humanos y financieros.
- **Departamento de servicios municipales:** Es el área encargada de garantizar a la población los servicios municipales de basura y limpieza de calles, mercados, rastros, cementerios, ornamentación y mantenimiento de infraestructura.
- **Planificación y proyectos:** Se encarga de coordinar y dirigir las funciones de planificación, organización, gestión y participación ciudadana, con el fin de elevar las capacidades, de tal forma que se puedan implementar programas de desarrollo local de forma sistémica y sostenible.

Se mantiene la diferenciación horizontal, que determinar la departamentalización de la estructura de la comuna, basada en una división adecuada de las actividades que se realizan en la Alcaldía que permiten cumplir con los objetivos propuestos Institucionalmente.

5.1.2. Cargos y sus responsabilidades

Concejo municipal

El Nivel Superior de la Alcaldía está conformado por el Concejo Municipal, integrado por el Alcalde, Vice Alcaldesa y los trece Concejales. El número de Concejales que integran el Concejo Municipal, está determinado por la cantidad de población en el territorio respectivo, todo de conformidad a lo establecido en el Arto.26 de la Ley No.40 Ley de Municipios, con reformas incorporadas.

El Concejo Municipal tiene la responsabilidad de establecer las directrices fundamentales de la gestión municipal en los asuntos económicos, políticos, sociales y ambientales del Municipio, en cumplimiento a lo dispuesto.

Dirección administrativa financiera

El administrador se encarga de controlar, dirigir, monitorear el presupuesto de todas las etapas, desde la formulación, ejecución, dirección y el control del mismo de todos los ingresos y egresos de la institución.

Su responsabilidad es Garantizar la aplicación de las políticas y directrices de índole administrativo - financiero en la Alcaldía, así como la elaboración y cumplimiento de los planes de gestión físico financiero, que coadyuven al cumplimiento de los objetivos y metas globales de la misma.

Departamento de servicios municipales

Se encarga de Impulsar Estrategia de vivir limpio, vivir bonito, vivir sano y vivir bien, y aplicando sanciones y multas a las personas que violen las disposiciones sanitarias. Su responsabilidad es Implementar en el municipio, los servicios de: recolección de basura domiciliar; limpieza en botaderos, parques y cementerio con el fin de contribuir a la higiene y embellecimiento del municipio; así como el registro de fierros, guías de transporte y cartas de venta de semovientes.

Dirección de planificación y proyecto

En esta área se encargan de estimular la planificación general, en la selección y formulación de programas, mejoras a su utilidad, eficiencia, eficacia y repercusión, licitar en coordinación con adquisiciones, los proyectos programados a ejecutarse bajo su responsabilidad y apoyar al Comité de Licitación en las evaluaciones.

Su responsabilidad es definir, formular, planificar e implementar políticas, estrategias, planes, programas, administrar, supervisar y controlar los proyectos de inversión que la municipalidad desarrolla, tanto física como financieramente, así mismo planificar y elaborar los instrumentos del ordenamiento territorial del municipio tales como: Plan de Desarrollo Urbano y Rural, Plan de Ordenamiento Territorial, Plan de Utilización del Suelo, entre otros en función de las directrices de programa político del gobierno municipal.

Recursos

- **Recursos humanos:** Según el organigrama son 40 empleados esa es toda la fuerza laboral que están distribuido en las diferentes áreas que permite el funcionamiento de la misma a través de los conocimientos que tiene cada uno de los servidores.

- **Recursos financieros:** Son todos los ingresos que están distribuido en las diferentes cuentas de la alcaldía, las fuentes de fondos propios que son las recaudaciones, los ingresos que reciben de la población por un servicio, por una tasa y por un impuesto esto se clasifican en ingresos tributarios y no tributarios.
- **Activos fijos:** la institución cuenta con un total de 119 activos fijos distribuidos en todas las áreas:

El personal de oficina cuenta con computadoras, escritorios, estantes, impresoras y fotocopiadoras todo esto para el uso de la misma.

La alcaldía cuenta con una flota vehicular de dos camionetas de doble tracción, un camión y cuatros motocicletas utilizadas para las diferentes actividades que se promueven dentro de la institución.

5.2 Dimensiones del clima organizacional

En la figura 3 se representa el nivel de cumplimiento del clima organizacional según las dimensiones establecidas se obtuvieron los siguientes resultados con una valoración alta.

