



UNIVERSIDAD ANDINA DEL CUSCO

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS, ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES

ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN



TESIS:

**“CLIMA ORGANIZACIONAL DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO EN LA
MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE SAN SEBASTIÁN DE LA CIUDAD DEL CUSCO
EN EL PERIODO 2018”**

Presentado por:

Bach. Loider Addner Sanchez Candia

Para optar al Título Profesional de Licenciado
en Administración

Asesora: Mgt. Iris Obando Álvarez

CUSCO – PERÚ

2018



PRESENTACIÓN

**SEÑOR DECANO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS,
ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES DE LA UNIVERSIDAD ANDINA DEL
CUSCO.**

SEÑORES MIEMBROS DEL JURADO:

En cumplimiento del Reglamento de Grados y Títulos de la Escuela Profesional de Administración, pongo a vuestra consideración la Tesis intitulada:

**“CLIMA ORGANIZACIONAL DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO EN LA
MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE SAN SEBASTIÁN DE LA CIUDAD DEL CUSCO
EN EL PERIODO 2018”**, con el objeto de optar al Título Profesional de Licenciado en
Administración.

Bach. Loider Addner Sanchez Candia



DEDICATORIA

A Dios, porque desde el día que inicie el camino, me iluminó, dio las fuerzas para seguir adelante y cumplir con mis objetivos.

A mis padres, Loider y Aydee, por el apoyo incondicional que me brindaron durante el proceso y sobre todo por creer en mí.

A mi hermana Mardeli y a mi compañera de vida Samanta, que me motivan día a día a ser una mejor persona y un mejor profesional.



AGRADECIMIENTOS

Quiero expresar mi agradecimiento especial:

A mi asesora Mgt. Iris Obando Álvarez, quien en reiteradas ocasiones me impulsó para continuar esforzándome y por su valioso aporte en la presente investigación.

A mis dictaminantes Mgt. Evelyn Carazas Araujo y Lic. Belissa Segundo Salazar por haberme apoyado en las correcciones de la presente investigación.

A todos los maestros de la Universidad Andina del Cusco que compartieron los conocimientos y me ayudaron a crecer como persona y como profesional.



ÍNDICE

PRESENTACIÓN.....ii

DEDICATORIA.....iii

AGRADECIMIENTOS.....iv

ÍNDICE.....v

ÍNDICE DE TABLAS.....ix

ÍNDICE DE FIGURAS.....xi

RESUMEN.....xiii

ABSTRACT.....xiv

**CAPÍTULO I:
INTRODUCCIÓN**

1.1.Planteamiento del problema..... 1

1.2.Formulación del problema5

 1.2.1.Problema general.....5

 1.2.2.Problemas específicos5

1.3.Objetivos de la investigación6

 1.3.1.Objetivo general6

 1.3.2.Objetivos específicos6

1.4.Justificación de la investigación 7

 1.4.1.Relevancia social.....7

 1.4.2.Implicancias prácticas7

 1.4.3.Valor teórico.....7

 1.4.4.Utilidad metodológica.....7

 1.4.5.Viabilidad o factibilidad.....7

1.5.Delimitación de la investigación.....8

 1.5.1.Delimitación temporal.....8



1.5.2.Delimitación espacial8

1.5.3.Delimitación conceptual.....8

**CAPÍTULO II:
MARCO TEÓRICO**

2.1.Antecedentes de la investigación9

 2.1.1.Antecedentes internacionales9

 2.1.2.Antecedentes nacionales 13

 2.1.3.Antecedentes locales 14

2.2.Bases legales 18

2.3.Bases teóricas..... 18

 2.3.1.Clima organizacional 18

2.4.Marco institucional31

 2.4.1.Creación de la Municipalidad31

 2.4.2.Misión32

 2.4.3.Visión32

 2.4.4.Organigrama.....33

2.5.Marco conceptual.....34

 2.5.1.Desempeño laboral.....34

 2.5.2.Liderazgo.....34

 2.5.3.Reconocimiento.....34

 2.5.4.Motivación34

 2.5.5.Percepción34

 2.5.6.Productividad laboral35

2.6.Variable de estudio35

 2.6.1.Conceptualización de la variable35

 2.6.2.Operacionalización de la variable36



CAPÍTULO III:
METODOLOGÍA

3.1.Tipo de investigación.....38

3.2.Enfoque de la investigación38

3.3.Diseño de la investigación38

3.4.Alcance de la investigación38

3.5.Población y muestra de la investigación.....39

 3.5.1.Población.....39

 3.5.2.Muestra.....39

3.6.Técnica e instrumento de recolección de datos.....40

 3.6.1. Técnica40

 3.6.2. Instrumento40

3.7. Procesamiento de datos.....40

CAPÍTULO IV:
RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

4.1.Presentación y fiabilidad del instrumento aplicado41

 4.1.1.Presentación del instrumento41

 4.1.2.Fiabilidad del instrumento aplicado42

4.2.Resultados de las dimensiones de la variable clima organizacional.....42

 4.2.1.Resultados de la dimensión trato interpersonal.....43

 4.2.2.Resultados de la dimensión apoyo del jefe46

 4.2.3.Resultados de la dimensión Sentido de pertenencia49

 4.2.4.Resultados de la dimensión retribución52

 4.2.5.Resultados de la dimensión disponibilidad de recursos55

 4.2.6.Resultados de la dimensión estabilidad.....58

 4.2.7.Resultados de la dimensión Claridad organizacional.....62

 4.2.8.Resultados de la dimensión coherencia.....65

 4.2.9.Resultados de la dimensión trabajo en equipo69



4.2.10. Resultados de la dimensión valores colectivos	72
4.3. Resultados del clima organizacional.....	76
CONCLUSIONES	80
RECOMENDACIONES.....	83
REFERENCIA BIBLIOGRÁFICA	89
ANEXOS	



ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Operacionalización de la variable.....36

Tabla 2: Distribución de los ítems del cuestionario.....41

Tabla 3: Descripción de la baremación y escala de interpretaciones para las dimensiones y variable.....42

Tabla 4: Estadísticos de fiabilidad42

Tabla 5: Dimensión trato interpersonal del personal administrativo en la Municipalidad Distrital de San Sebastián de la ciudad del Cusco en el periodo 201843

Tabla 6: Indicadores de la dimensión trato interpersonal44

Tabla 7: Comparación promedio de los indicadores de la dimensión trato interpersonal45

Tabla 8: Dimensión apoyo del jefe del personal administrativo en la Municipalidad Distrital de San Sebastián de la ciudad del Cusco en el periodo 201846

Tabla 9: Indicadores de la dimensión apoyo del jefe.....47

Tabla 10: Comparación promedio de los indicadores de la dimensión apoyo del jefe48

Tabla 11: Dimensión sentido de pertenencia del personal administrativo en la Municipalidad Distrital de San Sebastián de la ciudad del Cusco en el periodo 201849

Tabla 12: Indicadores de la dimensión sentido de pertenencia50

Tabla 13: Comparación promedio de los indicadores de la dimensión sentido de pertenencia51

Tabla 14: Dimensión retribución del personal administrativo en la Municipalidad Distrital de San Sebastián de la ciudad del Cusco en el periodo 201852

Tabla 15: Indicadores de la dimensión retribución.....53

Tabla 16: Comparación promedio de los indicadores de la dimensión retribución.....54

Tabla 17: Dimensión disponibilidad de recursos del personal administrativo en la Municipalidad Distrital de San Sebastián de la ciudad del Cusco en el periodo 201855

Tabla 18: Indicadores de la dimensión disponibilidad de recursos56

Tabla 19: Comparación promedio de los indicadores de la dimensión disponibilidad de recursos57

Tabla 20: Dimensión estabilidad del personal administrativo en la Municipalidad Distrital de San Sebastián de la ciudad del Cusco en el periodo 201858

Tabla 21: Indicadores de la dimensión estabilidad59

Tabla 22: Comparación promedio de los indicadores de la dimensión estabilidad.....61



Tabla 23: Dimensión claridad organizacional del personal administrativo en la Municipalidad Distrital de San Sebastián de la ciudad del Cusco en el periodo 201862

Tabla 24: Indicadores de la dimensión claridad organizacional.....63

Tabla 25: Comparación promedio de los indicadores de la dimensión claridad organizacional64

Tabla 26: Dimensión coherencia del personal administrativo en la Municipalidad Distrital de San Sebastián de la ciudad del Cusco en el periodo 201865

Tabla 27: Indicadores de la dimensión coherencia.....66

Tabla 28: Comparación promedio de los indicadores de la dimensión coherencia.....68

Tabla 29: Dimensión trabajo en equipo del personal administrativo en la Municipalidad Distrital de San Sebastián de la ciudad del Cusco en el periodo 201869

Tabla 30: Indicadores de la dimensión trabajo equipo70

Tabla 31: Comparación promedio de la dimensión trabajo en equipo71

Tabla 32: Dimensión valores colectivos del personal administrativo en la Municipalidad Distrital de San Sebastián de la Ciudad del Cusco en el periodo 201872

Tabla 33: Indicadores de la dimensión valores colectivos73

Tabla 34: Comparación promedio de los indicadores de la dimensión valores colectivos75

Tabla 35: Clima organizacional del personal administrativo en la Municipalidad Distrital de San Sebastián de la ciudad del cusco en el periodo 2018.....76

Tabla 36: Comparación promedio de los dimensiones del clima organizacional del personal administrativo en la Municipalidad Distrital de San Sebastián de la ciudad del Cusco en el periodo 201877



ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Organigrama institucional 2016 – Municipalidad Distrital de San Sebastián33

Figura 2: Dimensión trato interpersonal del personal administrativo en la Municipalidad Distrital de San Sebastián de la ciudad del Cusco en el periodo 201843

Figura 3: Indicadores de la dimensión trato interpersonal44

Figura 4: Comparación promedio de los indicadores de la dimensión trato interpersonal. ...45

Figura 5: Dimensión apoyo del jefe del personal administrativo en la Municipalidad Distrital de San Sebastián de la ciudad del Cusco en el periodo 201846

Figura 6: Indicadores de la dimensión apoyo del jefe47

Figura 7: Comparación promedio de los indicadores de la dimensión apoyo del jefe48

Figura 8: Dimensión sentido de pertenencia del personal administrativo en la Municipalidad Distrital de San Sebastián de la ciudad del Cusco en el periodo 201849

Figura 9: Indicadores de la dimensión sentido de pertenencia.....50

Figura 10: Comparación promedio de los indicadores de la dimensión sentido de pertenencia51

Figura 11: Dimensión retribución del personal administrativo en la Municipalidad Distrital de San Sebastián de la ciudad del Cusco en el periodo 201852

Figura 12: Indicadores de la dimensión retribución53

Figura 13: Comparación promedio de los indicadores de la dimensión retribución54

Figura 14: Dimensión disponibilidad de recursos del personal administrativo en la Municipalidad Distrital de San Sebastián de la ciudad del Cusco en el periodo 201855

Figura 15: Indicadores de la dimensión disponibilidad de recursos.....56

Figura 16: Comparación promedio de los indicadores de la dimensión disponibilidad de recursos58

Figura 17: Dimensión estabilidad del personal administrativo en la Municipalidad Distrital de San Sebastián de la ciudad del Cusco en el periodo 201859

Figura 18: Indicadores de la dimensión estabilidad60

Figura 19: Comparación promedio de los indicadores de la dimensión estabilidad61

Figura 20: Dimensión claridad organizacional del personal administrativo en la Municipalidad Distrital de San Sebastián de la ciudad del Cusco en el periodo 201862

Figura 21: Indicadores de la dimensión claridad organizacional63

Figura 22: Comparación promedio de los indicadores de la dimensión claridad organizacional64



Figura 23: Dimensión coherencia del personal administrativo en la Municipalidad Distrital de San Sebastián de la ciudad del Cusco en el periodo 201865

Figura 24: Indicadores de la dimensión coherencia66

Figura 25: Comparación promedio de los indicadores de la dimensión coherencia68

Figura 26: Dimensión trabajo en equipo del personal administrativo en la Municipalidad Distrital de San Sebastián de la ciudad del Cusco en el periodo 201869

Figura 27: Indicadores de la dimensión trabajo en equipo70

Figura 28: Comparación promedio de los indicadores de la dimensión trabajo en equipo71

Figura 29: Dimensión valores colectivos del personal administrativo en la Municipalidad Distrital de San Sebastián de la ciudad del Cusco en el periodo 201872

Figura 30: Indicadores de la dimensión valores colectivos73

Figura 31: Comparación promedio de la dimensión valores colectivos75

Figura 32: Clima organizacional del personal administrativo en la Municipalidad Distrital de San Sebastián de la ciudad del Cusco en el periodo 201876

Figura 33: Comparación promedio de los dimensiones del clima organizacional del personal administrativo en la Municipalidad Distrital de San Sebastián de la ciudad del Cusco en el periodo 201878



RESUMEN

El presente trabajo de investigación “Clima organizacional del personal administrativo en la Municipalidad Distrital de San Sebastián de la ciudad del Cusco en el periodo 2018”, tiene como objetivo general describir el clima organizacional de la institución a través de sus dimensiones. El tipo de investigación que se realizó es básico, de nivel descriptivo y de diseño no experimental, tomando como población de estudio al personal administrativo de la Municipalidad Distrital de San Sebastián de la ciudad del Cusco en el periodo 2018, con una población de 176 trabajadores y una muestra de 121 trabajadores; para la cual se utilizó como técnica la encuesta e instrumento el cuestionario. Los resultados de la investigación fueron procesados por el software estadístico Excel y SPSS presentados mediante tablas y figuras. Al describir la variable clima organizacional, se obtuvo que el 3.57 de promedio de los encuestados afirman que el clima organizacional es bueno; como dimensiones se tienen las siguientes: el trato interpersonal cuenta con un promedio de 3.40 que se considera como regular, el apoyo del jefe cuenta con un promedio de 4.23 arribando a la conclusión de que es muy bueno, el sentido de pertenencia cuenta con un promedio de 4.22 apreciándolo como muy bueno, la retribución cuenta con un promedio de 2.65 considerado como regular, la disponibilidad de recursos cuenta con un promedio de 3.31 que significa que es regular, la estabilidad cuenta con un promedio de 3.41 que se sitúa como bueno, la claridad organizacional cuenta con un promedio de 3.37 contemplado como regular, la coherencia cuenta con un promedio de 4.36 señalado como muy bueno, el trabajo en equipo cuenta con un promedio de 3.43 apreciándose como bueno y por ultimo tenemos a los valores colectivos que se dan en la institución que cuenta con un promedio de 3.31 arribando a la conclusión que es regular.

Palabras clave: Clima organizacional, desempeño laboral, organización, motivación, percepción.

**ABSTRACT**

The present research work "Organizational climate of administrative staff in the District Municipality of San Sebastian of the city of Cusco in the period 2018", has as a general objective to describe the organizational climate of the institution through its dimensions. The type of research that was conducted is basic, descriptive level and non-experimental design, taking as a study population the administrative staff of the District Municipality of San Sebastian of the city of Cusco in the period 2018, with a population of 176 workers and a sample of 121 workers; for which the questionnaire was used as a technique and the survey and instrument. The results of the investigation were processed by the statistical software Excel and SPSS presented by tables and figures. When describing the variable organizational climate, it was obtained that the average 3.57 of the respondents affirm that the organizational climate is good; As dimensions we have the following: the interpersonal treatment has an average of 3.40 that is considered as regular, the boss's support has an average of 4.23 arriving at the conclusion that it is very good, the sense of belonging has an average of 4.22 appreciating it as very good, the compensation has an average of 2.65 considered as regular, the availability of resources has an average of 3.31 which means that it is regular, the stability has an average of 3.41 which is situated as good, the organizational clarity has an average of 3.37 considered as regular, consistency has an average of 4.36 indicated as very good, teamwork has an average of 3.43 appreciating as good and finally we have the collective values that are given in the institution that has an average of 3.31 arriving at the conclusion that it is regular.

Keywords: Organizational climate, work performance, organization, motivation, perception.



CAPÍTULO I: INTRODUCCION

1.1. Planteamiento del problema

En la actualidad toda organización busca encaminar su gestión en la mejora continua del ambiente del trabajo, las empresas e instituciones se vienen preocupando en los diferentes factores, que evitan que las organizaciones sean más eficientes, como es el clima organizacional, este factor es muy importante, debido a que influye en el comportamiento, desempeño, la productividad y la calidad de vida laboral de los colaboradores de la organización; cada trabajador hace uso de criterios subjetivos a la hora de realizar sus labores, esto quiere decir que cada uno de ellos perciben, piensan, actúan y realizan su labor de una manera particular y diferente. El clima organizacional es un factor clave en el desarrollo de las instituciones que incide de manera directa en el espíritu de la organización.

En los últimos años junto con el avance tecnológico y el fenómeno de la globalización, el interés por la gestión del talento humano y el ambiente en el que se desarrollan, ha tomado una mayor importancia, primordialmente en el desarrollo y la mejora continua de las organizaciones, reconociendo la importancia de abordar estudios sobre el clima organizacional.

En el Perú se ha notado un avance muy importante en el cambio de mentalidad de los directores, ejecutivos y gerentes de las empresas en torno al clima organizacional durante los últimos diez años, cada día son más las organizaciones que se preocupan por la gestión de su clima organizacional, sin embargo, la mayoría de organizaciones solo miden el clima organizacional sin llegar a tomar acciones para lograr una óptima gestión en el ambiente de trabajo; la adecuada gestión del clima organizacional no solo debe reflejarse en la satisfacción de los trabajadores sino también en cómo la gente se siente comprometida con su ambiente de trabajo más allá de las responsabilidades de su cargo.

El clima organizacional se entiende como la existencia de condiciones que favorecen el crecimiento y desarrollo de las personas en el trabajo y que son percibidas de esta manera. Se trata de la combinación de elementos objetivos y subjetivos que desde el punto de vista de las personas garantiza y favorece su bienestar y desarrollo (Toro & Sanín, 2013, pág. 14).



Se trata, en definitiva, del conjunto de percepciones compartidas por los empleados sobre diferentes realidades del trabajo, tales como el liderazgo, la calidad del trato entre las personas, la remuneración, la estabilidad, la claridad de la organización, el compromiso, la responsabilidad, la disponibilidad de recursos, la coherencia, el trabajo en equipo, entre otros aspectos de la vida cotidiana y social en el trabajo (Toro & Sanín, 2013, pág. 14).

En las instituciones públicas del Perú a partir del inicio del siglo XXI, se dieron una serie de cambios, como es el repotenciamiento en el sistema público, se dio el inicio de una gestión descentralizada, la cual permitió que las entidades públicas ya sean gobiernos o municipalidades, puedan reorientar y reestructurar la gestión del talento humano. En las entidades del estado, el clima organizacional incide de forma directa en la calidad de las relaciones de producción y ambiente, del entorno laboral, de las buenas relaciones sociales tanto entre los funcionarios y servidores públicos, y tiene gran influencia en la productividad y el desarrollo del talento humano.

La región del Cusco no es ajena a estos cambios y avances que se dan en el ámbito laboral a nivel nacional e internacional, independientemente del sector en el que se encuentre, ya sean estas empresas privadas o instituciones públicas.

La Municipalidad Distrital de San Sebastián es una institución del estado creada el 2 de enero de 1857, cuenta con personería jurídica, está facultada para ejercer el gobierno dentro del distrito y promover la satisfacción de las necesidades de la población; se pudo observar que cada uno de los trabajadores de la institución perciben de manera diferente las realidades de trabajo, no sienten que tienen las condiciones adecuadas que favorezcan el crecimiento y desarrollo dentro del área de trabajo, las cuales no permiten realizar sus labores de manera óptima, lo que muchas veces genera que los trabajadores no se sientan cómodos a la hora de cumplir con sus funciones, teniendo como consecuencia la insatisfacción de las necesidades por parte de los usuarios de la Municipalidad.

La situación problemática identificada es el clima organizacional del personal administrativo en la Municipalidad Distrital de San Sebastián, con dificultades y deficiencias en cuanto al trato interpersonal, apoyo del jefe, sentido de pertenencia, retribución, disponibilidad de recursos, estabilidad, claridad organizacional, coherencia, trabajo en equipo y valores colectivos.

En lo que se refiere a trato interpersonal, se evidenció que algunos trabajadores no sienten que existe una ayuda mutua entre compañeros, muchas veces tienen que realizar sus



labores sin ayuda aun cuando la necesitan y perciben una cooperación inadecuada entre los colaboradores de institución, por otro lado, se ha observado también descontento en el personal debido a que perciben que no son tratados con respeto por parte de sus compañeros.

En cuanto al apoyo del jefe, se evidenció que los trabajadores no ven a su jefe como un líder si no lo perciben como un compañero más, ya que los jefes no cuentan con una adecuada capacidad de liderazgo, por lo que el personal no da todo de sí para realizar sus funciones, haciendo el mínimo esfuerzo para desempeñar sus tareas, perciben que en muchos casos al realizar sus labores, el respaldo y el estímulo brindado por el jefe es insuficiente, lo que desencadena en una lenta toma de decisiones y el desarrollo normal de actividades, puesto que se tiene que esperar el visto bueno de este, el jefe tiene diferentes criterios para tomar en consideración las ideas, propuestas y opiniones del personal, generando miramientos y rencillas entre estos en las actividades laborales.

Para el sentido de pertenencia, se evidenció que a los trabajadores, les falta desarrollar compromiso con la institución, tienen un pensamiento individualista, sin dar la debida importancia al logro de objetivos como institución, por otro lado, se ha observado que los trabajadores no se hacen responsables frente a algunos errores y faltas, exponiendo excusas con referencia a estos, lo que origina molestia entre los compañeros de trabajo y también molestia en los usuarios.

En lo que se refiere a retribución, se evidenció que los trabajadores se encuentran insatisfechos con la remuneración que perciben, por lo que buscan algunas maneras obtener dinero adicional en otras instituciones, empresas u oficios, lo que provoca un desempeño deficiente, por otro lado, algunos trabajadores perciben que los beneficios que brinda la institución son insuficientes para lograr una adecuada calidad de vida laboral, lo cual influye en el desempeño de sus funciones.

Referente a la disponibilidad de recursos, se evidenció que los trabajadores se sienten inconformes con los equipos con los que cuenta la institución, en muchos casos los equipos son obsoletos o muy antiguos, los cuales llegan a ser obstáculo para un normal desempeño de las funciones del personal, generando retraso y estrés en los colaboradores, también se observó que los trabajadores cuentan con implementos básicos y escasos, lo que genera que su trabajo no sea de calidad, se observa que los trabajadores en su mayoría dependen de los insumos, medios o facilidades de otras áreas de la institución, por lo que dependen



de otras personas para realizar su trabajo, lo que en muchos casos desmotiva al personal en temas de efectividad.

En lo que se refiere a estabilidad, se observó que los trabajadores se sienten inseguros respecto a la permanencia en sus puestos de trabajo, notan que no se conserva o despide a sus compañeros con un criterio estandarizado, se evidenció que se hacen algunas diferencias entre trabajadores, lo que ocasiona que estén alerta con el entorno laboral y cree una preocupación constante en el día a día del normal desarrollo de sus funciones.

Respecto a claridad organizacional, se observó que los trabajadores tienen información inapropiada y/o escasa sobre su trabajo, las normas y principios que deberían tener en cuenta, generalmente desconocen las metas y objetivos que deben lograr e incluso procedimientos dentro de su área de trabajo y políticas que se dan dentro de esta, de igual forma, se evidenció que los trabajadores no están al tanto del funcionamiento de la institución, objetivos institucionales que se deben lograr y filosofía institucional, lo que influye en el cumplimiento asertivo de lo mencionado.

En cuanto a coherencia, se observó que el personal canaliza de distinta forma la realización de sus funciones de acuerdo a los principios, objetivos, normas y reglamentos establecidos por la institución, lo que en muchos casos genera discusiones y malestar entre el cliente interno y el cliente externo.

En lo que se refiere a trabajo en equipo, se evidenció que los colaboradores prefieren trabajar de forma individual y lograr objetivos de la misma manera antes que en equipo, existe falta de coordinación entre colaboradores, como también en funciones asignadas, desorientando el logro de las metas de la organización.

Finalmente, respecto a valores colectivos, se observó que el personal es egoísta al momento de realizar sus funciones, se notó que son incapaces de ayudar a su compañero cuando este tiene alguna duda o dificultad, lo que entorpece las buenas relaciones laborales, los trabajadores son intolerantes con los demás, no respetan las opiniones, las ideas o actitudes de sus compañeros, piensan tener razón, lo que genera que no aporten como grupo, por lo que no resulta beneficiosa para la institución, de igual manera, se observó que los trabajadores descuidan y/o maltratan los bienes en común, no practican la empatía referente a que ese bien común es parte del trabajo diario.



De continuar con esta situación, este problema afectará el clima organizacional, tendrá como consecuencia que no se cumplan los objetivos a nivel institucional, ambiente laboral desagradable, el desempeño y la productividad del personal será deficiente, lo que ocasionara molestia por parte de los trabajadores y la no satisfacción de las necesidades de los usuarios de la Municipalidad del Distrito de San Sebastián, por lo que es necesario identificar las necesidades y el potencial humano de los trabajadores de la institución para así poder aprovechar sus competencias, conocimientos, habilidades y destrezas para lograr un mejor clima organizacional.

1.2. Formulación del problema

1.2.1. Problema general

) ¿Cómo es el clima organizacional del personal administrativo en la Municipalidad Distrital de San Sebastián de la ciudad del Cusco en el periodo 2018?

1.2.2. Problemas específicos

) ¿Cómo es el trato interpersonal del personal administrativo en la Municipalidad Distrital de San Sebastián de la ciudad del Cusco en el periodo 2018?

) ¿Cómo es el apoyo del jefe del personal administrativo en la Municipalidad Distrital de San Sebastián de la ciudad del Cusco en el periodo 2018?

) ¿Cómo es el sentido de pertenencia del personal administrativo en la Municipalidad Distrital de San Sebastián de la ciudad del Cusco en el periodo 2018?

) ¿Cómo es la retribución del personal administrativo en la Municipalidad Distrital de San Sebastián de la ciudad del Cusco en el periodo 2018?

) ¿Cómo es la disponibilidad de recursos del personal administrativo en la Municipalidad Distrital de San Sebastián de la ciudad del Cusco en el periodo 2018?

) ¿Cómo es la estabilidad del personal administrativo en la Municipalidad Distrital de San Sebastián de la ciudad del Cusco en el periodo 2018?

) ¿Cómo es la claridad organizacional del personal administrativo en la Municipalidad Distrital de San Sebastián de la ciudad del Cusco en el periodo 2018?



-) ¿Cómo es la coherencia del personal administrativo en la Municipalidad Distrital de San Sebastián de la ciudad del Cusco en el periodo 2018?
-) ¿Cómo es el trabajo en equipo del personal administrativo en la Municipalidad Distrital de San Sebastián de la ciudad del Cusco en el periodo 2018?
-) ¿Cómo son los valores colectivos del personal administrativo en la Municipalidad Distrital de San Sebastián de la ciudad del Cusco en el periodo 2018?

1.3.Objetivos de la investigación

1.3.1. Objetivo general

-) Describir el clima organizacional del personal administrativo en la Municipalidad Distrital de San Sebastián de la ciudad del Cusco en el periodo 2018.

1.3.2. Objetivos específicos

-) Describir el trato interpersonal del personal administrativo en la Municipalidad Distrital de San Sebastián de la ciudad del Cusco en el periodo 2018.
-) Describir el apoyo del jefe del personal administrativo en la Municipalidad Distrital de San Sebastián de la ciudad del Cusco en el periodo 2018.
-) Describir el sentido de pertenencia del personal administrativo en la Municipalidad Distrital de San Sebastián de la ciudad del Cusco en el periodo 2018.
-) Describir la retribución del personal administrativo en la Municipalidad Distrital de San Sebastián de la ciudad del Cusco en el periodo 2018.
-) Describir la disponibilidad de recursos del personal administrativo en la Municipalidad Distrital de San Sebastián de la ciudad del Cusco en el periodo 2018.
-) Describir la estabilidad del personal administrativo en la Municipalidad Distrital de San Sebastián de la ciudad del Cusco en el periodo 2018.
-) Describir la claridad organizacional del personal administrativo en la Municipalidad Distrital de San Sebastián de la ciudad del Cusco en el periodo 2018.
-) Describir la coherencia del personal administrativo en la Municipalidad Distrital de San Sebastián de la ciudad del Cusco en el periodo 2018.
-) Describir el trabajo en equipo del personal administrativo en la Municipalidad Distrital de San Sebastián de la ciudad del Cusco en el periodo 2018.



) Describir los valores colectivos del personal administrativo en la Municipalidad Distrital de San Sebastián de la ciudad del Cusco en el periodo 2018.

1.4. Justificación de la investigación

1.4.1. Relevancia social

La relevancia social de la presente investigación permitió describir objetivamente el clima organizacional del personal administrativo en la Municipalidad Distrital de San Sebastián de la ciudad del Cusco en el periodo 2018, propiciando un desarrollo administrativo adecuado, para alcanzar mejores resultados en cuanto al clima organizacional, fortaleciendo la imagen de la institución y el reconocimiento que se les otorgue por parte de los usuarios.

1.4.2. Implicancias prácticas

La implicancia practica del presente trabajo de investigación radicó en los resultados obtenidos acerca del clima organizacional los cuales podrán servir en la mejora continua y toma de decisiones en las diferentes áreas de la institución, logrando un adecuado clima organizacional, beneficiando no solo a la institución y sus trabajadores sino también de manera directa a los usuarios de la institución.

1.4.3. Valor teórico

El valor teórico del presente trabajo de investigación tiene importancia sustantiva, ya que permite profundizar el conocimiento basados en teorías y conceptos circunscritos en el área de recursos humanos de la ciencia de la administración. Así mismo al realizar esta investigación es considerada como antecedente para futuras investigaciones en realidades de objeto de estudio similares.

1.4.4. Utilidad metodológica

La utilidad metodológica de la presente investigación reside en la confección del instrumento para la recolección, análisis e interpretación de datos; los cuales fueron elaborados a partir de los conceptos sobre clima organizacional y la metodología utilizada.

1.4.5. Viabilidad o factibilidad

El presente trabajo de investigación reunió las condiciones necesarias para su estudio, ya que se tuvo acceso a toda la información y se contó con los recursos necesarios, que determinaron los alcances del clima organizacional de la Municipalidad Distrital de San Sebastián, que fue objeto de estudio.



1.5. Delimitación de la investigación

1.5.1. Delimitación temporal

El desarrollo de la presente investigación se realizó con la información del periodo comprendido desde el mes de enero hasta el mes de octubre del año 2018 de la Municipalidad Distrital de San Sebastián, provincia Cusco, región Cusco.

1.5.2. Delimitación espacial

La presente investigación se realizó en las instalaciones de la Municipalidad Distrital de San Sebastián, provincia Cusco, región Cusco.

1.5.3. Delimitación conceptual

La presente investigación abarca los conceptos relacionados con clima organizacional y sus respectivas dimensiones los cuales fueron recogidos de libros, artículos, revistas, trabajos previos y páginas web.



CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes de la investigación

2.1.1. Antecedentes internacionales

Antecedente I

Título: “Análisis del clima organizacional de la empresa Representaciones Construcción, Electrificación y Maquinaria (CEM), ubicada en Chiquimula, Chiquimula”.

Autor: Vivian Andreina Chacón Guerra.

Universidad: Universidad Rafael Landívar.

Año: 2015.

Conclusiones:

Primera: El clima organizacional dentro de la empresa Representaciones Construcción, Electrificación y Maquinaria (CEM) es favorable en general, según los datos obtenidos sobre los distintos factores evaluados, en las escalas de: excelente, muy bueno y bueno.

Segunda: Se identificó que el tipo de liderazgo manejado dentro de la empresa es muy bueno, es un liderazgo democrático, en donde participa activamente en las actividades, se percibe también accesibilidad del jefe, para la aportación de ideas por parte de los colaboradores, lo cual favorece el desarrollo de cada uno de ellos y sobre todo al cumplimiento de las metas.

Tercera: Se identificó una motivación buena por parte del jefe y los colaboradores en la empresa Representaciones Construcción, Electrificación y Maquinaria (CEM), en donde se estableció un alto prestigio para la organización por parte de los colaboradores; una motivación proactiva por parte del jefe, en algunas ocasiones incentivos no económicos, talleres y satisfacción por parte de los colaboradores en su área de trabajo y también con sus compañeros de trabajo.

Cuarta: La comunicación en la empresa Representaciones Construcción, Electrificación y Maquinaria (CEM) es muy buena de acuerdo a la escala evaluada; en donde se estableció que prevalece la comunicación verbal en los niveles, que existe una retroalimentación adecuada, consideran la asignación de actividades como justas y tienen definidos los objetivos a cumplir.



Quinta: Se logró identificar una muy buena toma de decisiones por parte del jefe y sus colaboradores, que cumplen con todos sus objetivos, las decisiones de mayor importancia son tomadas por los niveles superiores, pero esto no implica restarle importancia a la opinión de los colaboradores, así también los colaboradores cuentan con el respaldo del jefe para la innovación en alguno de los procesos para la implementación de mejoras.

Sexta: Se determinó que, el trabajo en equipo dentro de la empresa es bueno, se sienten identificados, existe sinergia entre los compañeros de trabajo, trabajan como equipos multidisciplinarios o auto dirigidos, los cuales se responsabilizan de cada una de sus actividades y consideran que el trato en su mayoría es el justo para cada uno.

Antecedente II

Título: “Clima organizacional en la Municipalidad de El Progreso, Jutiapa”.

Autor: Nery Eduardo Menéndez Recinos.

Universidad: Universidad Rafael Landívar.

Año: 2014.

Conclusiones:

Primera: Evaluando la infraestructura de la Municipalidad de El Progreso, Jutiapa se determinó lo siguiente:

- a. Se concluye que, el espacio físico es el adecuado, siendo lo suficientemente amplio, esto último les ha facilitado tanto el aprovechamiento racional como la distribución de los lugares de trabajo, para albergar a los colaboradores de la institución.
- b. Se determinó que las instalaciones son muy buenas pues están debidamente iluminadas, el color de las paredes está seleccionado de acuerdo con las condiciones climáticas del lugar, también los colaboradores disfrutaban de una ventilación adecuada, precisamente por la amplitud con que cuenta el edificio. Pero un factor negativo en el que coincidieron los entrevistados fue la contaminación auditiva proveniente de los alrededores del edificio.
- c. Sobre el mobiliario y equipo, se trata de mantener un equipo moderno para facilitar el trabajo. Aunque únicamente una porción pequeña del área administrativa indicaron que el mobiliario y equipo era antiguo. Indicando, además, que el equipo se encuentra debidamente instalado por personal técnico.



- d. La Municipalidad de El Progreso, Jutiapa. Actualmente cuenta con la tecnología necesaria para la realización de todas las actividades que se desarrollan dentro de la misma, apoyados por programas que facilitan dicha labor.

Segunda: Al establecer las características estructurales se llegó a las siguientes conclusiones:

- a. Si existe un organigrama tipo vertical, de la institución, pero lamentablemente no todos los colaboradores lo conocen, puesto que el personal operativo encuestado informó que no saben si existe uno y por otra parte algunos dijeron también que han oído que hay uno.
- b. Que la división de las actividades, el establecimiento de tareas y responsabilidades han sido de acuerdo a cada una de las funciones que lleva a cabo la Municipalidad. Aunque existen algunos que consideran que esa división no es la adecuada.
- c. La mayoría de los colaboradores del área administrativa indican que el puesto que ocupan les da la facultad pero no la autoridad para tomar ciertas decisiones. Mientras que personal operativo toma decisiones únicamente cuando no necesitan consultar con el jefe inmediato.
- d. Las autoridades si delegan actividades constantemente. La autoridad que se ejerce en la institución es la formal e institucional.
- e. El tipo de liderazgo que impera es el democrático y, en el área operativa, el autocrático.
- f. No todos los entrevistados saben lo que significa cultura organizacional, mientras que los que sí saben lo relacionaron o con los valores, los que existen dentro de la institución.

Tercera: Identificando el ambiente social de la institución se determina que:

- a. Dentro de la Municipalidad si existe compañerismo entre los colaboradores, recibiendo apoyo de las autoridades hacia los subordinados.
- b. Existen diferencias (conflictos), rumores y chismes que se presentan en el momento de la realización de las actividades logrando manejar la situación con el dialogo y sugerencias de parte de los colaboradores.
- c. Las causas del estrés que presentan los colaboradores se debe a la carga de trabajo, el mal humor de su jefe, la aglomeración de las personas que buscan atención y el trabajo bajo presión.



- d. Dentro del personal administrativo se da la comunicación formal pero también la informal, en el área operativa; la forma de comunicación es escrita y verbal, dependiendo de la situación.

Cuarta: En cuanto a las características personales de los colaboradores se concluye:

- a. Que el tipo de personalidad que impera en la institución es la extrovertida, aunque existe un grupo minoritario (personal operativo), que indican sentirse introvertidos. Estableciendo que esto afecta tanto positiva como negativamente el clima laboral.
- b. La actitud hacia los cambios es positiva, lo que les lleva a reflejar una actitud emotiva, aunque también presentan una actitud la interesada e integrada.
- c. Los colaboradores si están debidamente capacitados para llevar a cabo las actividades de la institución. Están interesados en recibir capacitación sobre motivación en el trabajo, trabajo en equipo, comunicación en el trabajo, manejo de conflictos y relaciones interpersonales.
- d. Los colaboradores están motivados para laborar en la institución, porque se realizan actividades extraoficiales, como la celebración del día de la secretaria, el día de la madre, convivios navideños, entre otros, éstos se realizan con frecuencia, dependiendo de la actividad. El mayor motivador que reflejó la investigación fue el dinero.

Quinta: El trabajo en equipo se estableció a través de:

- a. La productividad medida, según los resultados se concluye que en la institución si se trabaja en equipo acertadamente. Afectado por los factores internos y externos de la organización.
- b. Existe rotación de personal en la institución debido a que las personas no están debidamente capacitadas, por sobre carga de trabajo y tienen bajo rendimiento.
- c. Los colaboradores están satisfechos con el trabajo que tienen en la municipalidad por las buenas condiciones de trabajo reflejado en el ambiente laboral. Aunque algunos no están satisfechos quejándose del salario bajo.



2.1.2. Antecedentes nacionales

Antecedente III

Título: “El clima organizacional y el rendimiento laboral en los colaboradores de la Notaria Pública Pantigoso Herrera”.

Autor: Norman Marcelo Pantigoso Osorio

Universidad: Universidad Andina del Cusco (Filial Puerto Maldonado)

Año: 2017

Conclusiones:

Primera: Se comprobó que existe relación entre la variable clima organizacional y la variable rendimiento laboral siendo una correlación positiva perfecta en la Notaria Pública Pantigoso Herrera en el año 2017, esto nos muestra que el clima organizacional repercute fuertemente en el rendimiento laboral.

De estos resultado podemos concluir que en la Notaria Pública Pantigoso Herrera en el año 2017 los colaboradores perciben que el clima organizacional es malo con un 69.2%, de la misma manera que el rendimiento laboral es malo con un 69.2% tal como lo muestra el grafico n°5 esto nos muestra que si hay un nivel de influencia de la variable independiente clima organizacional sobre la variable dependiente rendimiento laboral.

Segunda: Se comprobó la existencia de relación entre la variable clima organizacional y la dimensión eficiencia siendo una correlación positiva perfecta en la Notaria Publica Pantigoso Herrera en el año 2017, este resultado está respaldado también en las encuestas que nos indica resaltablemente que le eficiencia es mala por los procesos engorrosos que existen, dando un mal clima laboral esto afecta significativamente en la eficiencia de los colaboradores.

Tercera: Se comprobó que existe una relación entre la variable clima organizacional y la dimensión eficacia siendo una correlación positiva perfecta en la Notaria Publica Pantigoso Herrera en el año 2017, esto nos muestra que el clima organizacional va a repercutir fuertemente en la eficacia.

Este resultado nos respalda también las encuestas que se realizó demostrando una eficiencia mala por la dependencia de otras organizaciones para brindar servicios, dando un mal Clima Laboral esto afecta significativamente en la eficacia de los colaboradores.

Cuarta: Se comprobó la existencia de relación entre la variable clima organizacional y la dimensión productividad siendo una correlación positiva perfecta en la Notaria



Publica Pantigoso Herrera en el año 2017, de lo cual afirmamos que el Clima Organizacional repercute en la productividad, de ello llegamos a concluir que habiendo un mal Clima Laboral malo en la Notaria Publica Pantigoso Herrera en el año 2017, afecta significativamente la productividad se mostró que es mala por la razón que no se toma las opiniones de los colaboradores en cuanto al precio para que la notaria publica pueda ser competitiva en los precios.

Antecedente IV

Título: “Clima organizacional y desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Santiago León de Chongos”.

Autor: Thalía Luz Pucuhuaranga Pariona; Graciela Ricse Paucar.

Universidad: Universidad Nacional del Centro del Perú.

Año: 2017.

Conclusiones:

Primera: Después de haber analizado estadísticamente la información recopilada mediante el Programa SPSS V.22 se obtuvieron los resultados del coeficiente de correlación Spearman de 0.07; por lo cual se concluye que existe correlación entre ambas variables de tal manera que el clima organizacional tiene una relación directa con el desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad Distrital Santiago León de Chongos.

Segunda: El 81% de los trabajadores muestra un desempeño laboral regular, y el 19% tiene un desempeño laboral bueno de todos los trabajadores encuestados.

Tercera: El coeficiente de correlación de las dimensiones internas con el desempeño laboral es - 0,016; resultado ligeramente negativo debido a que los trabajadores no cuentan con autonomía, cohesión y confianza en el entorno de sus labores.

Cuarta: El coeficiente de correlación de las dimensiones externas con el desempeño laboral es de 0,144, lo cual nos da que los trabajadores sienten la presión, apoyo, reconocimiento, equidad e innovación, de manera favorable.

2.1.3. Antecedentes locales

Antecedente V

Título: “Clima laboral en la empresa distribuidora y comercializadora de energía eléctrica Electro Sur Este S.A.A. Cusco-2017”.

Autor: Daniel Salas Farfán.

Universidad: Universidad Andina del Cusco.



Año: 2017.

Conclusiones:

Primera: El clima laboral de la empresa distribuidora y comercializadora de energía eléctrica Electro Sur Este S.A.A. de la ciudad del Cusco, para el periodo 2017 alcanza un nivel bueno o favorable con un promedio de 3.56 según la escala de medición establecida, debido a que sus objetivos son claros, los trabajadores tienen claro conocimiento de estos, de la estructura organizacional, la misión y visión y los roles de las diferentes áreas de la empresa; conocen también con claridad las funciones y tareas asignadas a sus puestos; de igual manera conocen el reglamento interno de trabajo. Todo este conocimiento claro de objetivos y normas bien establecidas, permiten de alguna manera que el trabajador se identifique con estos, los adopte como suyos y se comprometa a alinear sus acciones en el cumplimiento de estos. Esta evaluación favorable del clima laboral se debe también en gran medida - como se evidencia en los resultados - a la motivación intrínseca del personal que hace que el hecho de trabajar en esta empresa y sentirse parte de ella, unido a la convicción y la importancia de su trabajo como generador de valor para la empresa, sea un elemento potenciador en su motivación. Sin embargo la motivación extrínseca no presenta la misma intensidad, pudiendo disminuir progresivamente y arrastrar consigo toda la valoración de la motivación en general si no se toman acciones correctivas.

Segunda: Se concluye que la dimensión “objetivos” en la empresa distribuidora y comercializadora de energía eléctrica Electro Sur Este S.A.A. de la ciudad del Cusco, para el periodo 2017, se encuentra en un nivel favorable o aceptable de claridad, como indica el valor promedio de 3.73 obtenido en la escala de medición establecida, debido a que se conocen con claridad los objetivos de la empresa, las funciones y tareas asignadas a sus puestos, así como el reglamento interno del trabajo. Siendo así, existen más probabilidades de que los trabajadores se sientan identificados con estos y se involucren en su cumplimiento.

Tercera: Se concluye que la dimensión “motivación” se encuentra en un nivel alto, como evidencia el valor promedio obtenido de 3.64 según la escala de medición establecida, esto se debe principalmente, como ya se dijo antes, a la motivación intrínseca del trabajador, es decir, al sentimiento de pertenencia hacia esta organización y a la convicción de que el trabajo realizado es importante porque se aporta valor a la empresa; esta percepción de la motivación es contundentemente



más fuerte que la motivación extrínseca, la cual es proporcionada por la empresa y que se traduce en recompensas, remuneraciones, reconocimientos, oportunidades de desarrollo, capacitaciones, etc. Se puede concluir que existe un alto grado de disociación entre ambas motivaciones que si no fuera porque las actividades de motivación en la empresa son regulares, se evidencia en los resultados, esta dimensión probablemente alcanzaría un nivel inferior de satisfacción.

Cuarta: Se concluye que la dimensión “liderazgo” es eficaz, como lo evidencia el valor promedio obtenido de 3.62 según la escala de medición establecida, debido principalmente al estilo de liderazgo impartido por los jefes, quienes en su mayoría ponen énfasis en las relaciones interpersonales y propician la participación de sus subordinados en las decisiones que competen a un mejor desempeño de su trabajo. Este estilo de liderazgo, según los estudios de la Universidad de Michigan, corresponden a un liderazgo “orientado al empleado” que demostraron ser más efectivo que el liderazgo “orientado a la tarea”.

Quinta: Se concluye que la dimensión “control” es eficaz, como lo evidencia el valor promedio obtenido de 3.49 según la escala de medición establecida, esto se debe a que en la empresa el control se realiza constantemente por parte de los mandos superiores y también por los mismos trabajadores quienes consideran el control como parte de su cultura de trabajo.

Sexta: Se concluye que la dimensión “toma de decisiones” se encuentra en un buen nivel como lo indica el valor promedio obtenido de 3.63 según la escala de medición establecida, ya que los trabajadores de la empresa Electro Sur Este S.A.A. en su mayoría concuerdan en que se les da la oportunidad de formar parte en la toma de decisiones, siendo tomados en cuenta por sus superiores a la hora de poner ideas para un mejor desempeño; se debe también a que se les brinda suficiente autonomía para tomar decisiones competentes a resolver problemas propios de su trabajo.

Séptima: Respecto a la dimensión “relaciones interpersonales”, esta alcanza un nivel satisfactorio como lo muestra su valor promedio obtenido de 3.42 según la escala de medición establecida, sin embargo debemos decir que esta puntuación es casi la más baja para este nivel o rango de medición; es decir, que esta dimensión alcanza con las justas el nivel satisfactorio, debido a que en promedio, la manera de interactuar de los trabajadores; y el tipo de atmosfera social y de amistad percibido, solo alcanza niveles regulares de satisfacción, tal como se evidencia en los resultados, siendo el indicador “involucramiento en el logro de objetivos” el que apuntala a esta



dimensión, por lo que parece ser que aunque la manera de interactuar entre ellos y el ambiente social que perciben en la empresa no sean más que positivos, no influyen significativamente en el involucramiento en el logro de objetivos.

Octava: En cuanto a la dimensión “cooperación”, se concluye que esta alcanza un nivel regular en la empresa, como lo muestra su valor promedio obtenido de 3.40 según la escala de medición establecida, a pesar de que la mayoría percibe esta dimensión como alta. Esto debido a que el nivel de colaboración percibido y el trabajo en equipo, en promedio se encuentran también en un nivel regular, ya que para la mayoría de los trabajadores, el manejo de conflictos en la empresa, aunque se da de una manera adecuada, existe poca voluntad por parte de los implicados para resolverlos; así mismo, hace falta que los gerente promuevan más, el apoyo y cooperación entre las distintas áreas de la empresa.

Antecedente VI

Título: “El sistema burocrático y el clima organizacional en el departamento de comercialización de la empresa prestadora de servicios Sedacusco S.A. 2014”

Autor: Paola Alejandra Garcia Luna; Sussan Ivone Arbieto Pilares.

Universidad: Universidad Andina del Cusco

Año: 2018

Conclusiones:

Primera: El grado de relación del sistema burocrático en el clima organizacional es del 77.3% por tanto se puede afirmar que existe un grado de influencia entre el sistema burocrático y el clima organizacional por lo que se afirma que es importante asignar de manera correcta los puestos y cargos de esta manera el proceso burocrático funcione con exactitud para resolver los problemas de manera racional y eficiente, de manera tal que se logre un clima organizacional optimo en el departamento de comercialización de la empresa prestadora de servicios Sedacusco S.A.