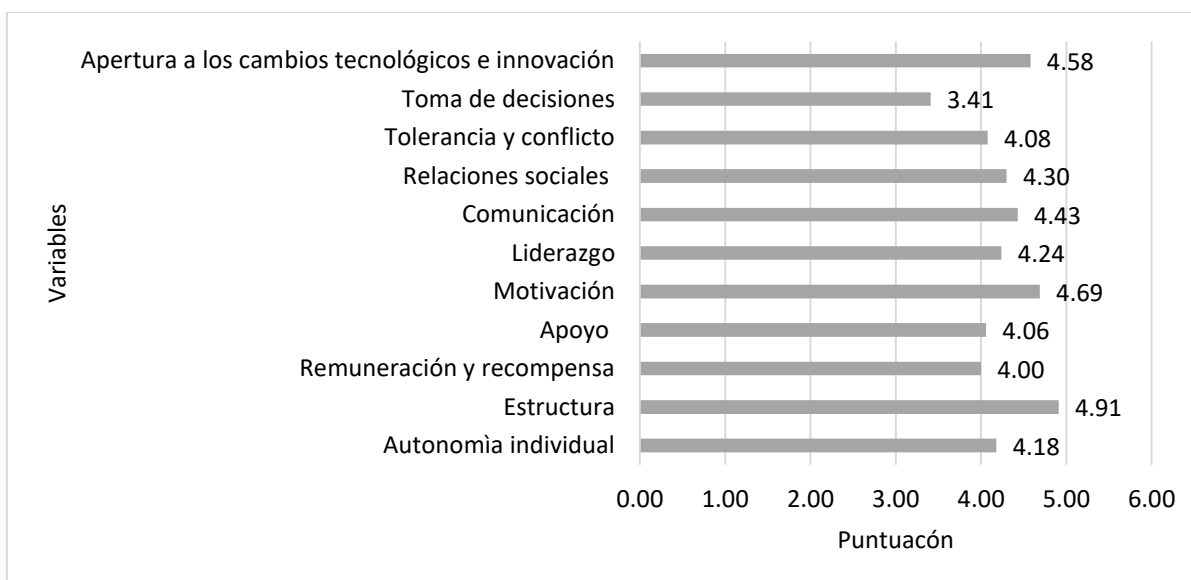


Figura 3. Dimensiones del clima organizacional en la alcaldía de Comalapa

Autonomía individual

Maldonado (2017), la autonomía brinda a la persona la capacidad de socializarse en grupo, desde el mundo laboral y consigo misma, impulsada por su libertad, le permitirá interactuar en diferentes situaciones adecuándose a las normas o reglas, desarrollando habilidades de autoconfianza y toma de decisiones, el sentido de responsabilidad (p. 3)

Esta dimensión obtuvo una valoración de 4.18 por lo tanto es una calificación alta, según el análisis de la escala Likert. En los resultados obtenidos del test de valoración, se refirieron a que la mayoría de los empleados tienen en cuenta sus responsabilidades de las actividades laborales que realizan, en cambio también opinaron que no tienen la libertad de tomar decisiones en su área de trabajo, para aportar nuevas ideas o proyectos que beneficien a la institución y `por ende a la comunidad, se limitan hacer solo lo que les orientan los superiores.

Estructura

IONO (2021) menciona que “el término estructura organizativa se refiere al andamiaje jerárquico en el que se define el reparto interno de roles dentro de la empresa. Por tanto, es necesario definir una estructura empresarial que se adapte a los objetivos individuales de la empresa” (parr.1).

Según la escala Likert esta dimensión tuvo una calificación de 4.91 es decir alta en cuanto a la opinión de los funcionarios, a las normas y políticas que aplican en la institución consideran que están claros de sus funciones dentro de la estructura organizativa, tienen conocimientos sobre sus respectivas tareas dentro de la organización para orientarse en el bien.

Remuneración y recompensa

Wayne (2010), la remuneración o compensación es el total de todas las retribuciones que se otorgan a los empleados a cambio de sus servicios. Los propósitos generales de la remuneración son atraer, retener y motivar a los empleados (p. 268)

Esta dimensión obtuvo una calificación de 4.00 resaltando una puntuación alta en cuanto a los estímulos e incentivos que reciben, de su labor bien ejecutada. En cambio, además aseguran que estas remuneraciones no satisfacen en su totalidad, lo que genera desmotivación en cuanto al salario, y recompensas, porque no consideran en satisfacer sus necesidades.

Apoyo

Pérez & Alcover (2011), la percepción de apoyo se encontrará relacionada positivamente con la satisfacción laboral, los trabajadores que perciban un elevado nivel de apoyo organizacional mostrarán niveles elevados de satisfacción laboral (p. 5)

La calificación de esta dimensión resulto de 4.06 se considera alta en cuanto al apoyo que les facilitan a los funcionarios. Algunas opiniones en el test de valoración comentaron que en la institución no reciben el apoyo justo en sus actividades laborales o en su vida personal, para la solución de problemas que se presentan.