Segunda: Se afirma la influencia de la racionalidad en la división de trabajo en el clima organizacional del departamento de comercialización de la empresa prestadora de servicios Sedacusco S.A. con un grado de relación del 45.4% por lo que se puede decir que, es importante asumir tareas con responsabilidad, asignar de manera correcta los puestos y cargos de cada participante de acuerdo a sus atribuciones y competencias. Así como, representar una disposición perfecta de niveles, jerarquía y líneas de autoridad.



Tercera: Se afirma la influencia de la jerarquía bien establecida de la autoridad en el clima organizacional del departamento de comercialización de la empresa prestadora de servicios Sedacusco S.A. con un grado de relación del 50.4% por lo que se puede afirmar que, es importante porque de acuerdo a la jerarquía se construyen los escalones y la pirámide burocrática, siendo inherentes al cargo y al nivel de instrucción y no a la persona.

Cuarta: Se afirma la influencia de las rutinas y procedimientos de trabajo estandarizados en guías y manuales en el clima organizacional del departamento de comercialización de la empresa prestadora de servicios Sedacusco S.A. con un grado de relación del 51.4% lo cual demuestra que, es importante que los procedimientos están determinados por reglas y normas técnicas, y patrones predefinidos por cada puesto y nivel.

Quinta: Se confirmó la influencia de la competencia técnica y meritocrática en el clima organizacional del departamento de comercialización de la empresa prestadora de servicios Sedacusco S.A. con un grado de relación del 79% por lo que se puede afirmar que es importante que los procesos de admisión y selección sean iguales y basados en el mérito y competencias, y no en preferencias personales.

2.2. Bases legales

-) Ley orgánica de Municipalidades, ley N° 27972.
-) Ley de procedimiento administrativo general, ley 27444.
-) Manual de organización y funciones (MOF).
-) Reglamento de organización y funciones (ROF).

2.3. Bases teóricas

2.3.1. Clima organizacional

Según (Toro & Sanín, 2013, pág. 14), el clima organizacional se entiende como la existencia de condiciones que favorecen el crecimiento y desarrollo de las personas en el trabajo y que son percibidas de esta manera. Se trata de la combinación de elementos objetivos y subjetivos que desde el punto de vista de las personas garantiza y favorece su bienestar y desarrollo.

Se trata, en definitiva, del conjunto de percepciones compartidas por los empleados sobre diferentes realidades del trabajo, tales como el liderazgo, la calidad del trato entre las personas, la remuneración, la estabilidad, la claridad de la organización, el



compromiso, la responsabilidad, la disponibilidad de recursos, la coherencia, el trabajo en equipo, entre otros aspectos de la vida cotidiana y social en el trabajo.

“El clima 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” (Anzola, 2003, pág. 65).

“El clima organizacional es un fenómeno interviniente que media entre los factores del sistema organizacional y las tendencias motivacionales que se traducen en un comportamiento con consecuencias sobre la organización (productividad, satisfacción, rotación, etc.)” (Palma, 2009, pág. 6).

Según (Rivas, 2009, pág. 4), el clima organizacional abarca todas las condiciones y situaciones que se generan en el interior de una organización ya sea para bien o para mal, es el estado duradero del ambiente interno de la organización influenciada por el comportamiento de quienes la conforman. Debe facilitar las relaciones en la empresa, logrando que los empleados sientan empatía con ella y fomentar el crecimiento y desarrollo, tanto personal como profesional, de cada persona permitiendo que los empleados se sientan identificados plenamente con la empresa. Un buen clima organizacional va más allá de las buenas condiciones físicas en el sitio de trabajo, este también incluye aspectos emocionales, espirituales, morales.

Según (Mayor, 2009, pág. 1), el clima organizacional es una dimensión de la calidad de las relaciones de producción y ambiente, del entorno laboral, ambiente de trabajo grato y de buenas relaciones sociales tanto entre los funcionarios de dirección y gerencia y los servidores públicos, y tiene gran influencia en la productividad y el desarrollo del talento humano de una entidad pública.

Según el instituto peruano de grandes lugares para trabajar (Great Place to Work Institute Perú, s.f.), una empresa con un buen clima laboral se define como aquella donde los trabajadores creen y confían en sus jefes y gerentes, pero también es uno en el cual los colaboradores se sienten orgullosos de su trabajo, independientemente de la labor específica que realizan.

2.3.1.1. Características del clima organizacional

Para Taguiri citado por (Brunet, 2011, pág. 13), las características del clima organizacional son las siguientes:

) El clima es una configuración particular de variables situacionales.



-)] Sus elementos constitutivos pueden variar aunque el clima puede seguir siendo el mismo.
-)] El clima tiene una connotación de continuidad pero no de forma permanente como la cultura, por lo tanto puede cambiar después de una intervención particular.
-)] El clima está determinado en su mayor parte por las características, las conductas, las aptitudes, las expectativas de las otras personas, por las realidades sociológicas y culturales de la organización.
-)] El clima es exterior al individuo quien, por el contrario, puede sentirse como un agente que contribuye a la naturaleza.
-)] El clima es 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 las percibe el observador o el autor.
-)] Puede ser difícil describirlo con palabras, aunque sus resultados pueden identificarse fácilmente.
-)] Tiene consecuencias sobre el comportamiento.
-)] Es un determinante directo del comportamiento porque actúa sobre las actitudes y expectativas que son determinantes directos del comportamiento

2.3.1.2. Importancia del clima organizacional

Según (Mendez, 2009, pág. 17), el clima organizacional ocupa un lugar importante en la gestión de las personas y en los últimos años ha tomado un rol protagónico como objeto de estudio en organizaciones de diferentes sectores y tamaños que buscan identificarlo y utilizan para su medición las técnicas, el análisis y la interpretación de metodologías particulares que realizan consultores del área de gestión humana o desarrollo organizacional de la empresa.

Según (Valdés, 2010), el clima organizacional posee especial importancia para cualquier organización, ya que el comportamiento de los trabajadores, determinado por sus percepciones incidirá enormemente en su actuación ante los procesos; en la toma de decisiones; en la aparición de conflictos, en su gestión y en su solución; en la eficacia, la eficiencia y en la



productividad del trabajo, así como en otros indicadores y resultados generales de trabajo.

Según (Peralta, 2002), la importancia de clima organizacional proviene de su función como vínculo entre los objetivos de la organización y el comportamiento de los trabajadores, principalmente en el hecho que presenta en forma global las actitudes, las creencias, los valores de los miembros de una organización que debido a su naturaleza se convierten en elementos del mismo clima. Por lo que muchas empresas e instituciones reconocen que uno de sus activos fundamentales es su factor humano. Para estar seguros de la solidez de su recurso humano, las organizaciones requieren contar con mecanismos de medición periódica de su clima organizacional que va ligado con la motivación del personal y como antes se señalaba éste puede repercutir sobre su correspondiente comportamiento y desempeño laboral.

2.3.1.3. Tipos de clima organizacional

Según la teoría del clima organizacional de Likert (1968) citado por (Rodríguez, 2016, pág. 7), Likert establece tres tipos de variables que definen las características propias de una organización y que influyen en la percepción individual del clima organizacional, en tal sentido las tres variables son:

- a) Variables Causales: definidas como variables independientes, las cuales están orientadas a indicar el sentido en el que una organización evoluciona y obtiene resultados. Dentro de estas variables están: la estructura organizativa y administrativa, las decisiones, competencias y actitudes.
- b) Variables Intermedias: están orientadas a medir el estado interno de la organización, reflejado en aspectos tales como: motivación, rendimiento, comunicación y toma de decisiones.
- c) Variables Finales: estas surgen como resultado del efecto de las variables causales y las intermedias, están orientadas a establecer resultados obtenidos por la organización tales como: productividad, ganancia y pérdida.



La interacción de estas variables trae como consecuencia la determinación de los tipos de clima organizacional, así como de cuatro (4) sistemas:

- J Sistema I clima autoritario-explotador: la dirección no posee confianza en sus empleados; se caracteriza por usar amenazas, ocasionalmente recompensas; las decisiones y objetivos se toman únicamente por la alta gerencia; la comunicación no existe más que en forma de directrices e instrucciones específicas, la comunicación es vertical.
- J Sistema II clima autoritario-paternalista: existe confianza entre la dirección y sus subordinados; se utilizan recompensas y castigos como fuente de motivación; la mayor parte de las decisiones la toma la alta gerencia, pero algunas se toman en niveles inferiores; prevalecen las comunicaciones y la forma de control es descendente sobre ascendente.
- J Sistema III clima participativo-consultivo: Existe confianza entre supervisores y subordinados; se satisfacen necesidades de prestigio, autoestima y se utilizan las recompensas y castigos solo ocasionalmente; se permite a los empleados tomar decisiones específicas; la comunicación es descendente, el control se delega de arriba hacia abajo.
- J Sistema IV participación en grupos: plena confianza en los empleados por parte de la dirección; la motivación de los empleados se da por su participación e implicación, por el establecimiento de objetivos de rendimiento; la toma de decisiones esta diseminada en toda la organización; comunicación ascendente, descendente y lateral.

2.3.1.4. Visiones del clima organizacional

Para (González & González, 2010, págs. 6-7), las visiones del clima son explicadas desde 2 escuelas de la psicología:

La escuela gestáltica se centra en la percepción del todo. Las personas comprenden el mundo que los rodea basándose en criterios percibidos e inferidos, y se comportan en función de la forma como ellos ven su mundo laboral. Aquí el individuo se adapta al medio, no tiene otra opción.

Para la escuela funcionalista, el pensamiento y el comportamiento dependen del ambiente que rodea al trabajador y las diferencias individuales juegan



un papel importante en la adaptación del individuo a su medio. Aquí se consideran las diferencias individuales, donde el trabajador interactúa con su medio y participa en la determinación del clima organizacional.

Ambas escuelas coinciden en que los individuos buscan sin saberlo un equilibrio dinámico u homeostasis con el mundo que los rodea.

- J) Necesitan información proveniente de su medio laboral, para
- J) Conocer los comportamientos esperados por la organización y así,
- J) Alcanzar un nivel de equilibrio aceptable con el medio, aunque
- J) Suelen no saber que se espera de ellos.

2.3.1.5. Variables del clima organizacional

Si bien pueden existir otros aspectos, se contemplan estos por tratarse de diez atributos centrales y aplicables a todas las organizaciones. El hecho de que sean comunes permiten una comprensión general de la realidad del trabajo. No obstante, cabe destacar que el hecho de ser habituales no significa necesariamente que siempre se vean determinadas por las mismas realidades (Toro & Sanín, 2013, págs. 14-15).

Las variables del clima organizacional son 10:

- A) Trato interpersonal
- B) Apoyo del jefe
- C) Sentido de pertenencia
- D) Retribución
- E) Disponibilidad de recursos
- F) Estabilidad
- G) Claridad organizacional
- H) Coherencia
- I) Trabajo en equipo
- J) Valores colectivos

A. Trato interpersonal

“Percepción del grado en que el personal se ayuda entre sí y sus relaciones son de cooperación y respeto” (Toro & Sanín, 2013, pág. 117).



➤ **Cooperación**

“Conjunto de acciones y esfuerzos que, conjuntamente con otro u otros individuos, realizamos con el objetivo de alcanzar una meta común” (Significados, 2015).

La cooperación es la práctica de los individuos o grupos que trabajan en común, con objetivos y posiblemente métodos, acordados previamente y en las que el éxito de un individuo es dependiente y contingente del éxito de los demás. La cooperación es la práctica opuesta a la de quienes trabajan por separado o en competencia mutua (Burga, 2012, pág. 328).

➤ **Respeto**

“Consideración y cortesía o amabilidad en las relaciones interpersonales” (Toro & Sanín, 2013, pág. 117).

Reconocimiento, apreciación, y valoración a su persona, así como a los demás, y al entorno en el que nos desenvolvemos. Ya que esta actitud establece hasta donde llegan mis posibilidades de hacer o no hacer, como base de toda convivencia en sociedad (Garay, 2009, pág. 92).

B. Apoyo del jefe

“Percepción del grado en que el jefe respalda, estimula y da participación a sus colaboradores” (Toro & Sanín, 2013, pág. 93).

El liderazgo en términos de apoyo, el estímulo y las posibilidades de participación que el jefe brinda a los colaboradores tiene una alta incidencia sobre la calidad del clima organizacional, posibilitando en mayor o menor medida el desarrollo y bienestar de las personas en el trabajo.

La manera como se perciben las acciones del jefe redundan en la mejora o la desmejora en las percepciones que los colaboradores tienen sobre las diferentes realidades del trabajo (Toro, 2009, pág. 381).

En las organizaciones de conocimiento el papel de líder tiene la facultad de crear el ambiente y clima laboral adecuado dentro del equipo, también de ayudar a cada individuo a completar sus tareas, de aportar sus conocimientos e ideas y de hacer que se trabaje en armonía tanto con los



miembros de su propio equipo como con otros equipos. Si un jefe no exterioriza este apoyo a los colegas, se puede crear una atmósfera de inseguridad, en la que las personas no dan todo de sí mismas, y se acomodan haciendo lo mínimo necesario en el trabajo, llegando incluso a la apatía (Vázquez, 2016).

➤ **Respaldo**

“Se refiere a las percepciones que el personal tiene sobre la orientación, el acompañamiento y el respaldo que el jefe da a sus colaboradores en relación con el trabajo que desempeñan” (Toro & Sanín, 2013, pág. 93).

➤ **Estimulo**

“Se trata de las percepciones que tienen los colaboradores sobre el reconocimiento que el jefe da a su desempeño. Lo anterior podría dar dos alcances: promover un adecuado desempeño y desarrollar el mejoramiento continuo” (Toro & Sanín, 2013, pág. 94).

➤ **Participación**

“Se refiere a las participaciones sobre la disponibilidad que el jefe tiene para escuchar abiertamente las ideas, propuestas y opiniones que tienen los colaboradores” (Toro & Sanín, 2013, pág. 94).

C. Sentido de pertenencia

“Percepción del grado de orgullo derivado de la vinculación a la Empresa. Sentido de compromiso y responsabilidad en relación con sus objetivos y programas” (Toro & Sanín, 2013, pág. 37).

➤ **Compromiso**

“La entrega y responsabilidad del trabajador con su empresa para que desarrolle un trabajo óptimo además de las estrategias que la empresa realice para fomentar el compromiso promoviendo un espacio de trabajo estimulante” (Luthans, 2008).

➤ **Responsabilidad**

La responsabilidad permite una medida general de la percepción del nivel de cumplimiento de las tareas por parte de sus compañeros, jefes y directivos (Toro & Sanín, 2013, pág. 38).



“Disponibilidad para ayudar a los clientes y para proveer el servicio con prontitud” (Zeihman, Bitner, & Gremler, 2009).

“Que permita a todos los individuos involucrarse en el mismo grado y de esa manera propiciar un compromiso voluntario” (Alcaraz, 2011).

D. Retribución

“Grado de equidad percibida en la remuneración y los beneficios derivados del trabajo” (Toro & Sanín, 2013, pág. 67).

➤ **Remuneración**

“Percepción de un trabajador o retribución monetaria que se da en pago por un servicio prestado o actividad desarrollada” (Hernández G. , 2006, pág. 298).

Es la compensación económica que recibe un colaborador por los servicios prestados a una determinada empresa o institución. Y está destinada a la subsistencia del trabajador y de su familia. En otras palabras constituye las recompensas de todo tipo que reciben los colaboradores por llevar a cabo las tareas que les asigno la organización (Carita, s.f.).

➤ **Beneficios**

“Son las que se otorgan por derechos y prestaciones que se adquieren, como son las vacaciones, gratificaciones, asignación familiar, seguros, etc” (Carita, s.f.).

Son las compensaciones provistas por las organizaciones, en adición a los salarios regulares de sus trabajadores o colaboradores, dentro de estos beneficios se encuentran los siguientes:

-) Seguro de Salud
-) Capacitaciones
-) Licencias por maternidad/paternidad
-) Gratificaciones por fiestas patrias y navidad (dos remuneraciones adicionales)
-) Escolaridad
-) Vacaciones anuales (30 días)



-) Seguro social
-) Pago de pensiones (sistema público o privado)

E. Disponibilidad de recursos

Percepción del grado en que el personal cuenta con los equipos, los implementos y el aporte requerido de otras personas y dependencias para la realización de su trabajo (Toro & Sanín, 2013, pág. 131).

Se busca explorar aquí si la persona percibe tener o no a su disposición insumos e instrumentos indispensables para llevar a cabo sus tareas y cumplir con sus responsabilidades.

➤ **Equipos**

“Para ejecutar a cabalidad su trabajo una persona puede necesitar equipos tales como instrumentos de medida, computador, aparatos especializados y demás elementos tecnológicos sin los cuales tendrá dificultad para cumplir con sus obligaciones” (Toro & Sanín, 2013, pág. 131).

➤ **Implementos**

Para ejecutar a cabalidad su trabajo una persona podrá necesitar implementos de oficina o de protección como papelería o formatos, equipos de protección auditiva, uniformes o zapatos especiales o señales de riesgo, además de otras herramientas (Toro & Sanín, 2013, pág. 131).

➤ **Aporte**

Puede ocurrir que el trabajador no cuenta definitivamente con algunos implementos, que no están a su disposición cuando los requiere o que debe compartirlos con otros trabajadores. También puede pasar que debe solicitarlos a terceros y, en ocasiones, esperar a que se lo entreguen, no siempre en forma ágil y oportuna (Toro & Sanín, 2013, págs. 131-132).

En muchos casos para que un trabajador realice sus funciones, va a necesitar insumos, equipos o instrumentos de otras dependencias u oficinas, lo que muchas veces genera que uno tenga que esperar la aprobación del otro, generando retraso en la realización del trabajo.



F. Estabilidad

“Percepción del grado en que los empleados ven claras posibilidades de permanencia de la Empresa y estiman que a la gente se la conserva o despide con criterio justo” (Toro & Sanín, 2013, pág. 81).

➤ **Permanencia**

Las percepciones sobre las posibilidades de permanencia de la empresa en el medio, el cual constituye un aspecto de la imagen o el buen nombre que los colaboradores se hacen de la organización a la que pertenecen y puede incidir de manera positiva en el deseo de permanecer vinculado a ella (Littlewood, 2003).

➤ **Justicia**

“Percepciones de justicia en relación con los procedimientos para despedir o mantener a los empleados vinculados a la empresa” (Toro & Sanín, 2013, pág. 82).

Este concepto se puede relacionar de manera directa con una de las dimensiones de la justicia organizacional documentada en la literatura científica, a saber, la justicia procedimental referida a la imparcialidad que se percibe en la organización acerca de los métodos o mecanismos para tomar decisiones que afectan a los empleados (Tejada & Arias, 2005, pág. 298).

G. Claridad organizacional

“Grado en que el personal percibe que ha recibido información apropiada sobre su trabajo y sobre el funcionamiento de la Empresa” (Toro & Sanín, 2013, pág. 143).

➤ **Información sobre el trabajo**

Para (Toro & Sanín, 2013, pág. 144), esta información tiene que ver con las particularidades de las tareas que debe realizar la persona, las normas y principios que debe tener en cuenta, las metas y resultados hacia los que debe orientar sus esfuerzos, las políticas, instructivos, procedimientos y conductas que son esperadas y también las que pueden ser sancionadas por considerarlas inadecuadas. Aquí se deben considerar también otros aspectos de la prescripción del trabajo que no suelen estar escritos pero que son esperados. Se trata de las



instrucciones particulares dadas por el jefe u otra persona con autoridad, los encargos temporales, las tareas delegadas y, algo más sutil aún, las expectativas de la empresa y del jefe en relación con el rendimiento en el trabajo y con la conducta social.

➤ **Información sobre el funcionamiento**

Para (Toro & Sanín, 2013, pág. 144), se trata de los objetivos institucionales, los planes estratégicos, la misión y visión, las realidades contextuales que afectan la empresa como la economía, la competencia, o las características del mercado, entre muchas otras realidades. Cuando la organización mantiene estrategias informativas, apropiadas para su personal, sobre todos estos asuntos es más probable que se generen percepciones de claridad organizacional.

H. Coherencia

“Percepción de la medida en que las actuaciones del personal y de la empresa se ajustan a los principios, objetivos, normas y reglamentos establecidos” (Toro & Sanín, 2013, pág. 54).

➤ **Principios**

“Serie de normas y valores que orientan y guían el comportamiento de una persona para que su crecimiento se dé conforme y en el marco de la ley” (Definición ABC, s.f.)

➤ **Objetivos**

“Un objetivo es un enunciado escrito que expone los resultados que se deberán alcanzar dentro de un periodo determinado. El objetivo debe estar cuantificado, relevante y compatible” (Chiavenato, 2006)

➤ **Normas**

El diccionario de la RAE (Real Academia Española, 2017) lo define como “Regla que se debe seguir o a que se deben ajustar las conductas, tareas, actividades, etc”.

➤ **Reglamentos**

La noción de reglamento hace referencia a una serie ordenada de normativas cuya validez depende del contexto. Existen reglamentos internos que se aplican en el seno de una organización o entidad y



otros reglamentos más amplios que incluyen preceptos subordinados a las leyes (Pérez & Merino, 2014).

I. Trabajo en equipo

“Grado en que se percibe que existe en la empresa un modo organizado de trabajar en equipo y que tal modo de trabajo es conveniente para el empleado y para la empresa” (Toro & Sanín, 2013, pág. 105).

Grupo de personas que tiene una perspectiva organizada y clara sobre sus metas y trabaja en interdependencia, sus miembros tienen una participación activa y coordinada, aportan sus cualidades y buscan el mejor desempeño posible para el bien del proyecto y el cumplimiento de sus metas comunes (Alcaraz, 2011).

➤ **Colaboración**

“La colaboración es una ayuda que se presta para que alguien pueda lograr algo que, de otra manera, no hubiera podido hacer o le hubiera costado más” (Pérez & Merino, 2014).

➤ **Coordinación**

“La coordinación es un proceso que consiste en integrar las actividades de departamentos independientes a efecto de perseguir las metas de la organización con eficacia” (Valda, 2013).

J. Valores colectivos

“Grado en que se perciben en el medio interno: Cooperación (ayuda mutua). Responsabilidad (esfuerzo y cumplimiento) y Respeto (consideración. buen trato)” (Toro & Sanín, 2013, pág. 16).

Para (Tareas formacion civica y ética, 2013), los valores colectivos, son las características comunes de un grupo o asociación de personas, tales como la solidaridad, tolerancia, cuidado del bien común

➤ **Ayuda mutua**

La ayuda es algo que favorece a la consecución de un propósito. (...) Cuando la ayuda es mutua, se produce una interacción, un feed back entre quien recibe la ayuda y quien la da, intercambiándose continuamente los roles en una cooperación recíproca, cooperativa y solidaria (Deconceptos.com, s.f.).



➤ **Cumplimiento**

“El cumplimiento es un estado en el cual alguien o algo está de acuerdo con las directrices, las especificaciones o la legislación establecidas” (Rouse, 2014).

“En su sentido más amplio la palabra cumplimiento refiere a la acción y efecto de cumplir con determinada cuestión o con alguien” (Definición ABC, s.f.).

➤ **Consideración**

“La consideración como valor demuestra a un individuo que valora y aprecia las personas. Asimismo, una persona que goza de este valor se caracteriza por tolerar las opiniones diferentes, respetar los pensamientos y sentimientos de los otros individuos (...)” (Significados.com, 2014).

La persona considerada siempre posee un gesto de amabilidad con otra sin importar el entorno social, económico, cultural, etc.

➤ **Buen trato**

El buen trato se entiende como aquella forma de relación que se caracteriza por el reconocimiento del otro como legítimo otro, la empatía, la comunicación efectiva, la resolución no violenta de conflictos y el adecuado ejercicio de la jerarquía. Estas relaciones generan un contexto bien tratante o favorable para el bienestar y adecuado desarrollo de las personas (Junta Nacional de Jardines Infantiles, 2009).

2.4. Marco institucional

2.4.1. Creación de la Municipalidad

El distrito peruano de San Sebastián, es uno de los ocho que conforman la provincia de Cusco. Limita al norte con la provincia de Calca, al este con el distrito de San Jerónimo, al sur con la provincia de Paruro y al oeste con el distrito de Santiago, el distrito de Wanchaq y el distrito del Cusco.

El territorio de este distrito se extiende en 89,44 kilómetros cuadrados y tiene una altitud de 3 295 metros sobre el nivel del mar.



Este distrito fue creado mediante ley del 2 de enero de 1857, durante el gobierno del presidente Ramón Castilla.

2.4.2. Misión

Es que “la Municipalidad distrital se constituya y posicione como gobierno local promotor del desarrollo integral, concertado y sostenible de su ámbito, para el logro de una mejor calidad de vida de su población” (Municipalidad Distrital de San Sebastián, 2018).

2.4.3. Visión

Ser una “Municipalidad moderna, exitosa, participativa, eficiente y efectiva que trabaja con visión de futuro preservando su ambiente y patrimonio cultural que goza de la confianza y credibilidad de su población” (Municipalidad Distrital de San Sebastián, 2018).

2.4.4. Organigrama

ORGANIGRAMA INSTITUCIONAL 2016

MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE SAN SEBASTIAN

APROBADO POR ORDENANZA MUNICIPAL N° 005-CM-2016-MDSB-SG

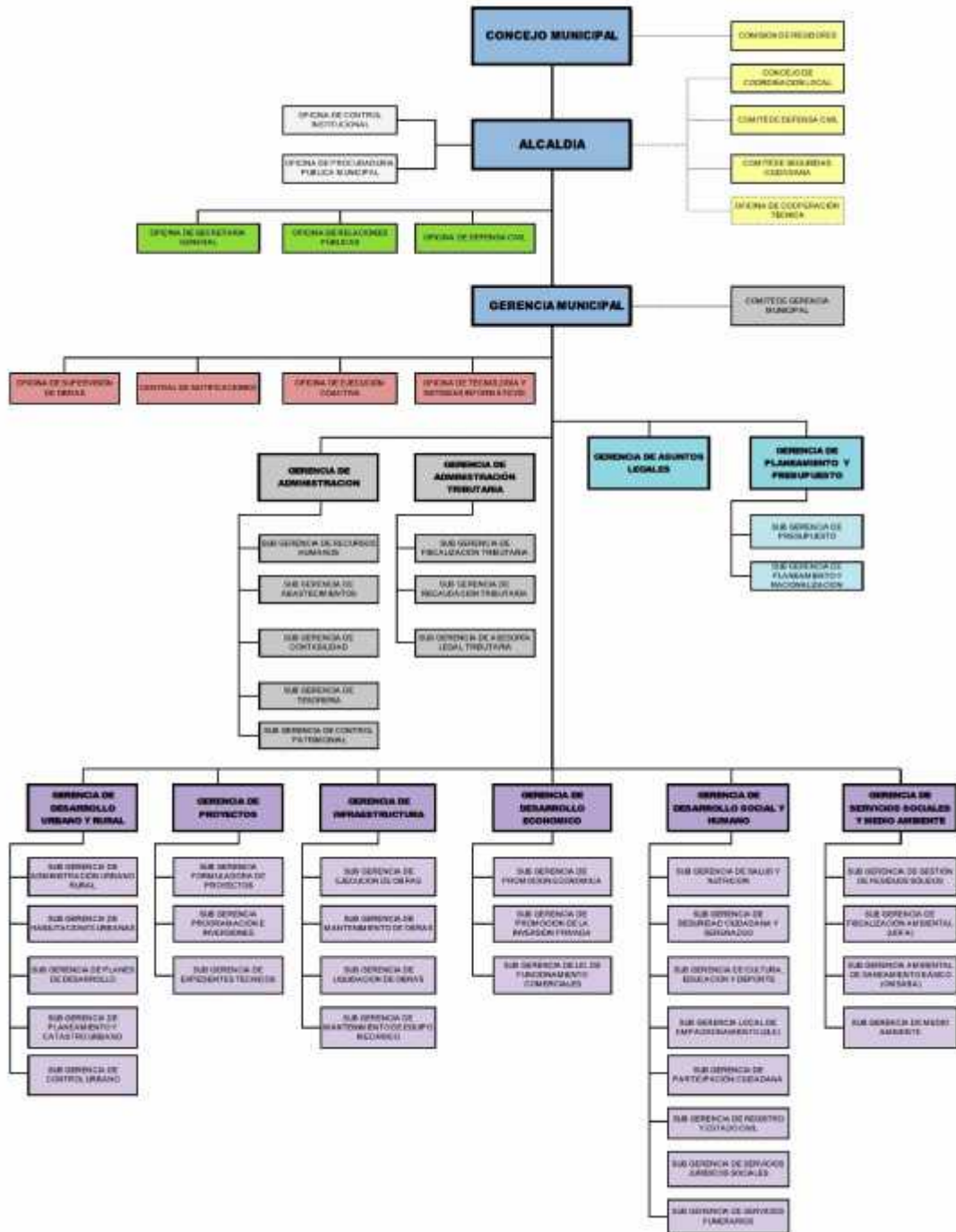


Figura 1: Organigrama institucional 2016 – Municipalidad Distrital de San Sebastián

Fuente: (Municipalidad Distrital de San Sebastián, 2018)



2.5. Marco conceptual

2.5.1. Desempeño laboral

Según (Chiavenato, 2009) es la eficacia del personal que trabaja dentro de las organizaciones, la cual es necesaria para la organización donde funciona el individuo con una gran labor y satisfacción laboral en este sentido, el rendimiento de las personas va a depender de su comportamiento y también de los resultados obtenidos y va ligado a las características de cada persona, entre las cuales se pueden mencionar las cualidades, necesidades y habilidades de cada individuo, que interactúan entre sí, con la naturaleza del trabajo y con la organización en general, siendo el desempeño laboral el resultado de la interacción entre todas estas variables.

2.5.2. Liderazgo

Según (Mazabel, 2011, pág. 208) define que “El liderazgo es guiar a los demás hacia una dirección determinada. El líder es la persona que transmite aptitudes positivas a los demás para alcanzar un objetivo en común”.

2.5.3. Reconocimiento

Según (Mazabel, 2011, pág. 208) “Es reconocer el buen trabajo es vital para lograr la identificación y compromiso de nuestros trabajadores. También es un factor importante de motivación que produce una mayor productividad en las organizaciones”.

2.5.4. Motivación

Según (Hinojosa, 2013) “La motivación en pocas palabras también puede ser definida como el empuje que nos dirige a ser tal o cual cosa y al mismo tiempo diseña el cómo hacerlas”.

2.5.5. Percepción

Según (Nelson & Quick, 2013) es un proceso psicológico que da lugar a diferencias individuales. Como vehículo primario mediante el cual llegamos a entendernos a nosotros mismos y al mundo, la percepción agrega significado a la información reunida por los cinco sentidos: tacto, olfato, sentido, oído, vista y gusto



2.5.6. Productividad laboral

La productividad laboral en las empresas puede orientarse a la consecución de una serie de objetivos o un buen clima laboral mediante la toma de ciertas acciones y el uso de factores como el tiempo y los recursos. Para conseguir una buena productividad empresarial es necesario llevar a cabo una buena gestión del negocio combinada con las técnicas más apropiadas para de esta forma, alcanzar la sostenibilidad y viabilidad del futuro de la empresa (Arencibia, 2015).

2.6. Variable de estudio

) Clima organizacional

2.6.1. Conceptualización de la variable

Según (Toro & Sanín, 2013, pág. 14), el clima organizacional se entiende como la existencia de condiciones que favorecen el crecimiento y desarrollo de las personas en el trabajo y que son percibidas de esta manera. Se trata de la combinación de elementos objetivos y subjetivos que desde el punto de vista de las personas garantiza y favorece su bienestar y desarrollo.

Se trata, en definitiva, del conjunto de percepciones compartidas por los empleado sobre diferentes realidades del trabajo, tales como el liderazgo, la calidad del trato entre las personas, la remuneración, la estabilidad, la claridad de la organización, el compromiso, la responsabilidad, la disponibilidad de recursos, la coherencia, el trabajo en equipo, entre otros aspectos de la vida cotidiana y social en el trabajo.

2.6.2. Operacionalización de la variable

Tabla 1:
Operacionalización de la variable

Variable	Dimensiones	Indicadores
<p>Clima organizacional</p> <p>Según (Toro & Sanín, 2013), el clima organizacional se entiende como la existencia de condiciones que favorecen el crecimiento y desarrollo de las personas en el trabajo y que son percibidas de esta manera.</p> <p>Se trata, en definitiva, del conjunto de percepciones compartidas por los empleados sobre diferentes realidades del trabajo, tales como el liderazgo, la calidad del trato entre las personas, la remuneración, la estabilidad, la claridad de la organización, el compromiso, la responsabilidad, la disponibilidad de recursos, la coherencia, el trabajo en equipo, entre otros aspectos de la vida cotidiana y social en el trabajo.</p>	<p>Trato interpersonal</p> <p>Percepción del grado en que el personal se ayuda entre sí y sus relaciones son de cooperación y respeto. (Toro & Sanín, 2013, pág. 117)</p>	<ul style="list-style-type: none">) Cooperación) Respeto
	<p>Apoyo del jefe</p> <p>Percepción del grado en que el jefe respalda, estimula y da participación a sus colaboradores. (Toro & Sanín, 2013, pág. 93)</p>	<ul style="list-style-type: none">) Respaldo) Estimulo) Participación
	<p>Sentido de pertenencia</p> <p>Percepción del grado de orgullo derivado de la vinculación a la Empresa. Sentido de compromiso y responsabilidad en relación con sus objetivos y programas. (Toro & Sanín, 2013, pág. 37)</p>	<ul style="list-style-type: none">) Compromiso) Responsabilidad
	<p>Retribución</p> <p>Grado de equidad percibida en la remuneración y los beneficios derivados del trabajo. (Toro & Sanín, 2013, pág. 67)</p>	<ul style="list-style-type: none">) Remuneración) Beneficios
	<p>Disponibilidad de recursos</p> <p>Percepción del grado en que el personal cuenta con los equipos, los implementos y el aporte requerido de otras personas y dependencias para la realización de su trabajo. (Toro & Sanín, 2013, pág. 131)</p>	<ul style="list-style-type: none">) Equipos) Implementos) Aporte
	<p>Estabilidad</p> <p>Percepción del grado en que los empleados ven claras posibilidades de permanencia de la empresa y estiman que a la gente se la conserva</p>	<ul style="list-style-type: none">) Permanencia) Justicia



	o despide con criterio justo. (Toro & Sanín, 2013, pág. 81)	
	<p>Claridad organizacional</p> <p>Grado en que el personal percibe que ha recibido información apropiada sobre su trabajo y sobre el funcionamiento de la Empresa. (Toro & Sanín, 2013, pág. 143)</p>	<p><input type="checkbox"/> Información sobre el trabajo</p> <p><input type="checkbox"/> Información sobre el funcionamiento</p>
	<p>Coherencia</p> <p>Percepción de la medida en que las actuaciones del personal y de la Empresa se ajustan a los principios, objetivos, normas y reglamentos establecidos. (Toro & Sanín, 2013, pág. 54)</p>	<p><input type="checkbox"/> Principios</p> <p><input type="checkbox"/> Objetivos</p> <p><input type="checkbox"/> Normas</p> <p><input type="checkbox"/> Reglamentos</p>
	<p>Trabajo en equipo</p> <p>“Grado en que se percibe que existe en la Empresa un modo organizado de trabajar en equipo y que tal modo de trabajo es conveniente para el empleado y para la Empresa”. (Toro & Sanín, 2013, pág. 105)</p>	<p><input type="checkbox"/> Colaboración</p> <p><input type="checkbox"/> Coordinación</p>
	<p>Valores colectivos</p> <p>“Grado en que se perciben en el medio interno: Cooperación (ayuda mutua). Responsabilidad (esfuerzo y cumplimiento) y Respeto (consideración. buen trato)” (Toro & Sanín, 2013, pág. 16)</p>	<p><input type="checkbox"/> Ayuda mutua</p> <p><input type="checkbox"/> Cumplimiento</p> <p><input type="checkbox"/> Consideración</p> <p><input type="checkbox"/> Buen trato</p>

Fuente: Elaboración propia



CAPÍTULO III: METODOLOGÍA

3.1. Tipo de investigación

La presente investigación es de tipo básica.

“La investigación básica es la que no tiene propósitos aplicativos inmediatos, pues solo busca ampliar y profundizar el caudal de conocimientos científicos existentes a cerca de la realidad” (Carrasco, 2013).

3.2. Enfoque de la investigación

La presente investigación que se realizó es de enfoque cuantitativo.

“La investigación cuantitativa considera que el conocimiento debe ser objetivo, y que este se genera a partir de un proceso deductivo en el que, a través de la medición numérica y el análisis estadístico inferencial, se prueban hipótesis previamente formuladas” (Hernández, Fernández, & Baptista, 2014).

3.3. Diseño de la investigación

El presente trabajo de investigación, es de diseño no experimental-transversal.

“La investigación no experimental es aquella que se realiza sin manipular deliberadamente variables, es decir, es investigación donde no hacemos variar intencionalmente las variables independientes. Lo que hacemos en la investigación no experimental es observar fenómenos tal y como se dan en su contexto natural, para después analizarlos” (Hernández, Fernández, & Baptista, 2014).

Los diseños de investigación transeccional o transversal recolectan datos en un solo momento, en un tiempo único. Su propósito es describir variables, y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado. Es como tomar una fotografía de algo que sucede.

3.4. Alcance de la investigación

La investigación tiene un alcance descriptivo.

“Información detallada respecto a un fenómeno o problema para describir sus dimensiones (variables) con precisión” (Hernández, Fernández, & Baptista, 2014).

Es decir, consiste en describir la realidad del clima organizacional de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de San Sebastián de la ciudad del Cusco en el periodo 2018.

3.5. Población y muestra de la investigación

3.5.1. Población

La población objeto de estudio está conformada por 176 personas que trabajan como administrativos, distribuidas en: Gerencias, Subgerencias, Divisiones, Unidades y Oficinas de la Municipalidad Distrital de San Sebastián.

3.5.2. Muestra

Para la presente investigación el muestreo será de tipo probabilística-aleatorio simple.

Todos los sujetos u objetos de la población de estudio tienen la misma posibilidad o probabilidad de formar parte de la muestra. Este muestreo se utiliza cuando la población es conocida, existe el marco muestral o listado de los sujetos de la población de estudio.

$N = 176$ tamaño poblacional

$Z_{1-\alpha}^2 = 1.96$ valor de la normal estándar al 95% de confiabilidad

$p = 0.5$ probabilidad de éxito

$q = 0.5$ probabilidad de fracaso

$E = 0.05$ error de estimación.

$$n = \frac{NZ_{1-\alpha}^2 pq}{(N-1)E^2 + Z_{1-\alpha}^2 pq}$$
$$n = \frac{1 (1.96)^2 (0.5)(0.5)}{(176-1)(0.05)^2 + (1.96)^2 (0.5)(0.5)}$$
$$n = 121$$

La muestra estará conformado por 121 personas que trabajan como personal administrativo en la Municipalidad Distrital de San Sebastián, según el resultado de la fórmula para calcular el tamaño de muestra.



3.6. Técnica e instrumento de recolección de datos

3.6.1. Técnica

) Encuesta

3.6.2. Instrumento

) Cuestionario

3.7. Procesamiento de datos

En el presente trabajo para la recolección de datos se utilizó la técnica de encuesta y su instrumento el cuestionario.

Para el procesamiento de la información se utilizara una computadora, la hoja de datos Excel y el programa SPSS en su versión 22 para la tabulación; con los resultados se procederá al análisis y llegar a las conclusiones correspondientes.

**CAPÍTULO IV:
RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN**

4.1. Presentación y fiabilidad del instrumento aplicado

4.1.1. Presentación del instrumento

Para describir como es el clima organizacional del personal administrativo en la Municipalidad Distrital de San Sebastián de la ciudad del Cusco en el periodo 2018, se aplicó un cuestionario a las personas involucradas, en el que se considera 26 ítems distribuidos de la siguiente manera:

Tabla 2:

Distribución de los ítems del cuestionario

Variable	Dimensión	Indicador	Ítems
Clima organizacional	Trato interpersonal	Cooperación	1
		Respeto	2
		Respaldo	3
	Apoyo del jefe	Estimulo	4
		Participación	5
	Sentido de pertenencia	Compromiso	6
		Responsabilidad	7
	Retribución	Remuneración	8
		Beneficios	9
	Disponibilidad de recursos	Equipos	10
		Implementos	11
		Aporte	12
	Estabilidad	Permanencia	13
		Justicia	14
	Claridad organizacional	Información sobre el trabajo	15
		Información sobre el funcionamiento	16
	Coherencia	Principios	17
		Objetivos	18
		Normas	19
		Reglamentos	20
	Trabajo en equipo	Colaboración	21
		Coordinación	22
	Valores colectivos	Ayuda mutua	23
		Cumplimiento	24
		Consideración	25
		Buen trato	26

Fuente: Elaboración propia

Para las interpretaciones de las tablas y figuras estadísticas se utilizó la siguiente escala y tabla de interpretación:

Tabla 3:

Descripción de la baremación y escala de interpretaciones para las dimensiones y variable

TABLA DE BAREMACIÓN		
Medida	Nivel	Interpretación
Nunca	1 – 1.80	Muy malo
Casi nunca	1.81 – 2.60	Malo
A veces	2.61 – 3.40	Regular
Casi siempre	3.41 – 4.20	Bueno
Siempre	4.21 - 5	Muy bueno

Fuente: Elaboración propia

4.1.2. Fiabilidad del instrumento aplicado

Para evaluar la fiabilidad interna del cuestionario que mide el clima organizacional del personal administrativo en la Municipalidad Distrital de San Sebastián de la ciudad del Cusco en el periodo 2018, se aplicó el método del alpha de cronbach, el cual estima las correlaciones de los ítems considerándolo aceptable cuando su valor es superior a 0.80, para esta investigación el alpha de cronbach dio 0.915, lo que confirma que el cuestionario es fiable y proporcionará resultados favorables para la investigación.

Tabla 4:

Estadísticos de fiabilidad

Estadísticos de fiabilidad	
Alfa de cronbach	N° de elementos
0.915	26

Fuente: Elaboración propia

4.2. Resultados de las dimensiones de la variable clima organizacional

Para describir el clima organizacional del personal administrativo en la Municipalidad Distrital de San Sebastián de la ciudad del Cusco en el periodo 2018. Se consideró las dimensiones de trato interpersonal, apoyo del jefe, sentido de pertenencia, retribución, disponibilidad de recursos, estabilidad, claridad organizacional, coherencia, trabajo en equipo y valores colectivos. Los resultados se presentan a continuación:

4.2.1. Resultados de la dimensión trato interpersonal

Tabla 5:

Dimensión trato interpersonal del personal administrativo en la Municipalidad Distrital de San Sebastián de la ciudad del Cusco en el periodo 2018

	f	%
Muy malo	4	3,3
Malo	6	5,0
Regular	46	38,0
Bueno	46	38,0
Muy bueno	19	15,7
Total	121	100,0

Fuente: Elaboración propia

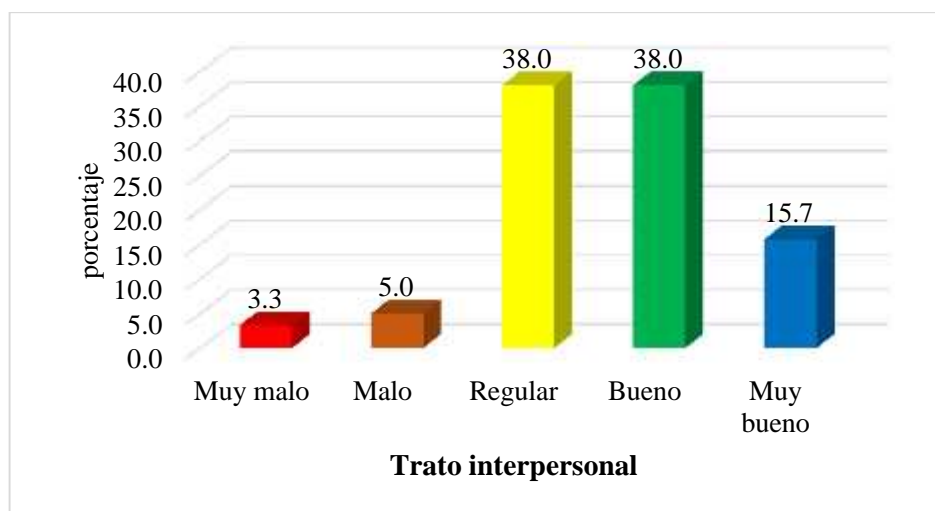


Figura 2: Dimensión trato interpersonal del personal administrativo en la Municipalidad Distrital de San Sebastián de la ciudad del Cusco en el periodo 2018

Fuente: Elaboración propia

Análisis e interpretación:

De acuerdo al personal administrativo encuestado la dimensión trato interpersonal respecto al clima organizacional del personal administrativo en la Municipalidad Distrital de San Sebastián de la ciudad del Cusco en el periodo 2018, la figura 2 muestra que el 3.3 % considera que es muy malo, el 5.0 % indica que es malo, por otro lado el 38.0% manifiesta que es regular, de igual forma el 38.0 % sostiene que es bueno y finalmente el 15.7% señala que es muy bueno. Según los resultados obtenidos, un gran porcentaje de trabajadores indican que en la municipalidad no siempre se da la cooperación entre los compañeros, sin embargo consideran que son tratados con el respeto que merecen por parte de los compañeros de trabajo, provocando un clima organizacional de regular a muy bueno.

Tabla 6:
Indicadores de la dimensión trato interpersonal

Trato interpersonal	Cooperación		Respeto	
	f	%	f	%
Muy malo	2	1,7	0	0
Malo	3	2,5	2	1,7
Regular	60	49,6	28	23,1
Bueno	42	34,7	58	47,9
Muy bueno	14	11,6	33	27,3
Total	121	100,0	121	100,0

Fuente: Elaboración propia

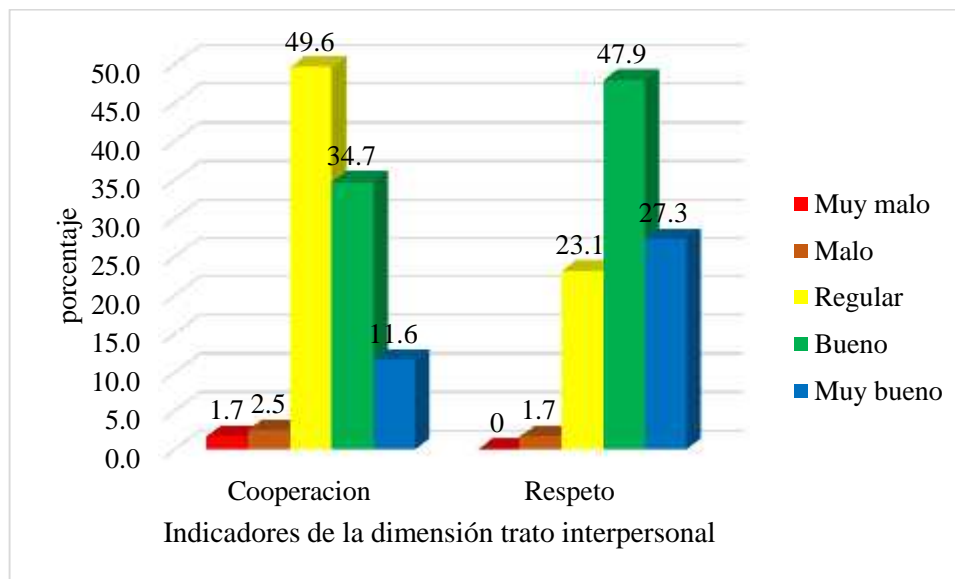


Figura 3: Indicadores de la dimensión trato interpersonal
Fuente: Elaboración propia

Análisis e interpretación:

- En la figura 3 se observa que el 49.6% del personal administrativo de la Municipalidad Distrital de San Sebastián considera que la cooperación es regular, mientras que el 34.7% afirma que es bueno, por otro lado el 11.6% señala que es muy bueno, el 2.5% sostiene que es malo y finalmente el 1.7% manifiesta que es muy malo; por lo tanto se puede afirmar que el personal no siempre realiza sus labores en conjunto o trabajando como un solo grupo, realizan sus labores de manera individual.
- En cuanto al respeto en la figura 3 se observa que el 47.9% del personal administrativo de la Municipalidad Distrital de San Sebastián considera que es bueno, mientras que el 27.3% afirma que es muy bueno, por otro lado el 23.1%

señala que es regular, el 1.7% sostiene que es malo y finalmente ninguno manifiesta que es muy malo; por lo tanto se puede afirmar que el personal administrativo es tratado por sus compañeros con consideración, cortesía y amabilidad.