Motivación

Peña y Villon (2017), la motivación laboral es el resultado de la interrelación del individuo y el estímulo realizado por la organización con la finalidad de crear elementos que impulsen e incentiven al empleado a lograr un objetivo. Es la voluntad que caracteriza al individuo a través del esfuerzo propio a querer alcanzar las metas de la organización (p. 9)

Según escala Likert esta dimensión obtuvo una puntuación de 4.69 que es alta, alguna de las afirmaciones del test de valoración sobre esta dimensión, indicaron que se sienten motivados de parte de la institución por el jefe inmediato y compañeros de trabajo. También se observó que no a todos se les motiva, porque no les brindan capacitaciones, que les permita desarrollar sus conocimientos y habilidades.

Liderazgo

Chiavenato (2007), afirma que el liderazgo es un proceso en el cual una persona que actúa como líder ejerce habilidades y competencias las cuales son direccionadas para guiar un grupo determinado de personas, motivándolas a trabajar para cumplir objetivos en beneficios a la organización, (p. 105)

La dimensión liderazgo obtuvo una puntuación de 4.24. lo que indica que se encuentra en un nivel alto. Sobre esta dimensión, afirmaron los colaboradores, que existe una buena organización por parte del jefe, orienta las acciones que se van a realizar positivamente de acuerdo a lo establecido en las actividades propuestas, además, tiene la habilidad de influenciar al grupo de personas de trabajo y los conduce de forma conjunta y motivadora, hacia el cumplimiento de metas en la organización.

Comunicación

Bran (2006), citado por Morales (2015), la comunicación es esencial en toda empresa tanto para su funcionamiento interno como su vinculación con el medio ambiente externo. Es importante que los empleados perciban en la empresa un ambiente de comunicación ya sea en forma descendente, de los altos ejecutivos hacia los subordinados y ascendente la cual va de los subordinados hacia los superiores subiendo por la jerarquía organizacional (p. 22)

Según la escala Likert esta dimensión tiene una calificación de 4.43 es alta, los funcionarios aseguraron que tienen una buena comunicación entre compañeros de labor, existe grupos de comunicación con las herramientas tecnológicas implementadas dentro de la institución con el fin de comunicarse con más facilidad y cualquier situación que se les presente puedan ser informadas y atendidas por la institución.

Relaciones sociales

López (2010), expresa las relaciones sociales es el conjunto de interacciones que mantienen los individuos dentro de una sociedad, esto permite que los individuos convivan de forma cordial y amistosa, basadas en ciertas reglas aceptadas por todos los integrantes de la sociedad y en reconocimiento por el respeto de todos los ciudadanos (p. 2)

Según los resultados obtenidos de esta dimensión tiene una calificación de 4.30 lo que indica que se encuentra en un nivel alto, afirmaron que existen relaciones de amistad, pero a veces solo relacionadas a actividades de trabajo asignados dentro de la institución, sobre el trabajo a realizar.

Tolerancia de conflicto

Sáenz, Zurita & García (2021), la tolerancia tiene gran relación con la mediación, debido a que esta virtud es fundamental para el buen manejo de conflictos, es por esto que, el desarrollo de esta permite que se logren entender, las preferencias del otro sin la necesidad de estar de acuerdo, haciendo presentes límites de respeto, en donde se comprende que cualquier individuo es libre de manifestarse, dentro de unos parámetros donde no haya cabida la violencia de ningún tipo (párr. 2)

Según los resultados obtenidos esta dimensión dio un resultado de 4.08 lo cual se aprecia un resultado alto, aquí podemos afirmar que los funcionarios de la institución, se centran en su trabajo y cuando se produce un conflicto entre dos personas interviene el responsable de área, porque consideran que se deben resolver los problema o hacer frente con los jefes y directivos que se encargan de dar las pautas para la resolución de un conflicto, ya sea funcional como disfuncional, que los resuelvan bien y rápido, no solo en beneficio de los colaboradores, sino también de la misma institución. Algunos de ellos nos comentaban que no son escuchados en las opiniones que expresan como funcionarios.