Tabla 7:

Comparación promedio de los indicadores de la dimensión trato interpersonal

	Promedio	Calificación
Cooperación	3,38	Regular
Respeto	3,42	Bueno
Trato interpersonal	3,40	Regular

Fuente: Elaboración propia

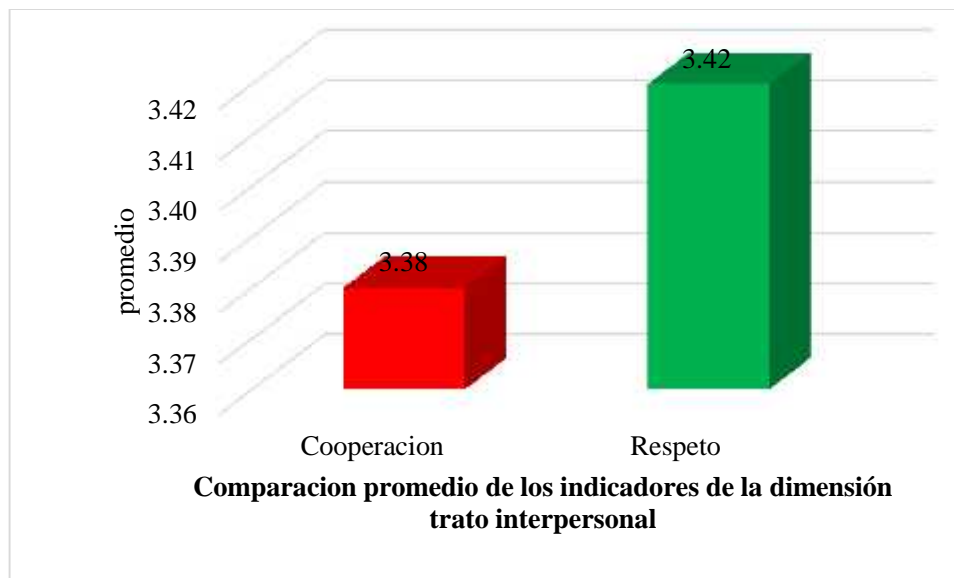


Figura 4: Comparación promedio de los indicadores de la dimensión trato interpersonal.

Fuente: Elaboración propia

Análisis e interpretación:

En la figura 4 se observa que en los indicadores considerados para conocer el trato interpersonal del clima organizacional del personal administrativo en la Municipalidad Distrital de San Sebastián de la ciudad del Cusco en el periodo 2018, el indicador respeto se encuentra bueno con un promedio de 3.42, afirmando que el personal considera que es tratado por sus compañeros y jefes con consideración y

amabilidad, por otro lado el indicador cooperación se encuentra regular con un promedio de 3.38, indicando que el personal considera que no siempre realizan sus funciones trabajando como grupo sino que trabajan de manera individual.

4.2.2. Resultados de la dimensión apoyo del jefe

Tabla 8:

Dimensión apoyo del jefe del personal administrativo en la Municipalidad Distrital de San Sebastián de la ciudad del Cusco en el periodo 2018

	f	%
Muy malo	5	4,1
Malo	7	5,8
Regular	22	18,2
Bueno	29	24,0
Muy bueno	58	47,9
Total	121	100,0

Fuente: Elaboración propia

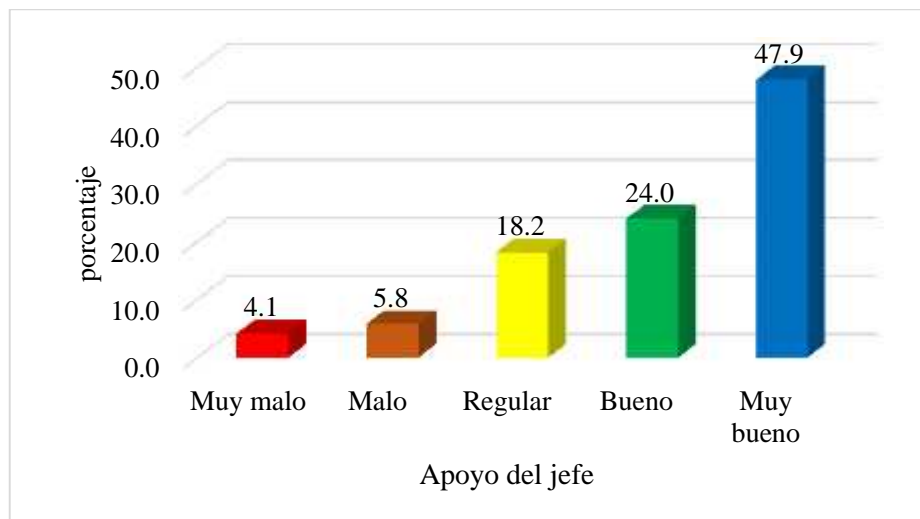


Figura 5: Dimensión apoyo del jefe del personal administrativo en la Municipalidad Distrital de San Sebastián de la ciudad del Cusco en el periodo 2018

Fuente: Elaboración propia

Análisis e interpretación:

De acuerdo al personal administrativo encuestado la dimensión apoyo del jefe respecto al clima organizacional del personal administrativo en la Municipalidad Distrital de San Sebastián de la ciudad del Cusco en el periodo 2018, la figura 5 muestra que el 4.1% considera que es muy malo, el 5.8% indica que es malo, mientras que el 18.2% manifiesta que es regular, por otro lado el 24.0% sostiene que es bueno y finalmente el 47.9% señala que es muy bueno. Según los resultados

obtenidos, un gran porcentaje de trabajadores indican que en la municipalidad si sienten respaldo por parte de los jefes, los estimula y reconoce cuando desempeñan bien sus funciones así como también escucha las ideas y opiniones del personal administrativo.

Tabla 9:
Indicadores de la dimensión apoyo del jefe

Apoyo del jefe	Respaldo		Estimulo		Participación	
	f	%	f	%	f	%
Muy malo	3	2,5	8	6,6	3	2,5
Malo	7	5,8	7	5,8	5	4,1
Regular	23	19,0	25	20,7	30	24,8
Bueno	37	30,6	32	26,4	39	32,2
Muy bueno	51	42,1	49	40,5	44	36,4
Total	121	100,0	121	100,0	121	100,0

Fuente: Elaboración propia

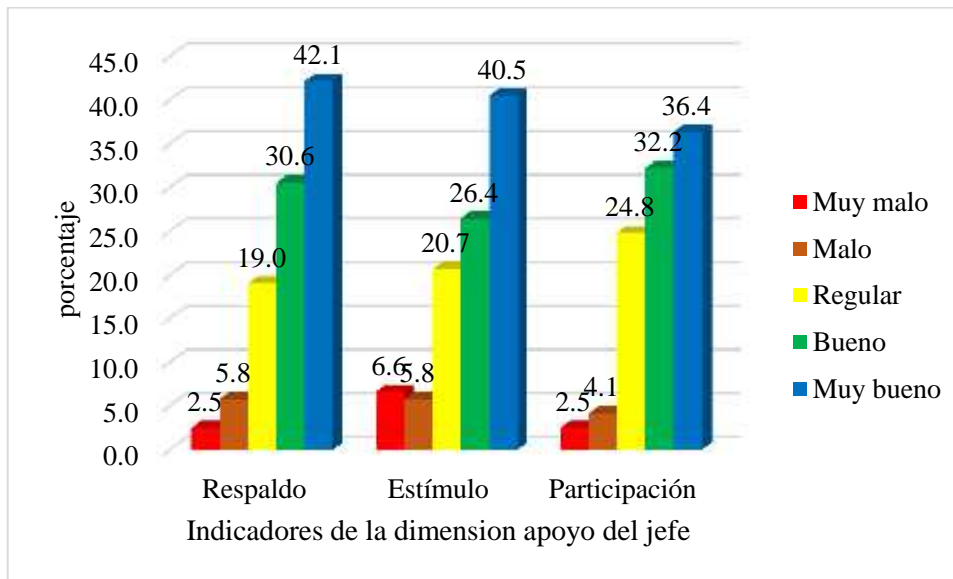


Figura 6: Indicadores de la dimensión apoyo del jefe
Fuente: Elaboración propia

Análisis e interpretación:

- En la figura 6 se observa que el 42.1% del personal administrativo en la Municipalidad Distrital de San Sebastián afirma que el respaldo es muy bueno, mientras que el 30.6% indica que es bueno, por otro lado el 19.0% manifiesta que es regular, el 5.8% sostiene que es malo y finalmente el 2.5% considera que es

muy malo; por lo tanto se puede afirmar que el personal percibe que el jefe los orienta, acompaña y respalda en las actividades laborales que realizan.

- En cuanto al estímulo en la figura 6 se observa que el 40.5% del personal administrativo de la Municipalidad Distrital de San Sebastián considera que es muy bueno, mientras que el 26.4% afirma que es bueno, por otro lado el 20.7% señala que es regular, el 6.6% sostiene que es muy malo y finalmente el 5.8% manifiesta que es malo; por lo tanto se puede afirmar que el jefe reconoce al personal cuando desempeñan bien sus actividades dentro de la institución.
- Con respecto a la participación en la figura 6 se observa que el 36.4% del personal administrativo de la Municipalidad Distrital de San Sebastián afirman que la participación es muy buena, mientras que el 32.2% considera que es bueno, por otro lado el 24.8% señala que es regular, el 4.1% sostiene que es malo y finalmente el 2.5% manifiesta que es muy malo; por lo tanto se puede afirmar que el personal percibe que el jefe escucha sus ideas, propuestas y opiniones.

Tabla 10:

Comparación promedio de los indicadores de la dimensión apoyo del jefe

	Promedio	Calificación
Respaldo	4,26	Muy bueno
Estimulo	4,23	Muy bueno
Participación	4,21	Muy bueno
Apoyo del jefe	4,23	Muy bueno

Fuente: Elaboración propia

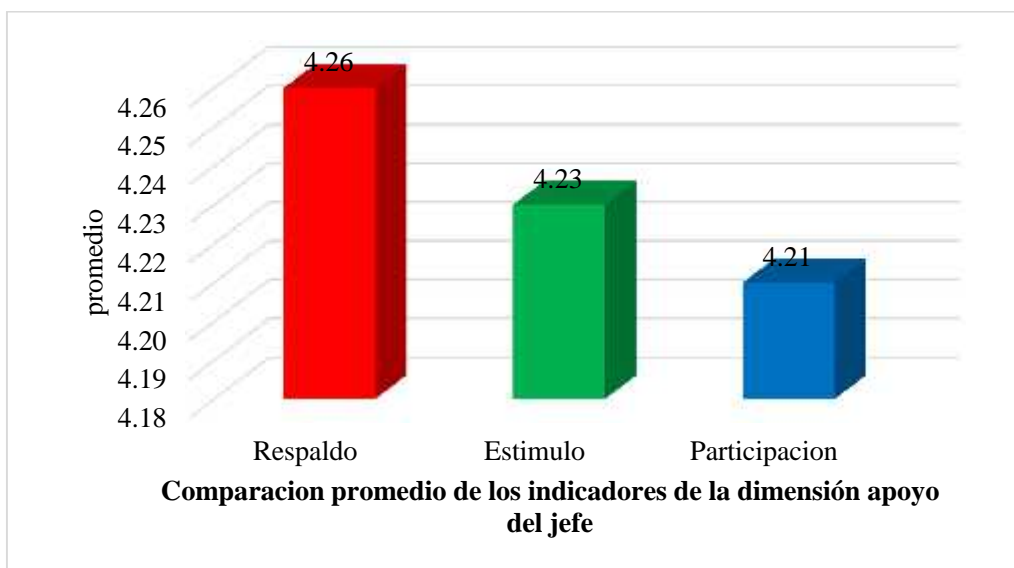


Figura 7: Comparación promedio de los indicadores de la dimensión apoyo del jefe

Fuente: Elaboración propia

Análisis e interpretación:

En la figura 7 se observa que en los indicadores considerados para conocer el apoyo del jefe del clima organizacional del personal administrativo en la Municipalidad Distrital de San Sebastián de la ciudad del Cusco en el periodo 2018, se encuentra muy bueno con un promedio de 4.26 en cuanto al indicador respaldo, afirmando que el personal considera que su jefe los apoya y respalda en las decisiones que toman, de igual forma el indicador estímulo y el indicador participación se encuentran muy buenos con un promedio de 4.23 y 4.21 respectivamente, afirmando que el personal considera que el jefe los motiva y estimula para que realicen sus funciones de manera adecuada, de igual manera consideran que el jefe los escucha y respeta las ideas y opiniones del personal.

4.2.3. Resultados de la dimensión sentido de pertenencia

Tabla 11:

Dimensión sentido de pertenencia del personal administrativo en la Municipalidad Distrital de San Sebastián de la ciudad del Cusco en el periodo 2018

	f	%
Muy malo	0	0
Malo	5	4,1
Regular	6	5,0
Bueno	42	34,7
Muy bueno	68	56,2
Total	121	100,0

Fuente: Elaboración propia

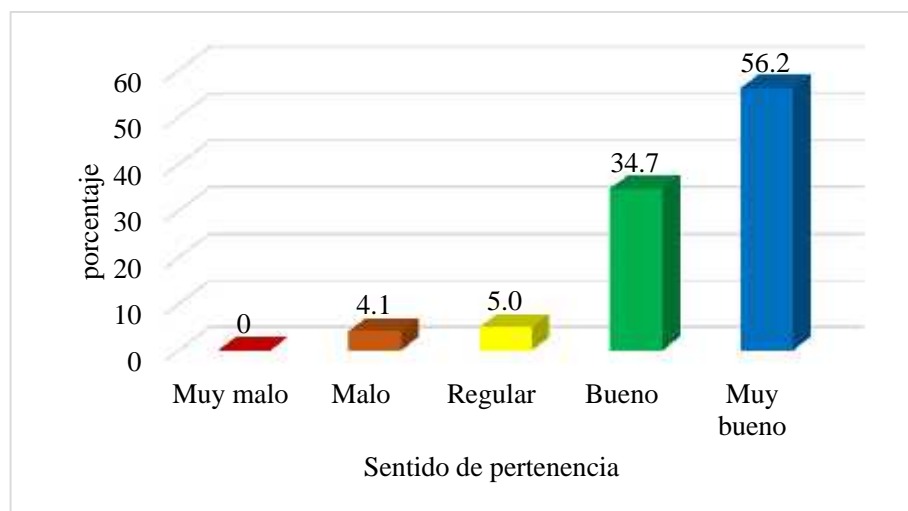


Figura 8: Dimensión sentido de pertenencia del personal administrativo en la Municipalidad Distrital de San Sebastián de la ciudad del Cusco en el periodo 2018
Fuente: Elaboración propia

Análisis e interpretación:

De acuerdo al personal administrativo encuestado la dimensión sentido de pertenencia respecto al clima organizacional del personal administrativo en la Municipalidad Distrital de San Sebastián de la ciudad del Cusco en el periodo 2018, la figura 8 muestra que ninguno considera que es muy malo, el 4.1% indica que es malo, mientras que el 5.0% manifiesta que es regular, por otro lado el 34.7% sostiene que es bueno y finalmente el 56.2% señala que es muy bueno. Según los resultados obtenidos, un gran porcentaje de trabajadores indican que en la municipalidad el personal administrativo está comprometido con el logro de los objetivos institucionales y son responsables con las tareas que realizan.

Tabla 12:
Indicadores de la dimensión sentido de pertenencia

Sentido de pertenencia	Compromiso		Responsabilidad	
	f	%	f	%
Muy malo	0	0	1	,8
Malo	1	,8	6	5,0
Regular	12	9,9	23	19,0
Bueno	37	30,6	56	46,3
Muy bueno	71	58,7	35	28,9
Total	121	100,0	121	100,0

Fuente: Elaboración propia

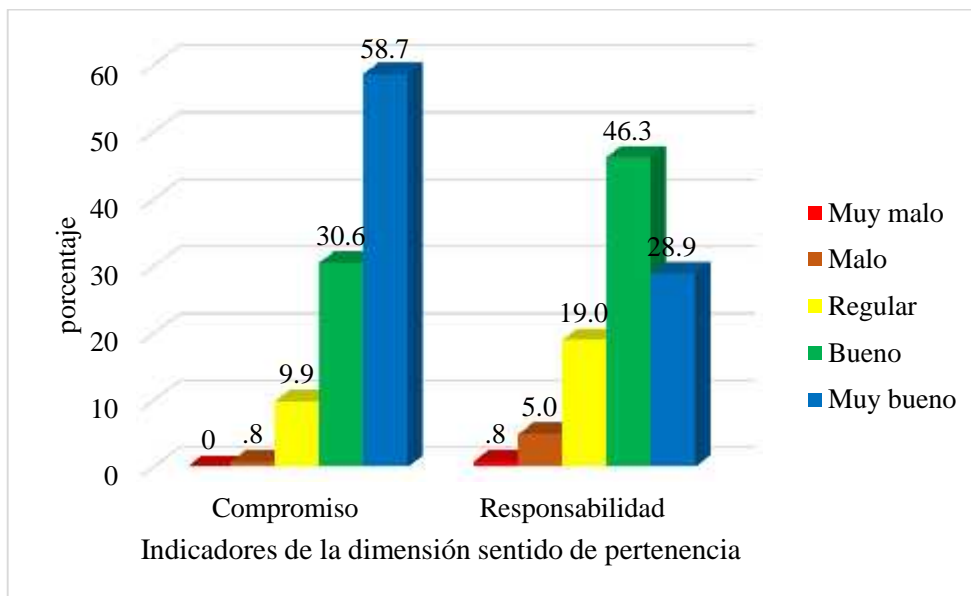


Figura 9: Indicadores de la dimensión sentido de pertenencia
Fuente: Elaboración propia

Análisis e interpretación:

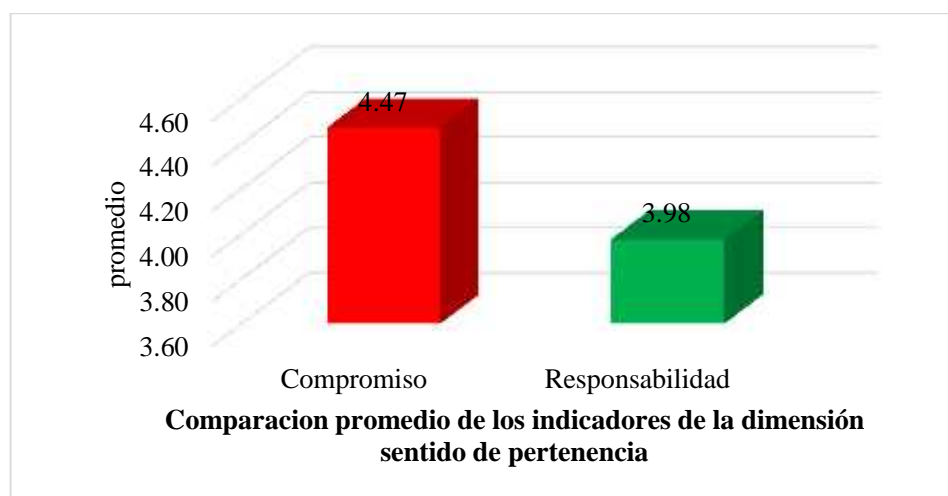
- En la figura 9 se observa que el 58.7% del personal administrativo en la Municipalidad Distrital de San Sebastián considera que el compromiso es muy bueno, mientras que el 30.0% afirma que es bueno, por otro lado el 9.9% señala que es regular, el 0.8% sostiene que es malo y finalmente ninguno manifiesta que es muy malo; por lo tanto se puede afirmar que el personal está comprometido con la institución y con el logro de objetivos.
- En cuanto a la responsabilidad en la figura 9 se observa que para el 46.3% del personal administrativo de la Municipalidad Distrital de San Sebastián es bueno, mientras que el 28.9% considera que es muy bueno, por otro lado el 19.0% afirma que es regular, el 5.0% señala que es malo y finalmente el 0.8% manifiesta que es muy malo; por lo tanto se puede afirmar que el personal percibe que sus compañeros y jefes cumplen con sus tareas dentro de la institución.

Tabla 13:

Comparación promedio de los indicadores de la dimensión sentido de pertenencia

	Promedio	Calificación
Compromiso	4,47	Muy bueno
Responsabilidad	3,98	Bueno
Sentido de pertenencia	4,22	Muy bueno

Fuente: Elaboración propia

**Figura 10:** Comparación promedio de los indicadores de la dimensión sentido de pertenencia

Fuente: Elaboración propia

Análisis e interpretación:

En la figura 10 se observa que en los indicadores considerados para conocer el sentido de pertenencia del clima organizacional del personal administrativo en la Municipalidad Distrital de San Sebastián de la ciudad del Cusco en el periodo 2018, el indicador compromiso se encuentra muy bueno con un promedio de 4.47, afirmando que el personal se siente comprometido con la institución y con el logro de objetivos, de igual manera el indicador responsabilidad se encuentra bueno con un promedio de 3.98, indicando que el personal es responsable y cumple con las actividades planificadas.

4.2.4. Resultados de la dimensión retribución

Tabla 14:

Dimensión retribución del personal administrativo en la Municipalidad Distrital de San Sebastián de la ciudad del Cusco en el periodo 2018

	f	%
Muy malo	16	13,2
Malo	40	33,1
Regular	34	28,1
Bueno	26	21,5
Muy bueno	5	4,1
Total	121	100,0

Fuente: Elaboración propia

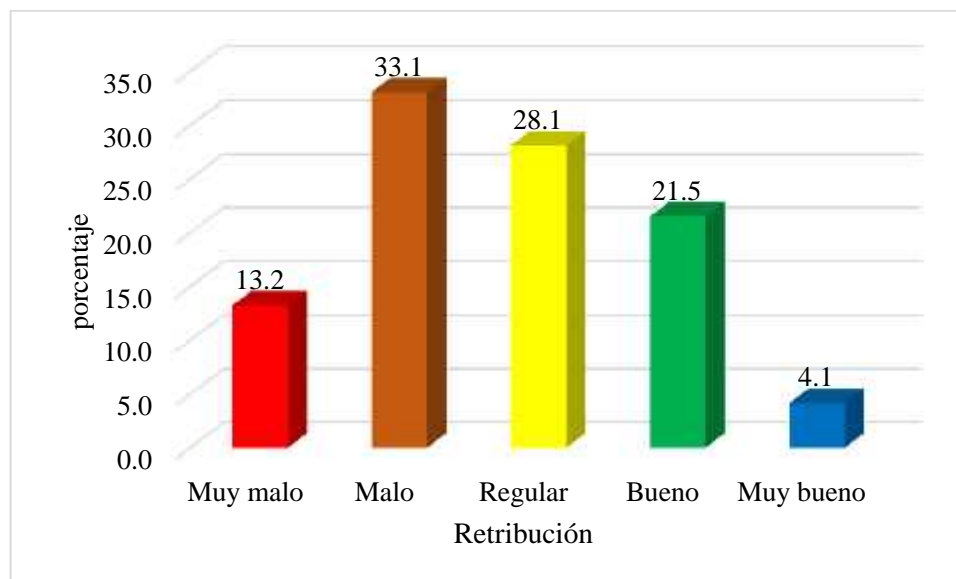


Figura 11: Dimensión retribución del personal administrativo en la Municipalidad Distrital de San Sebastián de la ciudad del Cusco en el periodo 2018

Fuente: Elaboración propia

Análisis e interpretación:

De acuerdo al personal administrativo encuestado la dimensión retribución respecto al clima organizacional del personal administrativo en la Municipalidad Distrital de San Sebastián de la ciudad del Cusco en el periodo 2018, la figura 11 muestra que el 13.2% considera que es muy malo, el 33.1% indica que es malo, mientras que el 28.1% manifiesta que es regular, por otro lado el 21.5% sostiene que es bueno y finalmente el 4.1% señala que es muy bueno. Según los resultados obtenidos, un gran porcentaje de trabajadores indican que en la Municipalidad no se les da una buena remuneración económica por las actividades que ellos desarrollan, no se encuentran satisfechos con los beneficios que se les otorga, generando que no desempeñen sus actividades de la mejor manera.

Tabla 15:

Indicadores de la dimensión retribución

Retribución	Remuneración		Beneficios	
	f	%	f	%
Muy malo	16	13,2	18	14,9
Malo	40	33,1	25	20,7
Regular	34	28,1	58	47,9
Bueno	26	21,5	15	12,4
Muy bueno	5	4,1	5	4,1
Total	121	100,0	121	100,0

Fuente: Elaboración propia

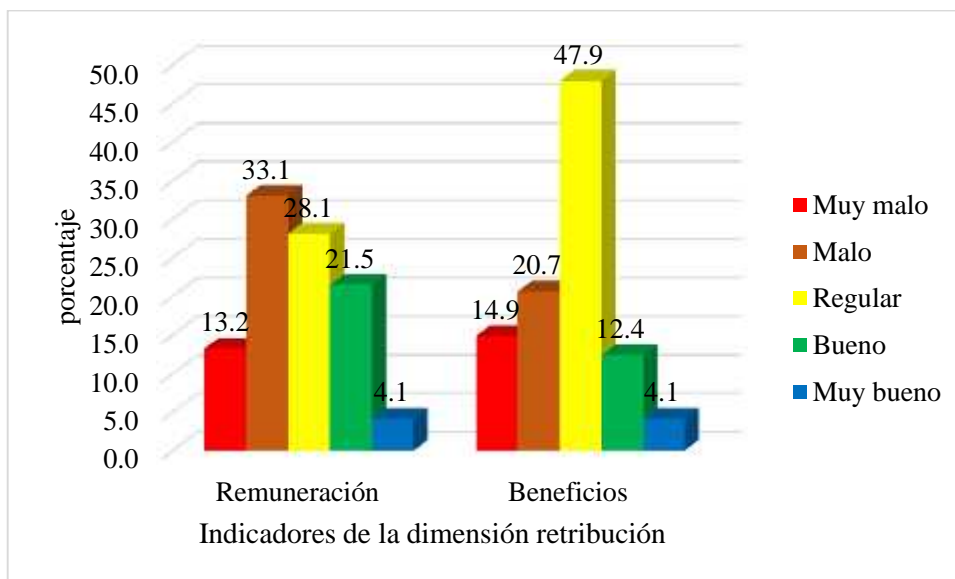


Figura 12: Indicadores de la dimensión retribución

Fuente: Elaboración propia

Análisis e interpretación:

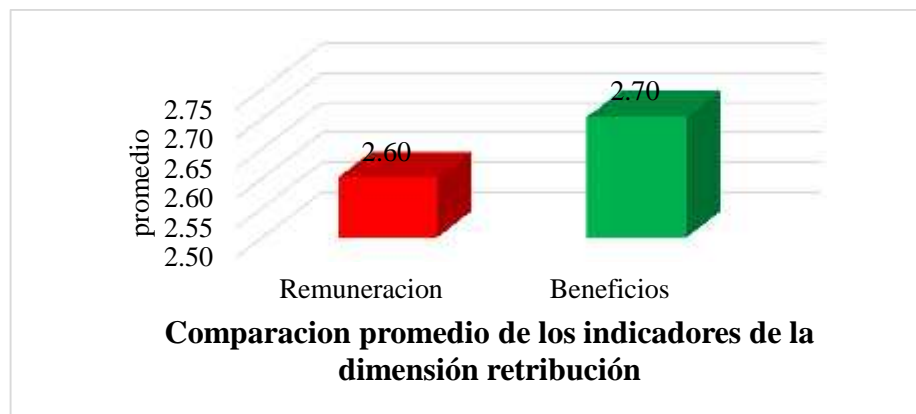
- En la figura 12 se observa que el 33.1% del personal administrativo en la Municipalidad Distrital de San Sebastián considera que la remuneración es mala, mientras que el 28.1% afirma que es regular, por otro lado el 21.5% señala que es bueno, el 13.2% sostiene que es muy malo y finalmente el 4.1% manifiesta que es muy bueno; por lo tanto se puede afirmar que el personal no se encuentra satisfecho con la retribución económica que percibe, en su mayoría esta remuneración no cubre las necesidades con las que cuenta el personal, evitando así que el personal se concentre en las labores que realizan en la Municipalidad y tengan que estar viendo otras maneras o formas de poder satisfacer sus necesidades.
- En cuanto a los beneficios en la figura 12 se observa que para el 47.9% del personal administrativo de la Municipalidad Distrital de San Sebastián es regular, mientras que el 20.7% considera que es malo, por otro lado el 14.9% afirma que es malo, el 12.4% señala que es bueno y finalmente el 4.1% manifiesta que es muy bueno; por lo tanto se puede afirmar que las capacitaciones, seguros y gratificaciones no son suficientes para las necesidades con las que cuenta el personal, generando que no desempeñen sus funciones de la manera correcta.

Tabla 16:

Comparación promedio de los indicadores de la dimensión retribución

	Promedio	calificación
Remuneración	2,60	Malo
Beneficios	2,70	Regular
Retribución	2,65	Regular

Fuente: Elaboración propia

**Figura 13:** Comparación promedio de los indicadores de la dimensión retribución

Fuente: Elaboración propia

Análisis e interpretación:

En la figura 13 se observa que en los indicadores considerados para conocer la retribución del clima organizacional del personal administrativo en la Municipalidad Distrital de San Sebastián de la ciudad del Cusco en el periodo 2018, el indicador remuneración se encuentra malo con un promedio de 2.60, afirmando que el personal no se siente satisfecho con la retribución económica que percibe, por otro lado el indicador beneficios se encuentra regular con un promedio de 2.70, indicando que las capacitaciones, gratificaciones y seguros no son suficientes para cubrir las necesidades del personal.

4.2.5. Resultados de la dimensión disponibilidad de recursos

Tabla 17:

Dimensión disponibilidad de recursos del personal administrativo en la Municipalidad Distrital de San Sebastián de la ciudad del Cusco en el periodo 2018

	f	%
Muy malo	6	5,0
Malo	14	11,6
Regular	50	41,3
Bueno	33	27,3
Muy bueno	18	14,9
Total	121	100,0

Fuente: Elaboración propia

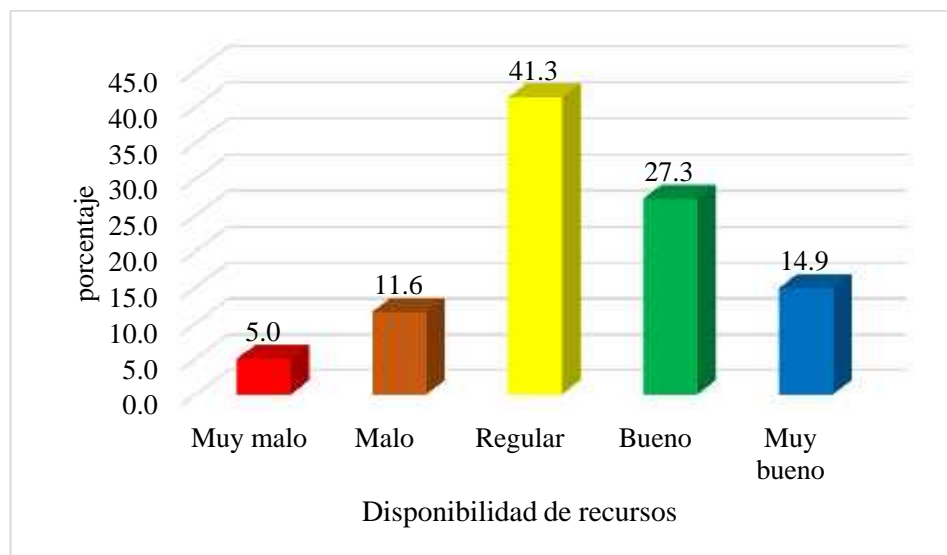


Figura 14: Dimensión disponibilidad de recursos del personal administrativo en la Municipalidad Distrital de San Sebastián de la ciudad del Cusco en el periodo 2018
Fuente: Elaboración propia

Análisis e interpretación:

De acuerdo al personal administrativo encuestado la dimensión disponibilidad de recursos respecto al clima organizacional del personal administrativo en la Municipalidad Distrital de San Sebastián de la ciudad del Cusco en el periodo 2018, la figura 14 muestra que el 5.0% considera que es muy malo, el 11.6% indica que es malo, mientras que el 41.3% manifiesta que es regular, por otro lado el 27.3% sostiene que es bueno y finalmente el 14.9% señala que es muy bueno. Según los resultados obtenidos, un gran porcentaje de trabajadores indican que en la Municipalidad cuentan con los equipos necesarios para realizar su trabajo, por otro lado, no siempre cuentan con los implementos necesarios para la realización de su trabajo, de igual manera no siempre cuando necesitan un equipo o un implemento de otra área u oficina se les entrega de manera ágil y oportuna, generando retraso con su trabajo o en algunos casos no poder completarlo debido a la falta de un equipo o de un implemento, ocasionando molestia entre los trabajadores y los usuarios de la institución.

Tabla 18:

Indicadores de la dimensión disponibilidad de recursos

Disponibilidad de recursos	Equipos		Implementos		Aporte	
	f	%	f	%	f	%
Muy malo	5	4,1	14	11,6	6	5,0
Malo	15	12,4	16	13,2	15	12,4
Regular	35	28,9	36	29,8	62	51,2
Bueno	43	35,5	34	28,1	32	26,4
Muy bueno	23	19,0	21	17,4	6	5,0
Total	121	100,0	121	100,0	121	100,0

Fuente: Elaboración propia

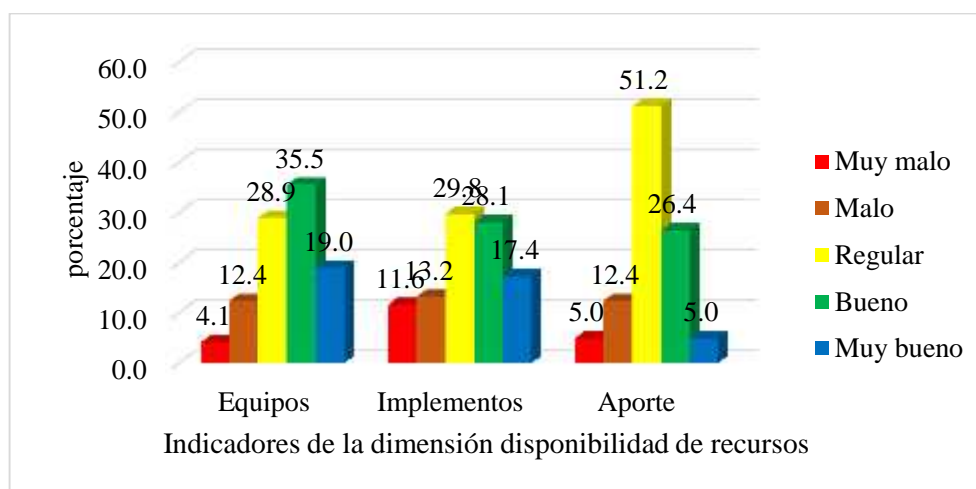


Figura 15: Indicadores de la dimensión disponibilidad de recursos

Fuente: Elaboración propia

Análisis e interpretación:

- En la figura 15 se observa que el 35.5% del personal administrativo en la Municipalidad Distrital de San Sebastián considera que los equipos son buenos, mientras que el 28.9% afirma que es regular, por otro lado el 19.0% señala que es muy bueno, el 12.4% sostiene que es malo y finalmente el 4.1% manifiesta que es muy malo; por lo tanto se puede afirmar que el personal cuenta con los equipos necesarios para la realización de su trabajo.
- En cuanto a los implementos en la figura 15 se observa que el 29.8% del personal administrativo de la Municipalidad Distrital de San Sebastián considera que es regular, mientras que el 28.1% afirma que es bueno, por otro lado el 17.4% señala que es muy bueno, el 13.2% sostiene que es malo y finalmente el 11.6% manifiesta que es muy malo; por lo tanto el personal considera que no siempre cuentan con los implementos (de oficina, uniformes) necesarios para la realización de su trabajo, generando acumulación de trabajo y que el desempeño no sea el adecuado al momento de realizar sus funciones.
- Con respecto al aporte en la figura 15 se observa que el 51.2% del personal administrativo en la Municipalidad Distrital de San Sebastián considera es regular, mientras que el 26.4% afirma que es bueno, por otro lado el 12.4% señala que es malo, el 5.0% sostiene que es muy bueno y finalmente el 5.0% manifiesta que es muy malo; por lo tanto el personal no siempre al necesitar un equipo o un implemento de otras oficinas o de otros compañeros se las entregan de manera ágil y oportuna, lo que genera acumulación y retraso en las tareas del personal.

Tabla 19:

Comparación promedio de los indicadores de la dimensión disponibilidad de recursos

	Promedio	Calificación
Equipos	3,53	Bueno
Implementos	3,26	Regular
Aporte	3,14	Regular
Disponibilidad de recursos	3,31	Regular

Fuente: Elaboración propia

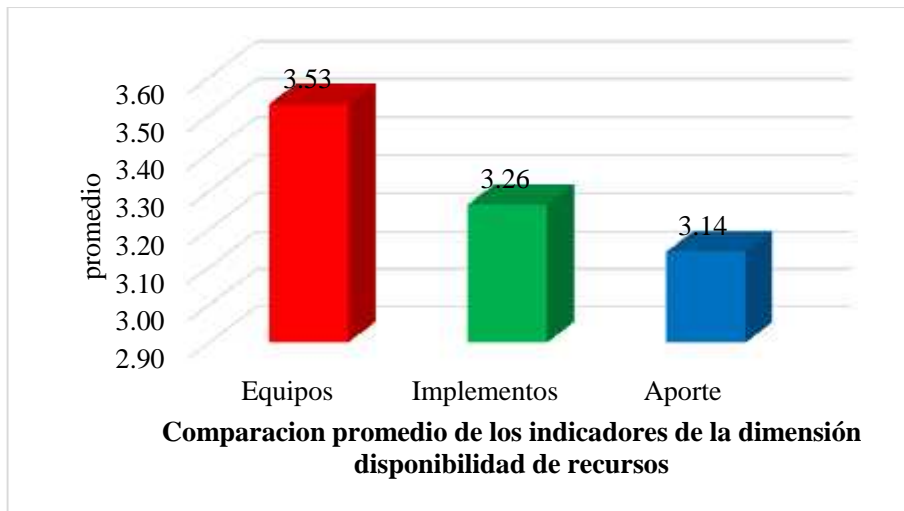


Figura 16: Comparación promedio de los indicadores de la dimensión disponibilidad de recursos

Fuente: Elaboración propia

Análisis e interpretación:

En la figura 16 se observa que en los indicadores considerados para conocer la disponibilidad de recursos del clima organizacional del personal administrativo en la Municipalidad Distrital de San Sebastián de la ciudad del Cusco en el periodo 2018, el indicador equipos se encuentra bueno con un promedio de 3.52, afirmando que el personal cuenta con los equipos requeridos para la realización de sus actividades, por otro lado el indicador implementos se encuentra regular con un promedio de 3.26, indicando que el personal no siempre cuenta con los implementos necesarios para la realización de sus actividades, de igual forma el indicador aporte se encuentra regular con un promedio de 3.14, afirmando que el personal no siempre al necesitar un equipo o implemento se lo entregan de manera ágil y oportuna.

4.2.6. Resultados de la dimensión estabilidad

Tabla 20:

Dimensión estabilidad del personal administrativo en la Municipalidad Distrital de San Sebastián de la ciudad del Cusco en el periodo 2018

	f	%
Muy malo	0	0
Malo	24	19,8
Regular	28	23,1
Bueno	53	43,8
Muy bueno	16	13,2
Total	121	100,0

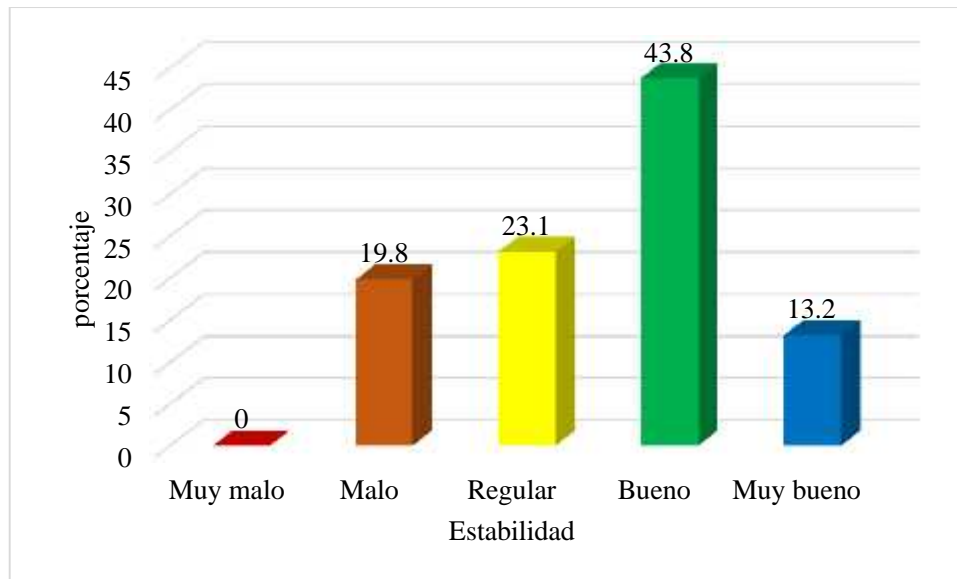


Figura 17: Dimensión estabilidad del personal administrativo en la Municipalidad Distrital de San Sebastián de la ciudad del Cusco en el periodo 2018

Fuente: Elaboración propia

Análisis e interpretación:

De acuerdo al personal administrativo encuestado la dimensión estabilidad respecto al clima organizacional del personal administrativo en la Municipalidad Distrital de San Sebastián de la ciudad del Cusco en el periodo 2018, la figura 17 muestra que ninguno considera que es muy malo, el 19.8% indica que es malo, mientras que el 23.1% manifiesta que es regular, por otro lado el 43.8% sostiene que es bueno y finalmente el 13.2% señala que es muy bueno. Según los resultados obtenidos, un gran porcentaje de trabajadores indican que la Municipalidad tiene una buena imagen como institución y consideran que al contratar y/o despedir al personal esta no siempre se hace con criterio y de manera justa.

Tabla 21:

Indicadores de la dimensión estabilidad

Estabilidad	Permanencia		Justicia	
	f	%	f	%
Muy malo	0	0	11	9,1
Malo	8	6,6	23	19,0
Regular	32	26,4	51	42,1
Bueno	57	47,1	25	20,7
Muy bueno	24	19,8	11	9,1
Total	121	100,0	121	100,0

Fuente: Elaboración propia

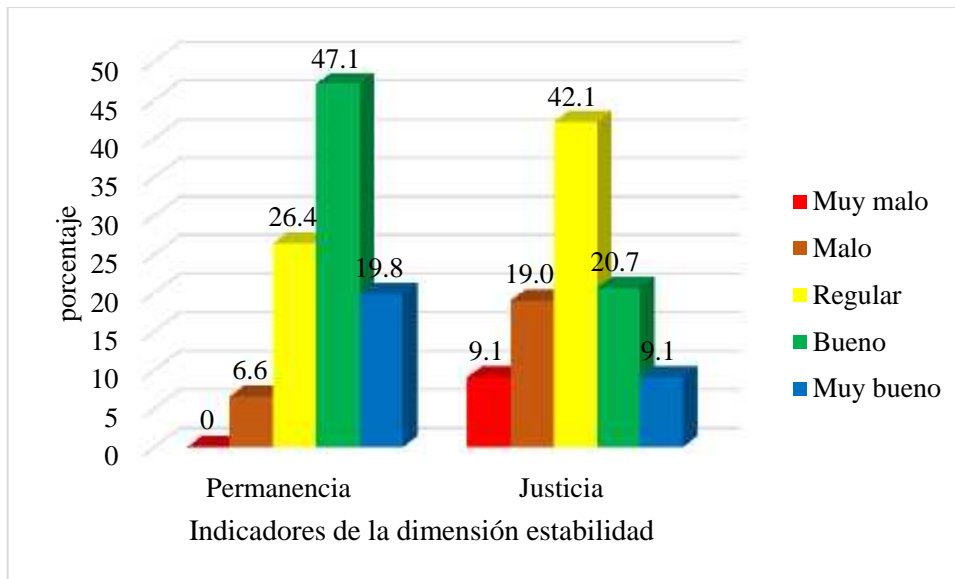


Figura 18: Indicadores de la dimensión estabilidad

Fuente: Elaboración propia

Análisis e interpretación:

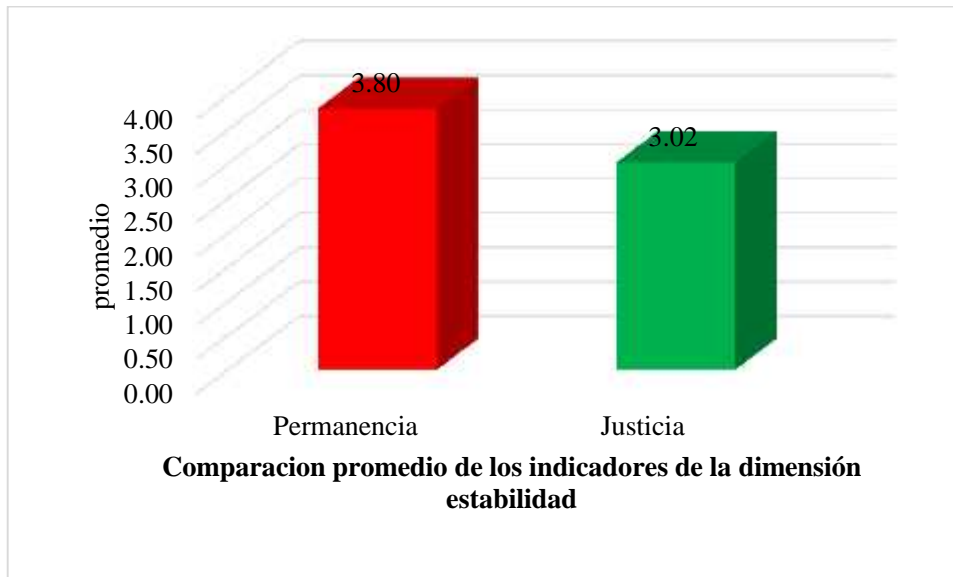
- En la figura 18 se observa que el 47.1% del personal administrativo en la Municipalidad Distrital de San Sebastián considera que la permanencia es buena, mientras que el 26.4% afirma que es regular, por otro lado el 19.8% señala que es muy bueno, el 6.6% sostiene que es malo y finalmente ninguno manifiesta que es muy malo; por lo tanto se puede afirmar que el personal considera que la Municipalidad tiene buena imagen como institución.
- En cuanto a la justicia en la figura 18 se observa que el 42.1% del personal administrativo de la Municipalidad Distrital de San Sebastián considera que es regular, mientras que el 20.7% afirma que es bueno, por otro lado el 19.0% señala que es malo, el 9.1% sostiene que es muy bueno y finalmente el 9.1% manifiesta que es muy malo; por lo tanto se puede afirmar que el personal considera que no siempre los procesos de contrata y/o despido del personal se dan de manera justa, el personal percibe que muchos contratos son por relaciones amicales/políticas y no necesariamente por las capacidades o habilidades con las que cuentan los postulantes a una plaza, de igual forma el personal cree que se despide injustificadamente.

Tabla 22:

Comparación promedio de los indicadores de la dimensión estabilidad

	Promedio	Calificación
Permanencia	3,80	Bueno
Justicia	3,02	Regular
Estabilidad	3,41	Bueno

Fuente: Elaboración propia

**Figura 19:** Comparación promedio de los indicadores de la dimensión estabilidad

Fuente: Elaboración propia

Análisis e interpretación:

En la figura 19 se observa que en los indicadores considerados para conocer la estabilidad del clima organizacional del personal administrativo en la Municipalidad Distrital de San Sebastián de la ciudad del Cusco en el periodo 2018, el indicador permanencia se encuentra buena con un promedio de 3.80, afirmando que el personal considera que la Municipalidad es una institución con buena imagen y buen prestigio, por otro lado el indicador justicia se encuentra regular con un promedio de 3.02, indicando que el personal considera que no siempre los procesos de contrata y/o despido se dan de manera y con criterio justo.