Toma de decisiones

Herrera (2009), define que la toma de decisiones es un proceso donde se identifican, se valoran y se seleccionan las mejores acciones, sobre las alternativas evaluadas, para solucionar los problemas o dificultades presentadas o para el aprovechamiento de las oportunidades (párr. 3)

Esta dimensión tiene una calificación de 3.41 lo cual se considera de un nivel alto a pesar que los funcionarios de la institución consideran que a veces no los toman en cuenta en la toma de decisiones en los procesos laborales, no son escuchados en opiniones para realizar un buen trabajo en la institución, y puedan ser promovidos en su crecimiento profesional.

Apertura de los cambios tecnológicos e innovación

Assembler (2022), menciona que la Innovación Tecnológica es el cambio a nivel técnico o científico que se realiza en el bien o servicio que ofrece una empresa y en los sistemas y procesos que tienen lugar en la misma. Su finalidad es trascender, evolucionar o alcanzar mayor competitividad y mejores resultados en el mercado en el que se encuentra esa empresa u organización (párr. 4)

Según los resultados del test de valoración se obtuvo un puntaje de 4.58 lo que indica que se encuentra en un nivel alto, los funcionarios de la institución afirmaron que si cuentan con equipos tecnológicos apropiados para realizar su trabajo y que en si para ellos es importante porque les facilita realizar sus labores e informarse de cualquier manera.

5.3 Estrategias de mejoras

5.3.1 Fortaleza

Según Thompson I Peteraf (2012), una fortaleza es algo que la empresa hace bien o un atributo que aumenta su competitividad en el mercado. Las fortalezas de una empresa dependen de localidad de sus recursos y capacidades. (p. 101).

A continuación, se enlistan las fortalezas identificadas por la aplicación del test de valoración:

- Conducta recta, honesta, leal y compromiso en el ejercicio de sus funciones.
- Cumplen obligaciones legalmente con el desempeño de su cargo.
- Cuentan con recursos asignado.
- Cumplen con normas, políticas y funciones orientadas por la institución.
- Igualdad y libertad de expresión en las actividades.
- Se hacen usos de redes sociales y tecnológica.
- Fomentan el liderazgo.

5.3.2 Debilidades

Según Thompson I Peteraf, (2012), una debilidad, o deficiencia competitiva, es algo de lo que la empresa carece o realiza mal (en comparación con los demás), o una condición que la coloca en desventaja en el mercado (p. 102)

A continuación, se enlistan las debilidades determinadas:

- Débil participación de los funcionarios en la toma de decisiones.
- Falta motivación respecto a salarios y remuneración hacia los funcionarios.
- Falta de apoyo hacia el personal.
- Baja relaciones sociales entre los funcionarios.
- Poca aceptación en las diferentes opiniones que expresan los funcionarios.
- Se limitan hacer solo lo que les orientan.
- No a todos se les motiva.

5.3.3 Estrategias

La definición de las estrategias de mejora al clima organizacional de la Alcaldía municipal de Comalapa, tuvo como punto de partida el análisis de la matriz de evaluación de factores internos que a continuación se detalla:

Cuadro 2. Matriz de evaluación de factores internos del clima organizacional de servidores públicos de la Alcaldía Municipal de Comalapa

Factores claves	Peso	Calificación	Calificación ponderada
Fortalezas			
F1. Conducta recta, honesta, leal y compromiso en el ejercicio de sus funciones.	0.08	4	0.32
F2. Cumplen obligaciones y legalmente con el desempeño de su cargo.	0.09	4	0.36
F3. Cuentan con recursos asignados.	0.06	3	0.18
F4. Cumplen con normas, políticas y funciones orientadas por la institución.	0.09	4	0.36
F5. Igualdad y libertad de expresión en las actividades.	0.07	3	0.21
F6. Se hacen usos de redes sociales y tecnológicas.	0.06	3	0.18
F7. Fomentan el liderazgo.	0.05	4	0.20
	50%		
Debilidades			
D1. Débil participación de los funcionarios en la toma de decisiones.	0.08	1	0.08
D2. Falta motivación respecto a salarios y remuneración hacia los funcionarios.	0.07	2	0.14
D3. Falta de apoyo hacia el personal.	0.08	2	0.16
D4. Bajas relaciones sociales entre los funcionarios.	0.06	2	0.12
D5. Poca aceptación en las diferentes opiniones que expresan los funcionarios.	0.07	2	0.14
D6. Se limitan hacer solo lo que les orientan.	0.06	2	0.12
D7. No a todos se les motiva.	0.08	2	0.16
	50%		
	100%		2.73

Fuente: *Elaboración Propia*

De acuerdo al análisis de la matriz, y considerando la sumatoria de la calificación ponderada de 2.73, el clima organizacional de la Alcaldía municipal de Comalapa es internamente fuerte, cumpliendo favorablemente con todas las dimensiones consideradas en el presente estudio, sugiriéndose las siguientes estrategias:

- Implementar el liderazgo en la motivación de sus empleados con propuestas de capacitación que fomenten el desarrollo de sus habilidades y nuevos conocimientos (F7, D7).
- Generar propuestas de proyectos donde los empleados puedan dar sus opiniones y/o ellos realizar propuestas de proyectos para el desarrollo del municipio (D1, F5).
- Incentivar a los empleados con remuneraciones económicas que favorezcan a los empleados como propuesta de bonos de alimentación para los que no son del lugar (D2, D3, F2)
- Realizar actividades que los empleados puedan compartir y lograr un mayor acercamiento con los compañeros (D4, F6)
- Desarrollar una mejor comunicación a las diferentes opiniones de expresión afianzando una conducta recta en el ejercicio de sus funciones para prevenir hechos que afecten la institución y repercutan en el estado y la sociedad (F1, D5)

VI. CONCLUSIONES

La alcaldía municipal de Comalapa chontales, cuenta con un organigrama definida bajo una estructura horizontal, que determina la departamentalización de la estructura de la comuna, en la cual los niveles jerárquicos inician con el concejo municipal quien es la máxima autoridad a nivel local, con la responsabilidad de establecer normativas que son de obligación y cumplimiento al desarrollo integral del municipio. Cada una de estas áreas delega responsabilidades a los subordinados.

El nivel de cumplimiento del clima organizacional se valoró a través de las dimensiones contenidas en el documento “Diagnostico del clima organizacional”, incorporados en forma de preguntas a un test que se aplicó a trabajadores permanentes. Los resultados del mismo al ser analizados mediante una escala Likert indico que las dimensiones resultaron con una valoración alta (superior a 3.5)

En cuanto a las mejoras recomendadas para el cumplimiento del clima organizacional en la alcaldía de Comalapa Chontales, toman en consideración las capacitaciones que fomenten el desarrollo de sus conocimientos y habilidades para que así se sientan motivados, proponer o impulsar proyectos donde los funcionarios puedan opinar sus ideas, y esta misma sean aceptadas, estimular a los empleados con remuneraciones económicas que les favorezca en lo personal, darles acompañamiento a los funcionarios como compartir con ellos, facilitándoles herramientas necesarias para cumplir sus funciones, tratarse con respeto, logrando un mejor acercamiento es decir, una mejor comunicación.

VII. LITERATURA CITADA

- Aguilar Enríquez, H. H. (2016). Trabajo en equipo y clima organizacional [para optar por título de Licenciado en Psicología Industrial Organizacional Universidad Rafael Landívar]. <https://www.editdiazdesantos.com/wwwdat/pdf/9788479788957.pdf>
- Assembler, J. (2022, 07 de abril) *¿Qué es la innovación tecnológica?* <https://assemblerinstitute.com/blog/innovacion-tecnologica/>
- Alcaldía Municipal de Comalapa, Chontales. (2015). Manual de organización y funciones de cargo.
- Alcaldía Municipal de Comalapa Chontales. (2013- 2016). Manual de organización y funciones ajustado
- Brunet, I. (2013). *El clima de trabajo en las organizaciones*. (1ª Ed) México: Editorial Tirilla
[Brunet 2013el-clima-de-trabajo-en-las-organizaciones.pdf](https://www.repositorio.unam.mx/bitstream/handle/20.500.12640/1210/Cabrera%20Salas.pdf)
- Cabrera, A. L. (2018). *Clima organizacional y satisfacción laboral en colaboradores de una institución pública peruana*. Trabajo de investigación (Bachiller en Administración con Mención en Dirección de Empresas). Lima, Perú
<https://repositorio.esan.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12640/1210/Cabrera%20Salas.pdf>
- Capetillo Mejía, F. M (2020), “*Estudio Diagnostico de Clima Organizacional en Institución Educativa*”. [para optar el grado de maestro en educación industrial Universidad Instituto tecnológico de Matamoros. División de estudios Tamaulipas, México]. https://rinacional.tecnm.mx/bitstream/TecNM/1259/1/Francisca%20Mireya%20Capetillo-Clima%20Organizacional%20en%20Institucion%20educativa_Capetillo%20.pdf
- Capcha Ramos, J. R. (2003). *Clima organizacional y su influencia en la gestión institucional del I.E.S.P.P*. Gustavo Allende Llavería en la provincia de Tarma – región Junín. [Para optar el grado de maestro en: Liderazgo y Gestión Educativa Universidad Nacional Daniel Alcides Carrión Perú]. http://repositorio.undac.edu.pe/bitstream/undac/2113/1/T026_04030712_M.pdf
- Colmenares (2021) *Diagnóstico del clima organizacional en la alcaldía de la cumbre, valle del cauca y propuesta de plan de mejora, periodo 2021-2022*. Universidad del valle-sede norte del Cauca. Facultad de ciencias de la administración. <https://bibliotecadigital.univalle.edu.co/bitstream/handle/10893/22335/3845%20C716d.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Chiavenato, I. (2007). *Parte I introducción a la teoría general de la administración*. Brasil: Mc Graw Hill séptima edición, editorial mexicana.