4.2.7. Resultados de la dimensión claridad organizacional

Tabla 23:

Dimensión claridad organizacional del personal administrativo en la Municipalidad Distrital de San Sebastián de la ciudad del Cusco en el periodo 2018

	f	%
Muy malo	6	5,0
Malo	11	9,1
Regular	36	29,8
Bueno	46	38,0
Muy bueno	22	18,2
Total	121	100,0

Fuente: Elaboración propia

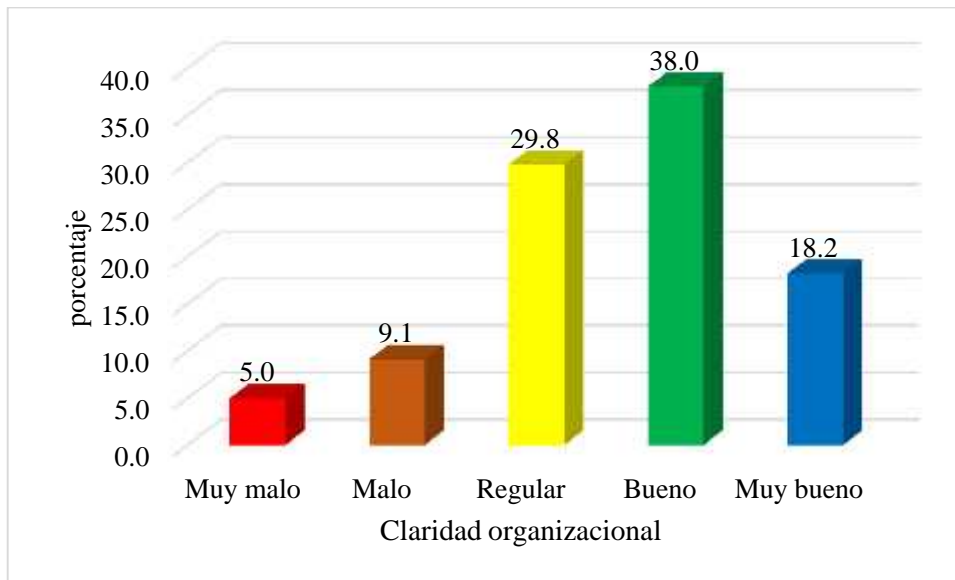


Figura 20: Dimensión claridad organizacional del personal administrativo en la Municipalidad Distrital de San Sebastián de la ciudad del Cusco en el periodo 2018
Fuente: Elaboración propia

Análisis e interpretación:

De acuerdo al personal administrativo encuestado la dimensión claridad organizacional respecto al clima organizacional del personal administrativo en la Municipalidad Distrital de San Sebastián de la ciudad del Cusco en el periodo 2018, la figura 20 muestra que el 5.0% considera que es muy malo, el 9.1% indica que es malo, mientras que el 29.8% manifiesta que es regular, por otro lado el 38.0% sostiene que es bueno y finalmente el 18.2% señala que es muy bueno. Según los resultados obtenidos, un gran porcentaje de trabajadores indican que la Municipalidad no siempre les brinda la información necesaria sobre el trabajo y la información necesaria sobre el funcionamiento de la institución.

Tabla 24:
Indicadores de la dimensión claridad organizacional

Claridad organizacional	Información sobre el trabajo		Información sobre el funcionamiento	
	f	%	f	%
Muy malo	5	4,1	5	4,1
Malo	11	9,1	9	7,4
Regular	49	40,5	47	38,8
Bueno	36	29,8	37	30,6
Muy bueno	20	16,5	23	19,0
Total	121	100,0	121	100,0

Fuente: Elaboración propia

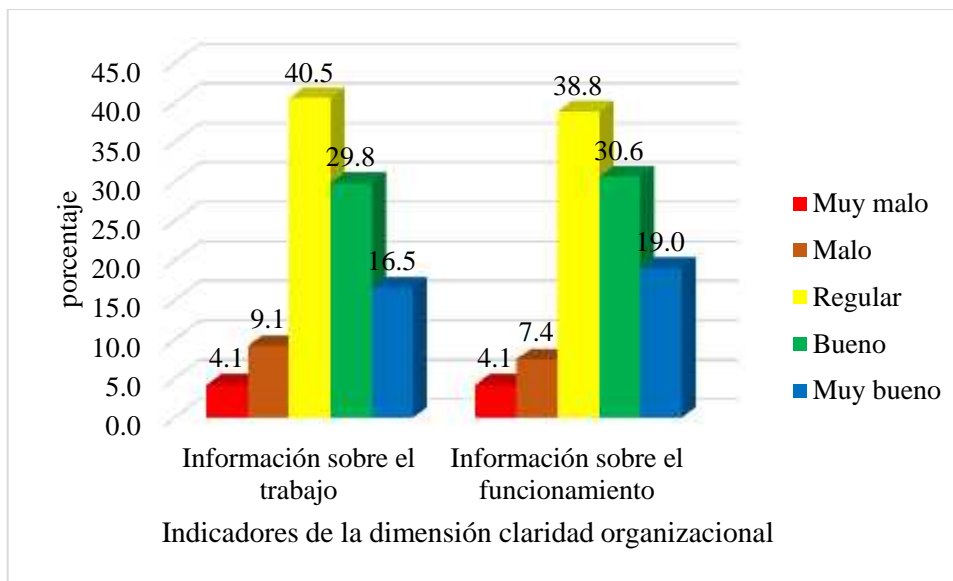


Figura 21: Indicadores de la dimensión claridad organizacional

Fuente: Elaboración propia

Análisis e interpretación:

- En la figura 21 se observa que el 40.5% del personal administrativo en la Municipalidad Distrital de San Sebastián de la ciudad del Cusco en el periodo 2018 considera que la información sobre el trabajo es regular, mientras que el 29.8% afirma que es bueno, por otro lado el 16.5% señala que es muy bueno, por otra parte el 9.1% sostiene que es malo y finalmente el 4.1% manifiesta que es muy malo; por lo tanto se puede afirmar que el personal no siempre considera que la Municipalidad le brinda la información necesaria sobre las particularidades de las tareas, las normas y principios, las metas y resultados hacia los que debe orientar sus esfuerzos, las políticas, procedimientos y conductas adecuadas así como las inadecuadas que son sancionadas, generando que el personal no sepa en

su totalidad las funciones que debe realizar, realizando de manera inadecuada las actividades, provocando molestia entre los compañeros de trabajo y los usuarios de la institución.

- En cuanto a la información sobre el funcionamiento en la figura 21 se observa que el 38.8% del personal administrativo de la Municipalidad Distrital de San Sebastián considera que es regular, mientras que el 30.6% afirma que es bueno, por otro lado el 19.0% señala que es muy bueno, el 7.4% sostiene que es malo y finalmente el 4.1% manifiesta que es muy malo; por lo tanto se puede afirmar que no siempre la Municipalidad le brinda al personal la información sobre los objetivos institucionales, planes estratégicos, misión, visión y las realidades del contexto que afectan a la institución, generando que el personal no realice un trabajo conjunto como institución para lograr las metas y objetivos institucionales sino solo se preocupen por cumplir las metas y objetivos personales, ocasionando molestia en los trabajadores de la institución y los usuarios del distrito de San Sebastián.

Tabla 25:

Comparación promedio de los indicadores de la dimensión claridad organizacional

	Promedio	Calificación
Información sobre el trabajo	3,35	Regular
Información sobre el funcionamiento	3,40	Regular
Claridad organizacional	3,37	Regular

Fuente: Elaboración propia

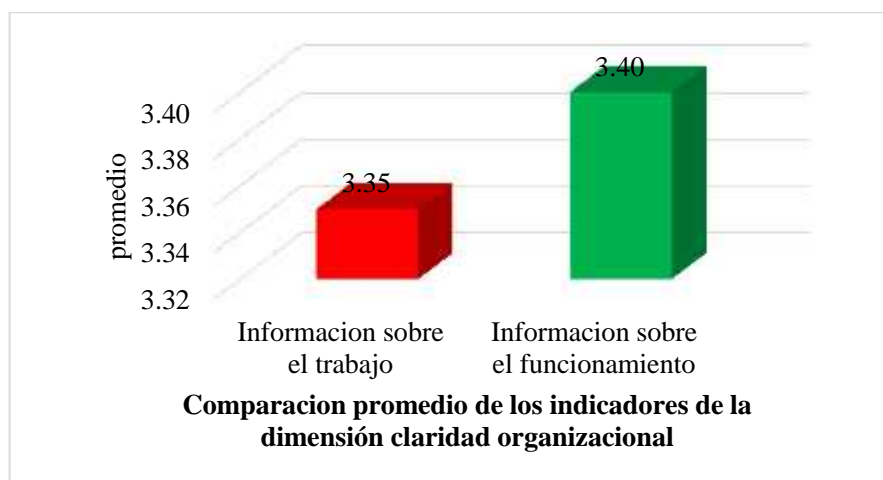


Figura 22: Comparación promedio de los indicadores de la dimensión claridad organizacional

Fuente: Elaboración propia

Análisis e interpretación:

En la figura 22 se observa que en los indicadores considerados para conocer la claridad Organizacional del clima organizacional del personal administrativo en la Municipalidad Distrital de San Sebastián de la ciudad del Cusco en el periodo 2018, el indicador información sobre el funcionamiento se encuentra regular con un promedio de 3.40, afirmando que el personal no siempre recibe la información necesaria sobre el funcionamiento de la institución tales como la misión, visión, objetivos institucionales, entre otros, de igual forma el indicador información sobre el trabajo se encuentra regular con un promedio de 3.35, indicando que el personal no siempre recibe la información necesaria sobre particularidades y la realidad de su trabajo lo que ocasiona que en muchos casos el trabajador no sepa las tareas que debe realizar en sus distintas oficinas, en cuanto a la información sobre el trabajo.

4.2.8. Resultados de la dimensión coherencia

Tabla 26:

Dimensión coherencia del personal administrativo en la Municipalidad Distrital de San Sebastián de la ciudad del Cusco en el periodo 2018

	f	%
Muy malo	2	1,7
Malo	1	,8
Regular	6	5,0
Bueno	36	29,8
Muy bueno	76	62,8
Total	121	100,0

Fuente: Elaboración propia

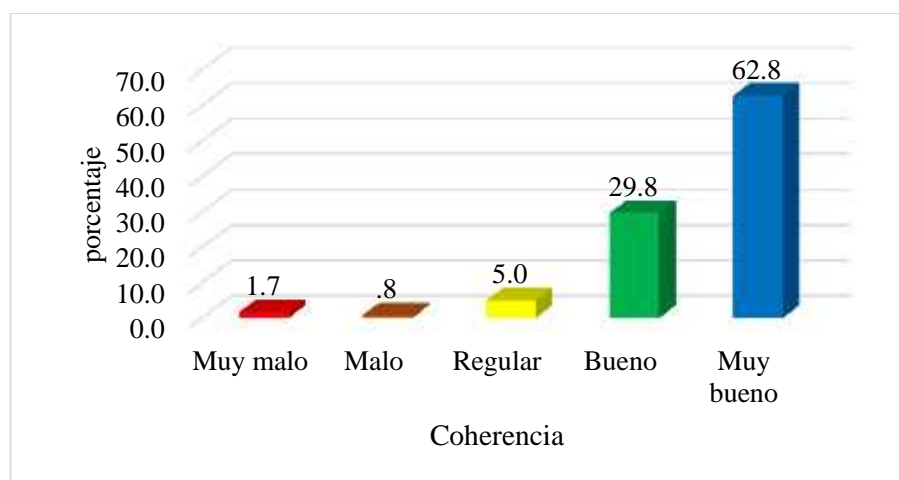


Figura 23: Dimensión coherencia del personal administrativo en la Municipalidad Distrital de San Sebastián de la ciudad del Cusco en el periodo 2018

Fuente: Elaboración propia

Análisis e interpretación:

De acuerdo al personal administrativo encuestado la dimensión coherencia respecto al clima organizacional del personal administrativo en la Municipalidad Distrital de San Sebastián de la ciudad del Cusco en el periodo 2018, la figura 23 muestra que el 1.7% considera que es muy malo, el 0.8% indica que es malo, mientras que el 5.0% manifiesta que es regular, por otro lado el 29.8% sostiene que es bueno y finalmente el 62.8% señala que es muy bueno. Según los resultados obtenidos, un gran porcentaje de trabajadores indican que realizan sus funciones de acuerdo a los principios, objetivos, normas y reglamentos establecidos por la institución.

Tabla 27:
Indicadores de la dimensión coherencia

Coherencia	Principios		Objetivos		Normas		Reglamentos	
	f	%	f	%	f	%	f	%
Muy malo	3	2,5	1	,8	1	,8	1	,8
Malo	2	1,7	2	1,7	2	1,7	2	1,7
Regular	13	10,7	15	12,4	13	10,7	8	6,6
Bueno	48	39,7	44	36,4	35	28,9	37	30,6
Muy bueno	55	45,5	59	48,8	70	57,9	73	60,3
Total	121	100,0	121	100,0	121	100,0	121	100,0

Fuente: Elaboración propia

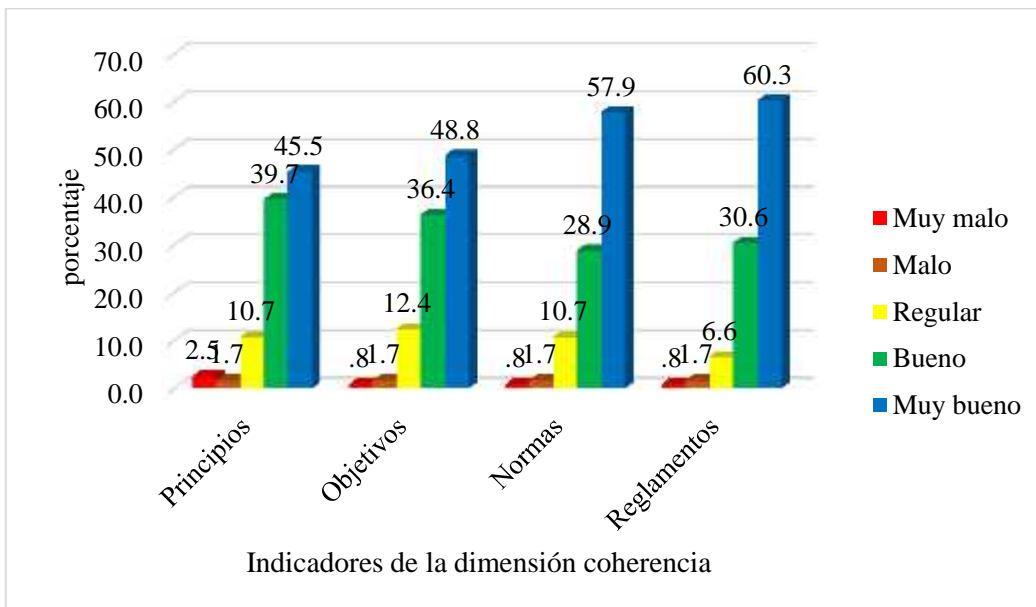


Figura 24: Indicadores de la dimensión coherencia
Fuente: Elaboración propia

**Análisis e interpretación:**

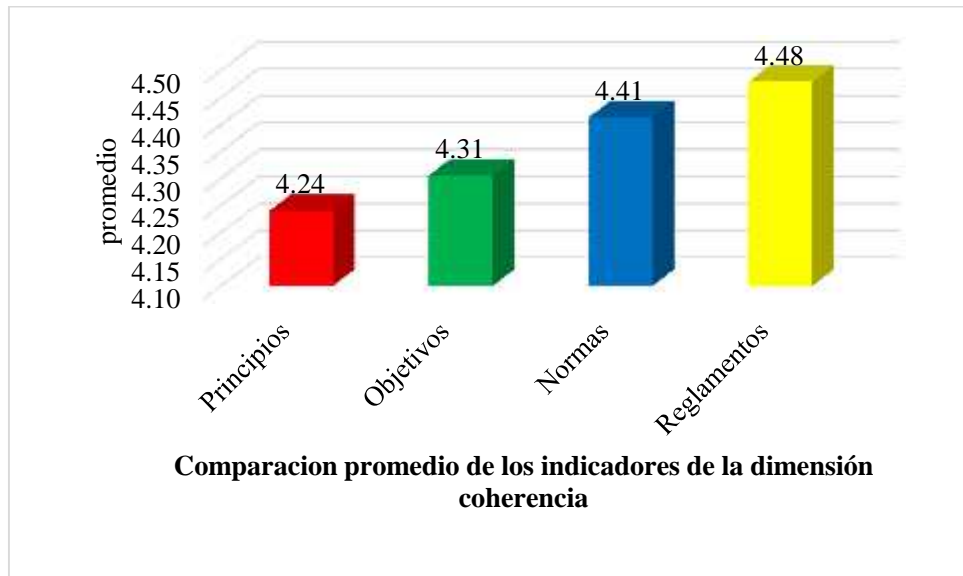
- En la figura 24 se observa que el 45.5% del personal administrativo en la Municipalidad Distrital de San Sebastián de la ciudad del Cusco en el periodo 2018 considera que los principios son muy buenos, mientras que el 39.7% afirma que son buenos, por otro lado el 10.7% señala que es regular, el 2.5% sostiene que es muy malo y finalmente el 1.7% manifiesta que es malo; por lo tanto se puede afirmar que el personal desempeña sus funciones de acuerdo a los principios de la institución.
- En cuanto a los objetivos en la figura 24 se observa que el 48.8% del personal administrativo de la Municipalidad Distrital de San Sebastián considera que es muy bueno, mientras que el 36.4% afirma que es bueno, por otro lado el 12.4% señala que es regular, el 1.7% sostiene que es malo y finalmente el 0.8% manifiesta que es muy malo; por lo tanto se puede afirmar que el personal desempeña sus funciones tomando en cuenta los objetivos establecidos por la institución.
- Con respecto a las normas en la figura 24 se observa que el 57.9% del personal administrativo en la Municipalidad Distrital de San Sebastián considera que es muy bueno, mientras que el 28.9% afirma que bueno, por otro lado el 10.7% señala que es regular, el 1.7% sostiene que es malo y finalmente el 0.8% manifiesta que es muy malo; por lo tanto se puede afirmar que el personal desempeña sus funciones respetando las normas establecidas por la institución.
- En cuanto a los reglamentos en la figura 24 se observa que el 60.3% del personal administrativo de la Municipalidad Distrital de San Sebastián considera que es muy bueno, mientras que el 30.6% afirma que es bueno, por otro lado el 6.6% señala que es regular, el 1.7% sostiene que es malo y finalmente el 0.8% manifiesta que es muy malo; por lo tanto se puede afirmar que el personal considera que desempeña sus funciones en base a los reglamentos establecidos por la institución.

Tabla 28:

Comparación promedio de los indicadores de la dimensión coherencia

	Promedio	Calificación
Principios	4,24	Muy bueno
Objetivos	4,31	Muy bueno
Normas	4,41	Muy bueno
Reglamentos	4,48	Muy bueno
Coherencia	4,36	Muy bueno

Fuente: Elaboración propia

**Figura 25:** Comparación promedio de los indicadores de la dimensión coherencia

Fuente: Elaboración propia

Análisis e interpretación:

En la figura 25 se observa que en los indicadores considerados para conocer la coherencia del clima organizacional del personal administrativo en la Municipalidad Distrital de San Sebastián de la ciudad del Cusco en el periodo 2018, el indicador reglamentos, el indicador normas, el indicador objetivos y el indicador principios se encuentra muy bueno con un promedio de 4.48, 4.41, 4.31 y 4.24 respectivamente, afirmando que el personal siempre desempeña sus funciones de acuerdo a los principios, objetivos, normas y reglamentos establecidos por la institución.

4.2.9. Resultados de la dimensión trabajo en equipo

Tabla 29:

Dimensión trabajo en equipo del personal administrativo en la Municipalidad Distrital de San Sebastián de la ciudad del Cusco en el periodo 2018

	f	%
Muy malo	4	3,3
Malo	15	12,4
Regular	30	24,8
Bueno	58	47,9
Muy bueno	14	11,6
Total	121	100,0

Fuente: Elaboración propia

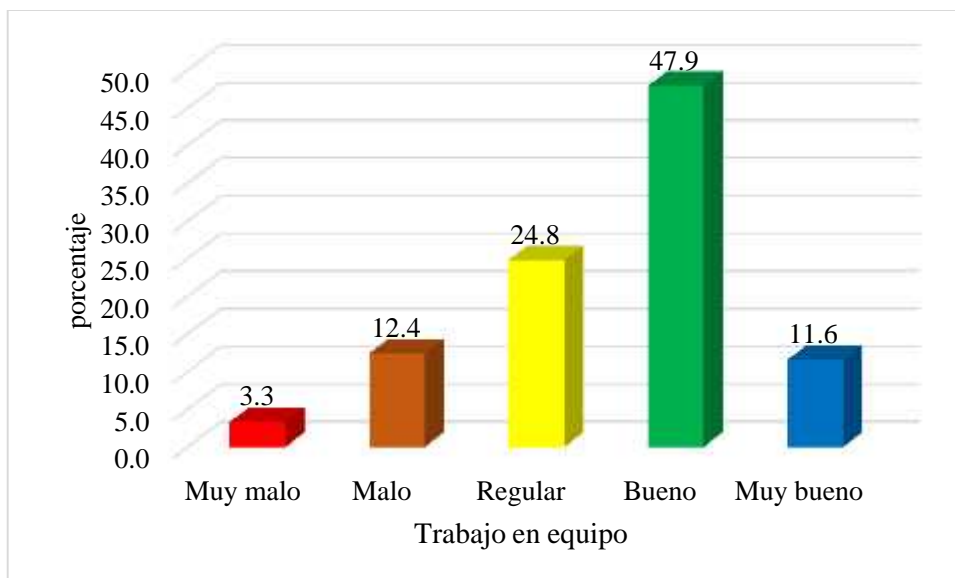


Figura 26: Dimensión trabajo en equipo del personal administrativo en la Municipalidad Distrital de San Sebastián de la ciudad del Cusco en el periodo 2018
Fuente: Elaboración propia

Análisis e interpretación:

De acuerdo al personal administrativo encuestado la dimensión trabajo en equipo respecto al clima organizacional del personal administrativo en la Municipalidad Distrital de San Sebastián de la ciudad del Cusco en el periodo 2018, la figura 26 muestra que el 3.3% considera que es muy malo, el 12.4% indica que es malo, mientras que el 24.8% manifiesta que es regular, por otro lado el 47.9% sostiene que es bueno y finalmente el 11.6% señala que es muy bueno. Según los resultados

obtenidos, un gran porcentaje de trabajadores indican que en el personal existe un modo organizado de trabajar en equipo, existe la colaboración, sin embargo, la coordinación entre los compañeros de trabajo no es la adecuada.

Tabla 30:
Indicadores de la dimensión trabajo equipo

Trabajo en equipo	Colaboración		Coordinación	
	f	%	f	%
Muy malo	4	3,3	3	2,5
Malo	12	9,9	9	7,4
Regular	39	32,2	58	47,9
Bueno	52	43,0	42	34,7
Muy bueno	14	11,6	9	7,4
Total	121	100,0	121	100,0

Fuente: Elaboración propia

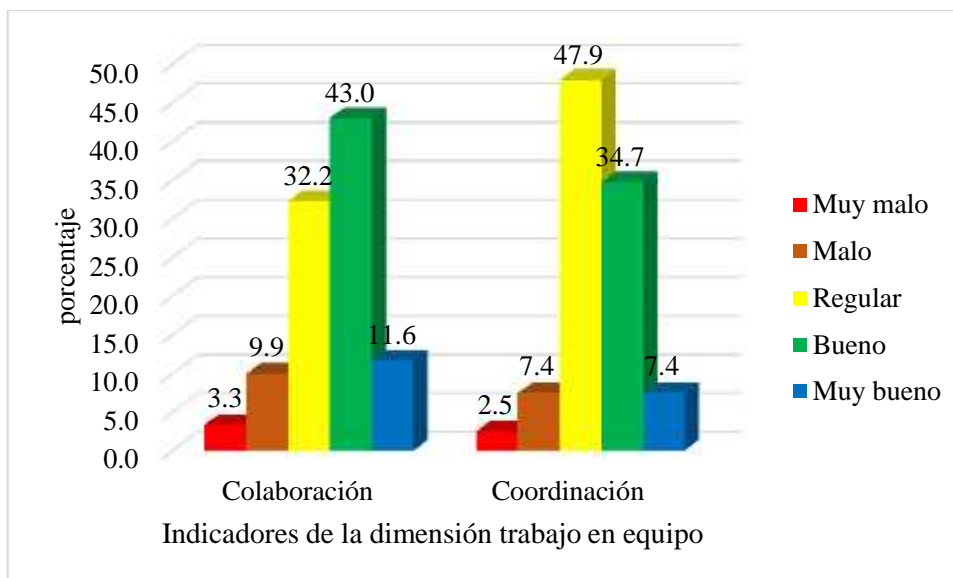


Figura 27: Indicadores de la dimensión trabajo en equipo

Fuente: Elaboración propia

Análisis e interpretación:

- En la figura 27 se observa que el 43.0% del personal administrativo en la Municipalidad Distrital de San Sebastián consideran que la colaboración es buena, mientras que el 32.2% afirma que es regular, por otro lado el 11.6% señala que es muy buena, el 9.9% sostiene que es malo y finalmente el 3.3% manifiesta que es muy malo; por lo tanto se puede afirmar que el personal considera que dentro de la institución se pone en práctica la colaboración entre los trabajadores.