https://frrq.cvg.utn.edu.ar/pluginfile.php/15525/mod_resource/content/0/Chiavenato%20Idalverto.%20Introducci%C3%B3n%20a%20la%20teor%C3%ADa%20general%20de%20la%20Administraci%C3%B3n.pdf

Fernández Lucano, E. (2019). *El clima organizacional y su relación con el desempeño laboral de la dirección subregional de salud cutervo, Cajamarca 2017*. [Tesis Para optar el título profesional de Licenciado en Administración, Universidad Señor Disipan Perú]. <https://repositorio.uss.edu.pe/handle/20.500.12802/8060>

Fred R, David. (2003). *Conceptos de Administración Estratégica*. [9ª Ed] México: Pearson Educación, S.A de C.V. <https://maliaoceano.files.wordpress.com/2017/03/libro-fred-david-9a-edicion-con-estrategica-fred-david.pdf>

García, M., & Ibarra, G. (2012). *Diagnóstico de clima organizacional del departamento de educación de la universidad de Guanajuato*. Obtenido de [file:///C:/Users/a/AppData/Local/Temp/Temp1_1158%20\(10\).zip/1158.pdf](file:///C:/Users/a/AppData/Local/Temp/Temp1_1158%20(10).zip/1158.pdf)

García Marín, K. J. (2021), *Análisis de la estructura organizativa de la empresa pega full*. [para optar al título de licenciada en administración empresas, Universidad politécnica salesiana sede cuenca, Ecuador]. <https://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/20097/1/UPS-CT009027.pdf>

García Torrez, A.M. (2021). *Estrategia para la mejora del clima organizacional en la I.E.P.M. colegio militar Elías Aguirre*. [Tesis para optar el título de Licenciado en Administración de Empresas, Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo] file:///C:/Users/USER/Downloads/TL_GarciaTorresAngie.pdf

García Solarte, M. (2009). *Clima Organizacional y su Diagnóstico: Una aproximación Conceptual, cuaderno de la administración Universidad del Valle*. Revista Scielo. (párr.1,2) <https://www.redalyc.org/pdf/2250/225014900004.pdf>

Guevara et al. (2022). *Características del clima organizacional en una empresa de servicios de restaurante en Lima, periodo 2019*. Universidad Nacional de educación. <https://repositorio.une.edu.pe/bitstream/handle/20.500.14039/7179/Caracter%C3%ADsticas%20del%20clima.pdf?sequence=4>

Herrera Valdés, C. (2009). “*Toma de decisiones* “. Consultado: <https://www.gestiopolis.com/tecnicas-metodos-toma-decisiones/>

IONOS. (9 de noviembre de 2021). La estructura organizativa: componente esencial de la empresa. Startup Guide IONOS: [https://acortar.link/dERAKgfile:///D:/Morales-Eduardo%20\(1\).pdf](https://acortar.link/dERAKgfile:///D:/Morales-Eduardo%20(1).pdf)

Maldonado Palacios, C. (2017). *El rol del docente como favorecedor del desarrollo de la autonomía en los niños de tres años de una I.E. de Miraflores*, [Tesis para optar el título

de licenciado en educación con especialidad en educación inicial, Universidad católica de Perú]
https://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/20.500.12404/8914/Maldonado_Palacios_Rol_docente_favorecedor_1.pdf?sequence1

Martínez et al. (2019). *Incidencia del clima laboral en el desempeño del personal en la alcaldía de Matagalpa*. [Archivo PDF]. <https://repositorio.unan.edu.ni/13276/1/19989.pdf>

Mendoza Zarate, J. H. (2021), *Clima organizacional Y desempeño laboral del personal de una empresa de capacitación*. [Para Optar el Título de Licenciado en Administración Y Gestión de Empresa Universidad Peruana de las Américas Lima Perú]. <http://repositorio.ulasamericas.edu.pe/bitstream/handle/upa/1479/MENDOZA.pdf?sequence=1>

Morales Méndez, E. D. (2015). *Medición del clima organizacional*. [Tesis de grado, optar por el título de psicólogo industrial organizacional en el grado académico de licenciado. Universidad Rafael Landívar] <http://recursosbiblio.url.edu.gt/tesiseortiz/2015/05/43/Morales-Eduardo.pdf>

Moreno V, M. (2008). *Análisis de la capacidad empresarial de pequeños productores del Cantón de Guácimo, Costa Rica*. (Tesis de Maestría). CATIE. Turrialba, Costa Rica https://repositorio.catie.ac.cr/bitstream/handle/11554/387/Analisis_de_la_capacidad_empresa.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Nájera et. al. (2021). *Clima organizacional de una dependencia pública en la ciudad de cárdenas, s.l.p tlatemoani*. Artículo Revista académica de Investigación. No. 38. Eumedd.net ISSN 19899300 <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/8238814.pdf>

López Díaz, C. (2010). *Relaciones sociales en la escuela*. WP. No. 37, ISSN 1988-6047. <https://educra.cl/wp-content/uploads/2016/09/DOC2-RELACIONES-SOCIALES.pdf>

Ñique Núñez, R. P. (2018), *Clima laboral y su relación con la satisfacción del personal de la institución educativa*. [tesis para optar el título profesional de licenciado en administración, Universidad señor de sipán, Pimentel Perú] Ñique Nuñez Ronny Pascual [motivacion.pdf](#)

Ortiz Hernández, R. C. (2018), *Clima organizacional y su relación con el estilo de liderazgo directivo*. en el colegio público del poder ciudadano “Benjamín Zeledón Rodríguez 2016, [para optar el grado de master en administración y gestión de la educación UNAM Managua]. <https://repositorio.unan.edu.ni/10498/1/99641.pdf>

Pérez, R. L. (2017). *Diseño de plan estratégico para fortalecer el clima organizacional del personal docente de la facultad de ingeniería*, [para optar al título de Magíster en Investigación Educativa. En la Universidad de Carabobo Valencia]. <http://www.riuc.bc.uc.edu.ve/bitstream/123456789/4619/1/rperez.pdf>

- Pérez Torrez, V. & Alcover, C. M. (2011). *Apoyo social, satisfacción laboral y abandono en trabajadores con discapacidad*, Boletín de Psicología, No. 102. <https://www.uv.es/seoane/boletin/previos/N102-2.pdf>
- Peñas Rivas, H. C. & Villon Perero, S. G. (2017). *Motivación laboral elemento fundamental en el éxito organizacional*. Universidad Estatal Península de Santa Elena, Artículo Revista Cientific. No 7, ISSN 25422987. <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/7011913.pdf>
- Ramírez, A. F., & Domínguez, L. R. (2012). *El clima organizacional y el compromiso institucional en las IES de Puerto Vallarta*. Revista Investigación administrativa, No. 109. ISSN. 1876614 México. <https://www.redalyc.org/pdf/4560/456045214002.pdf>
- Reyes, A. (2017). *Administración de Recursos Humano su proceso organizacional*, Monterrey, Nuevo León, México, Editorial Universitaria UANL. <http://eprints.uanl.mx/13425/1/Alfonso%20Amador%20Sotomayor%20-%20Administraci%C3%B3n%20de%20recursos%20humanos%20-%20Su%20proceso%20organizacional%202016.pdf>
- López Lovo, J. M & Espinoza Alvarado R. V. *Evaluación del Clima Organizacional de los trabajadores del Área Administrativa en la empresa Farallón Aquaculture de Nicaragua, S.A.* [Para Optar la Licenciatura en Administración de Empresas Universidad Nacional Autónoma Unan León]. <file:///C:/Users/a/Downloads/240690leon%20unan0.pdf>
- Sáenz, K. Zurita, E. & García Zúñiga, C. A. (2021). *La tolerancia una virtud indispensable en las sociedades multiculturales y en el espacio de la mediación*. Artículo Revista ciencia jurídica y política, No. 13. ISSN-e. 2708-9266. <http://portal.amelica.org/ameli/journal/446/4462808003/html/>
- Sandoval Caravao, M. C. (2004). *Diagnóstico del clima organizacional en la alcaldía de la cumbre, valle del cauca y propuesta de plan de mejora*. [Trabajo de grado para optar al título de Administradora de Empresas, Universidad del Valle Santander de Quilichao]. <https://bibliotecadigital.univalle.edu.co/bitstream/handle/10893/22335/3845%20C716d.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Thompson, Gamble, Pateraf, Strickland. (2012). *Administración estratégica* (Decimoctavo ed.). México: Mc Graw Hill. https://estrategiaempresarial621.files.wordpress.com/2017/01/administracion_estrategica_18va_edicion.pdf
- Wayne Mondy, R. (2010). *Administración de recursos humanos*. Pearson Educación de México, S.A, a Editorial Mexicana, decimoprimer edición. <http://www.elmayorportaldegerencia.com/Libros/Personal/%5BPD%5D%20Libros%20-%20Administracion%20de%20Recursos%20Humanos%201.pdf>

Zans, A. (2017). *Clima Organizacional y su incidencia en el desempeño laboral de los trabajadores administrativos y docentes de la Facultad Regional Multidisciplinaria de Matagalpa*, [Tesis de maestría, Multidisciplinaria de Matagalpa]
<http://repositorio.unan.edu.ni/4744/1/5805.pdf>

IX. ANEXO

Anexo 1. Entrevista

ALCALDIA DE COMALAPA CHONTALES

Este instrumento se aplica al administrador de la alcaldía municipal de Comalapa Chontales con el objetivo de conocer la estructura administrativa y de funcionamiento de esta:

- 1) ¿Cómo está estructurada la alcaldía? (Brindar detalles del organigrama)
- 2) Describa los cargos y sus responsabilidades definidos en la estructura organizativa de la alcaldía
- 3) ¿Con qué recursos (humanos y materiales) cuenta la alcaldía municipal? (Facilitar detalle según control de activos fijos)
- 4) ¿Cómo se da el proceso de toma de decisiones? (mecanismo de delegación de responsabilidades)
- 5) ¿Con qué recursos cuenta la alcaldía?

Anexo 2. Test de valoración

ALCALDIA DE COMALAPA CHONTALES

Este instrumento se aplicará a los funcionarios permanente con el fin de verificar si están cumpliendo con un buen clima organizacional de la alcaldía municipal de Comalapa Chontales.

N°	Pregunta	Nunca	Casi nunca	Neutro	Casi siempre	Siempre	Dimensiones
1	¿Los trabajadores tienen oportunidad de tomar decisiones en el área de su responsabilidad?						Autonomía individual
2	¿Tiene libertad de decidir cómo realizar su trabajo?						Autonomía individual
3	¿Tiene claro las normas y políticas de la institución?						Estructura
4	¿Se siente comprometido con sus obligaciones laborales?						Estructura
5	¿Se siente satisfecho con las recompensas que se aplican en su institución?						Recompensa y Remuneración

6	¿La remuneración es atractiva en comparación con las de otras organizaciones?						Recompensa y Remuneración
7	¿Considera que la institución se preocupa por satisfacer sus necesidades básicas?						Apoyo
8	¿La institución se preocupa por la capacitación del personal?						Apoyo
9	¿Se siente lo suficientemente preparado y motivado para usar todo su esfuerzo físico y mental en sus labores?						Motivación
10	¿El trabajo que realiza le resulta interesante y motivador?						Motivación
11	¿se siente motivado para superarse y optar un mejor cargo en la empresa?						Motivación
12	. ¿Considera que la institución fomenta un liderazgo motivador en el clima organizacional?						Liderazgo

13	¿La forma de liderazgo que emplea su jefe influye en su desempeño?						Liderazgo
14	¿cree usted que la institución ha contribuido a mejorar la comunicación?						Comunicación
15	¿Existe comunicación en el equipo de trabajo?						Comunicación
16	¿Valora las relaciones interpersonales que existen dentro del clima organizacional en la empresa?						Relaciones sociales
17	¿El trato entre compañeros es adecuado?						Relaciones sociales
18	¿Con que frecuencia se generan conflictos por sus diferencias de opinión, de actitud y de pensar con los demás que le rodean en la empresa?						Tolerancia al conflicto
19	¿El jefe inmediato enfrenta los conflictos de manera positiva?						Tolerancia al conflicto
20	¿Con que frecuencia se le dan las facultades de tomar decisiones u						Toma de decisiones

	opinar con respecto a cómo realizar su trabajo?						
21	¿Participa en las decisiones de su organización?						Toma de decisiones
22	¿Cuenta con los recursos necesarios para poder realizar el trabajo (¿equipo, materiales, vehículo, entre otros)?						Apertura a los cambios tecnológicos e innovación
23	¿La institución dispone de tecnología que facilite su trabajo?						Apertura a los cambios tecnológicos e innovación

Anexo 3. Fotografía organigrama Alcaldía de Comalapa