- En cuanto a la coordinación en la figura 27 se observa que el 47.9% del personal administrativo de la Municipalidad Distrital de San Sebastián considera que es regular, mientras que el 34.7% afirma que es buena, por otro lado el 7.4% señala que es malo, el 7.4% sostiene que es muy bueno y finalmente el 2.5% manifiesta que es muy malo; por lo tanto el personal afirma que no siempre dentro de la institución existe una coordinación adecuada y oportuna, entre los trabajadores, generando que el personal realice doble trabajo por no coordinar, generando malos entendidos , lo que ocasiona que no desempeñen sus funciones como deberían, provocando molestia en los trabajadores y usuarios de la institución.

Tabla 31:
Comparación promedio de la dimensión trabajo en equipo

	Promedio	Calificación
Colaboración	3,50	Bueno
Coordinación	3,37	Regular
Trabajo en equipo	3,43	Bueno

Fuente: Elaboración propia

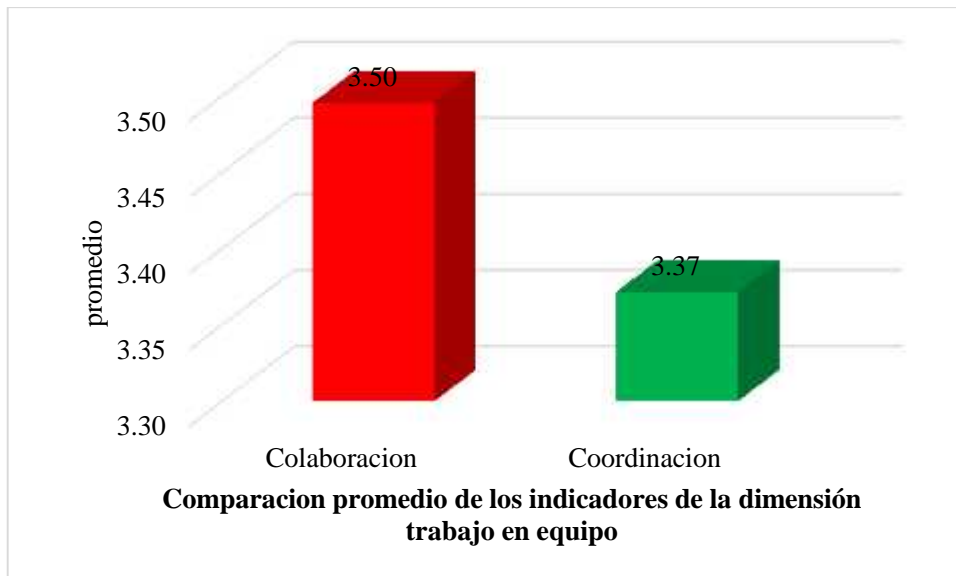


Figura 28: Comparación promedio de los indicadores de la dimensión trabajo en equipo

Fuente: Elaboración propia

Análisis e interpretación:

En la figura 28 se observa que en los indicadores considerados para conocer el trabajo en equipo del clima organizacional del personal administrativo en la

Municipalidad Distrital de San Sebastián de la ciudad del Cusco en el periodo 2018, el indicador colaboración se encuentra bueno con un promedio de 3.50, afirmando que el personal colabora con sus compañeros dentro de la institución, por otro lado el indicador coordinación se encuentra regular con un promedio de 3.37, indicando que no siempre el personal coordina con sus compañeros y jefes a la hora de realizar sus funciones.

4.2.10. Resultados de la dimensión valores colectivos

Tabla 32:

Dimensión valores colectivos del personal administrativo en la Municipalidad Distrital de San Sebastián de la Ciudad del Cusco en el periodo 2018

	f	%
Muy malo	3	2,5
Malo	10	8,3
Regular	50	41,3
Bueno	39	32,2
Muy bueno	19	15,7
Total	121	100,0

Fuente: Elaboración propia

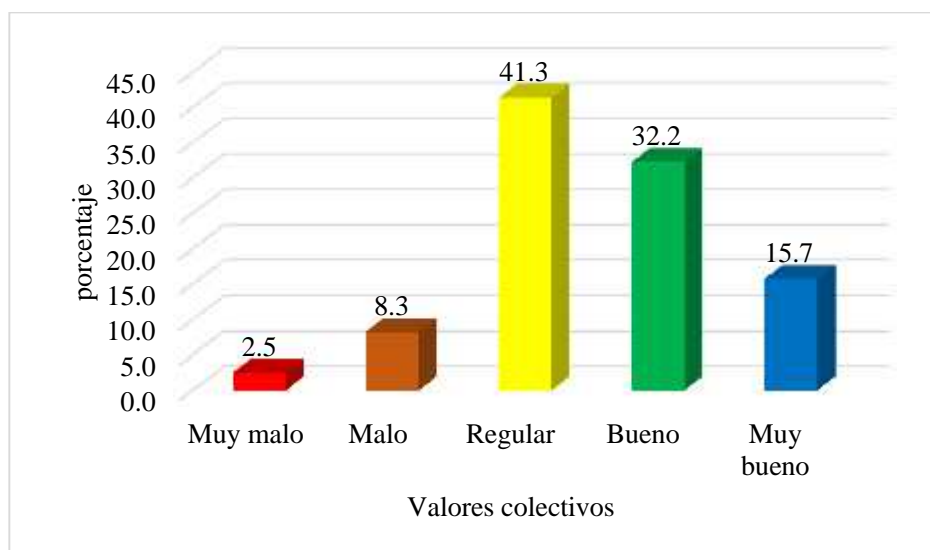


Figura 29: Dimensión valores colectivos del personal administrativo en la Municipalidad Distrital de San Sebastián de la ciudad del Cusco en el periodo 2018

Fuente: Elaboración propia

Análisis e interpretación:

En la figura 29 se observa que de acuerdo al personal administrativo encuestado la dimensión valores colectivos respecto al clima organizacional del personal

administrativo en la Municipalidad Distrital de San Sebastián de la ciudad del Cusco en el periodo 2018, muestra que el 2.5% considera que es muy malo, el 8.3% indica que es malo, mientras que el 41.3% manifiesta que es regular, por otro lado el 32.2% sostiene que es bueno y finalmente el 15.7% señala que es muy bueno. Según los resultados obtenidos, un gran porcentaje de trabajadores indican que no siempre en la institución se ponen en práctica el valor de la ayuda mutua, el valor del cumplimiento, el valor de la consideración y el valor del buen trato, generando rencillas entre los compañeros de trabajo por no poner en práctica los valores grupales, los trabajadores no se ponen en el lugar de sus compañeros, no se ayudan entre sí, no cumplen lo que dicen, no tratan de una manera buena ni a sus compañeros ni a los usuarios, generando incomodidad entre los administrativos así como con los usuarios.

Tabla 33:
Indicadores de la dimensión valores colectivos

Valores colectivos	Ayuda mutua		Cumplimiento		Consideración		Buen trato	
	f	%	f	%	f	%	f	%
Muy malo	4	3,3	1	,8	2	1,7	4	3,3
Malo	16	13,2	9	7,4	17	14,0	6	5,0
Regular	62	51,2	52	43,0	58	47,9	46	38,0
Bueno	28	23,1	46	38,0	35	28,9	46	38,0
Muy bueno	11	9,1	13	10,7	9	7,4	19	15,7
Total	121	100,0	121	100,0	121	100,0	121	100,0

Fuente: Elaboración propia

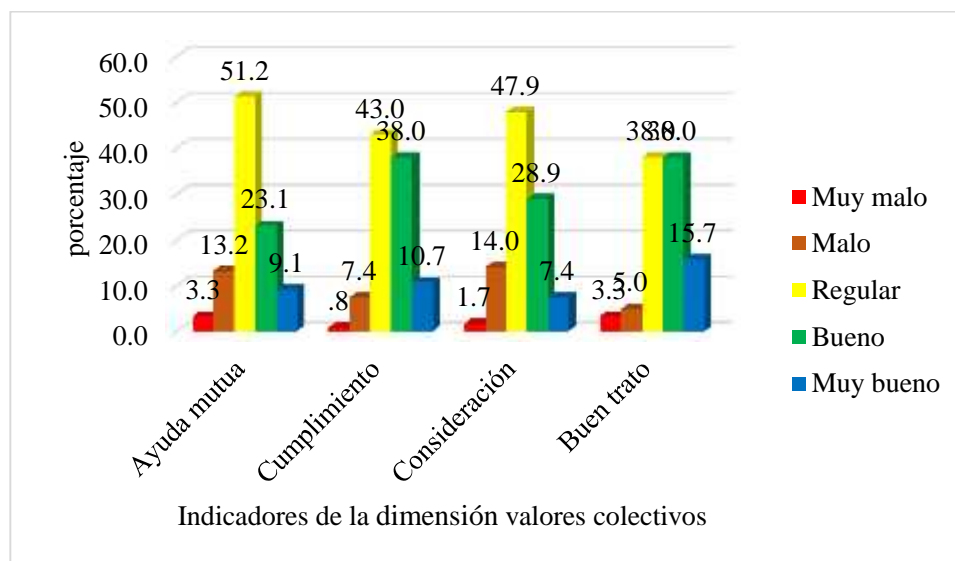


Figura 30: Indicadores de la dimensión valores colectivos
Fuente: Elaboración propia

**Análisis e interpretación:**

- En la figura 30 se observa que, el 51.2% del personal administrativo en la Municipalidad Distrital de San Sebastián de la ciudad del Cusco en el periodo 2018 considera que la ayuda mutua es regular, mientras que el 23.1% considera que es buena, por otro lado el 13.2% considera que es mala, el 9.1% considera que es muy buena y finalmente 3.3.% considera que es muy malo; por lo tanto se puede afirmar que el personal no siempre considera que dentro de la institución se practica el valor de la ayuda mutua, generando molestia entre los compañeros, debido a que solo piensan y trabajan de manera individual mas no de manera mutua, no ayudan a sus compañeros de trabajo, lo que ocasiona que uno acabe el trabajo y el otro tenga que quedarse más horas de la debida.
- Con respecto al cumplimiento en la figura 30 se observa que el 43.0% del personal administrativo de la Municipalidad Distrital de San Sebastián considera que es regular, mientras que el 38.0% considera que es bueno, por otro lado el 10.7% considera que es muy bueno, el 7.4% considera que es malo y finalmente el 0.8% considera que es muy malo; por lo tanto se puede afirmar que el personal considera que dentro de la institución no siempre se practica el valor del cumplimiento, generando molestia en los compañeros debido al retraso del trabajo, se dice una cosa pero no se cumple con los tiempos establecidos para la realización de un trabajo generando molestia en usuarios y en el personal
- En cuanto a la consideración en la figura 30 se observa que el 47.9% del personal administrativo en la Municipalidad Distrital de San Sebastián consideran que es regular, mientras que el 28.9% considera que es bueno, por otro lado el 14.0% considera que es malo, el 7.4% considera que es muy bueno y finalmente el 1.7% considera que es muy malo; por lo tanto se puede afirmar que el personal no siempre considera que dentro de la institución se practica el valor de la consideración, generando molestia entre los compañeros, debido a que el personal no valora el esfuerzo de los otros, no practica la empatía, provocando rencillas entre los compañeros de trabajo.
- En lo que se refiere al buen trato en la figura 30 se observa que para el 38.0% del personal administrativo de la Municipalidad Distrital de San Sebastián considera que es bueno, de igual forma el 38.0% considera que es regular,

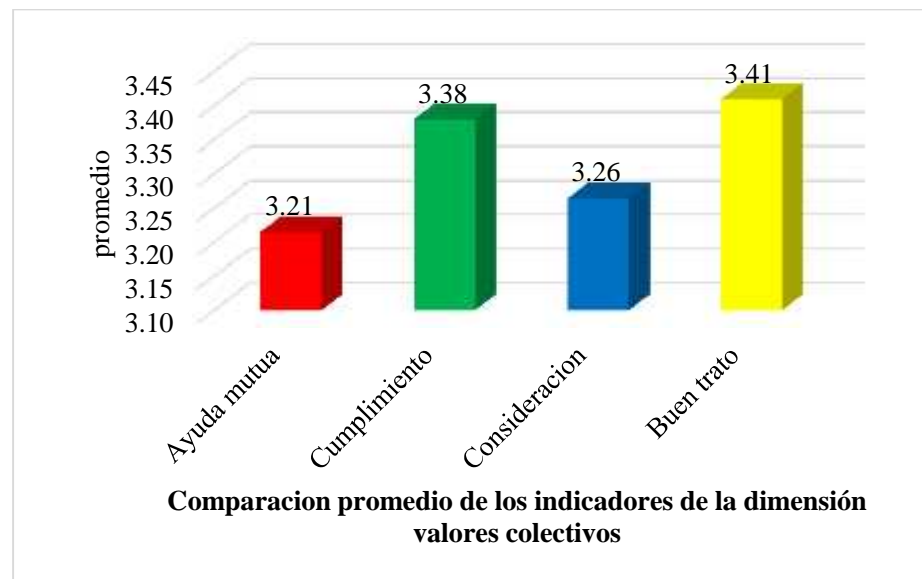
mientras que el 15.7% considera que es muy bueno, por otro lado el 5.0% considera que es malo y finalmente el 3.3% considera que es muy malo; por lo tanto se puede afirmar que el personal considera que no siempre se pone en práctica el valor del buen trato, generando molestia e incomodidad entre los trabajadores debido a que no son tratados de manera adecuada, lo que a su vez ocasiona que no se trabaje en conjunto.

Tabla 34:

Comparación promedio de los indicadores de la dimensión valores colectivos

	Promedio	Calificación
Ayuda mutua	3,21	Regular
Cumplimiento	3,38	Regular
Consideración	3,26	Regular
Buen trato	3,41	Bueno
Valores colectivos	3,31	Regular

Fuente: Elaboración propia

**Figura 31:** Comparación promedio de la dimensión valores colectivos

Fuente: Elaboración propia

Análisis e interpretación:

En la figura 31 se observa que en los indicadores considerados para conocer los valores colectivos del clima organizacional del personal administrativo en la Municipalidad Distrital de San Sebastián de la ciudad del Cusco en el periodo 2018, el indicador ayuda mutua, el indicador cumplimiento y el

indicador consideración se encuentran regulares con un promedio de 3.21, 3.38 y 3.26 respectivamente, afirmando que el personal considera que no siempre en la institución se pone en práctica la ayuda entre los compañeros, no siempre los compañeros cumplen con lo acordado y no siempre se consideran los unos a los otros a la hora de desempeñar sus funciones, por otro lado el indicador buen trato se encuentra en la escala de regular a bueno con un promedio de 3.41, lo que indica que el personal hace su mayor esfuerzo para tratar de buena manera a sus compañeros en la institución.

4.3. Resultados del clima organizacional

Tabla 35:

Clima organizacional del personal administrativo en la Municipalidad Distrital de San Sebastián de la ciudad del cusco en el periodo 2018

	f	%
Muy malo	0	0
Malo	4	3.3
Regular	39	32.2
Bueno	60	49.6
Muy bueno	18	14.9
Total	121	100.0

Fuente: Elaboración propia

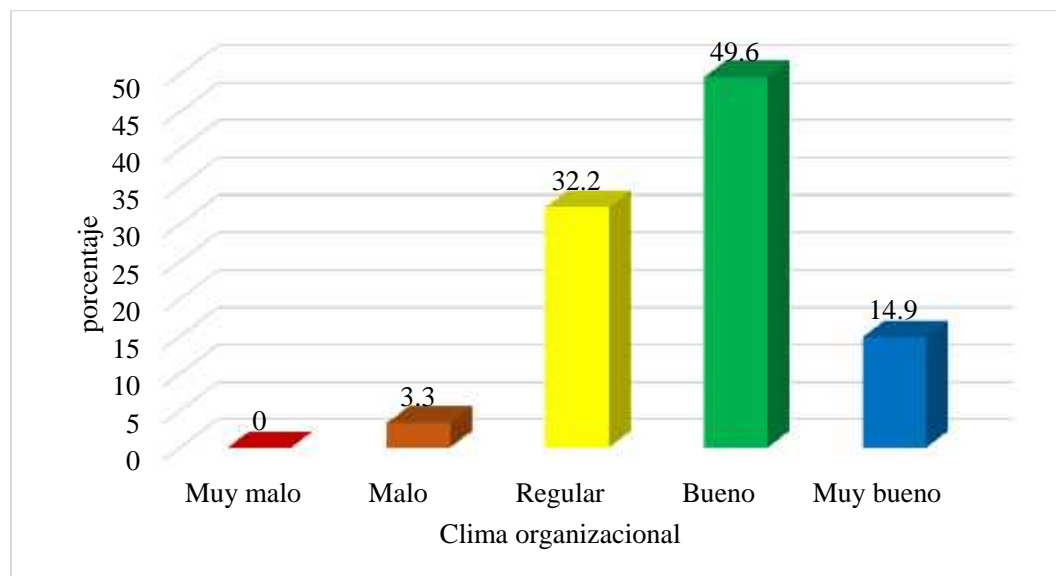


Figura 32: Clima organizacional del personal administrativo en la Municipalidad Distrital de San Sebastián de la ciudad del Cusco en el periodo 2018

Fuente: Elaboración propia

Análisis e interpretación:

En la figura 32 se observa que de acuerdo al personal administrativo encuestado la variable clima organizacional del personal administrativo en la Municipalidad Distrital de San Sebastián de la ciudad del Cusco en el periodo 2018, la figura 32 muestra que el 49.6% considera que el clima organizacional es la institución es bueno, por otro lado el 32.2% indica que es regular, mientras que el 14.9% indica que es muy bueno, por otro parte el 3.3% indica que es malo y finalmente ninguno considera que el clima organizacional es muy malo; de los resultados obtenidos al realizar la encuesta al personal administrativo de la institución podemos afirmar que el clima organizacional que se da es la apropiada ya que el personal considera que el apoyo del jefe es muy bueno, ellos los respaldan, estimulan y respetan las ideas u opiniones, en cuanto al sentido de pertenencia el personal está comprometido con el logro de los objetivos institucionales y son responsables con las funciones que cumplen, en lo que se refiere a estabilidad el personal afirma que la Municipalidad tiene una buena imagen institucional, la coherencia del personal es óptima ya que los trabajadores realizan sus funciones de acuerdo a los principios, objetivos, normas y reglamentos establecidos por la institución, el personal trabajo en equipo, colaboran con sus compañeros cuando estos necesitan de su ayuda.

Tabla 36:

Comparación promedio de los dimensiones del clima organizacional del personal administrativo en la Municipalidad Distrital de San Sebastián de la ciudad del Cusco en el periodo 2018

	Promedio	Calificación
Trato interpersonal	3.40	Regular
Apoyo del jefe	4.23	Muy bueno
Sentido de pertenencia	4.22	Muy bueno
Retribución	2.65	Regular
Disponibilidad de recursos	3.31	Regular
Estabilidad	3.41	Bueno
Claridad organizacional	3.37	Regular
Coherencia	4.36	Muy bueno
Trabajo en equipo	3.43	Bueno
Valores colectivos	3.31	Regular
Clima organizacional	3.57	Bueno

Fuente: Elaboración propia

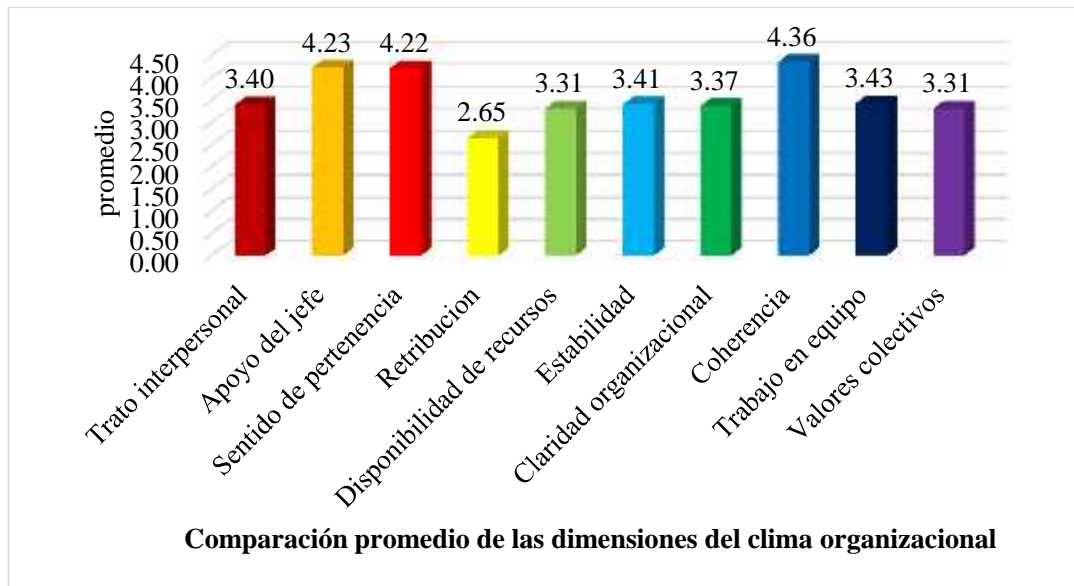


Figura 33: Comparación promedio de los dimensiones del clima organizacional del personal administrativo en la Municipalidad Distrital de San Sebastián de la ciudad del Cusco en el periodo 2018

Fuente: Elaboración propia

Análisis e interpretación:

En la figura 33 se observa que en las dimensiones consideradas para conocer el clima organizacional del personal administrativo en la Municipalidad Distrital de San Sebastián de la ciudad del Cusco en el periodo 2018, la dimensión coherencia es muy buena con un promedio de 4.36 ya que el personal afirma que realizan sus funciones de acuerdo a los principio, objetivos, normas y reglamentos establecidas por la institución; en cuanto a la dimensión apoyo del jefe es muy buena con un promedio de 4.23 ya que el personal afirma que sus jefes los respaldan, estimulan y participan conjuntamente al momento de realizar su trabajo; con relación a la dimensión sentido de pertenencia es muy buena con un promedio de 4.22 ya que el personal afirma que están comprometidos con el logro de objetivos institucionales y que al realizar sus funciones lo hacen con suma responsabilidad; sobre la dimensión trabajo en equipo es bueno con un promedio de 3.43 debido a que el personal afirma que los compañeros de trabajo colaboran el uno con el otro y coordinan a la hora de desempeñar sus funciones; en lo que se refiere a la dimensión estabilidad es buena con un promedio de 3.41 ya que el personal afirma que la municipalidad tiene una buena imagen institucional; en cuanto a la dimensión trato interpersonal es regular con un promedio de 3.40 el personal asegura son tratados con respeto por sus compañeros aunque



no siempre cooperan los unos con los otros; respecto a la dimensión claridad organizacional es regular con un promedio de 3.37 ya que el personal afirma que la institución no siempre les brinda la información sobre el trabajo y las particularidad de esta así como no siempre les brinda la información sobre el funcionamiento de la municipalidad; en cuanto a la dimensión disponibilidad de recursos es regular con un promedio de 3.31 debido a que el personal afianza que la institución les brinda los equipos necesarios para realizar sus funciones mas no siempre cuentan con los implementos y estos al ser requeridos no se les brinda de manera ágil y oportuna; sobre la dimensión valores colectivos es regular con un promedio de 3.31 el personal asegura que si se tiene un buen trato en la institución mas no siempre existe el valor de la ayuda mutua, el cumplimiento de tareas y la consideración y empatía por los demás miembros de la institución; por último la dimensión retribución es regular con un promedio de 2.65 el personal afirma que la retribución del trabajo y los beneficios derivados de esta, no son suficientes para cubrir todas las necesidades con las que cuentan.



CONCLUSIONES

Después de haber aplicado la encuesta y de acuerdo a los objetivos planteados para la presente investigación se llegó a las siguientes conclusiones:

1. Al describir como es el clima organizacional del personal administrativo en la Municipalidad Distrital de San Sebastián de la ciudad del Cusco en el periodo 2018, se concluye que la variable clima organizacional es bueno con un promedio de 3.57, del análisis a través de sus diez dimensiones, se puede observar que el trato interpersonal, la retribución, la disponibilidad de recursos, la claridad organizacional y los valores colectivos están siendo consideradas como regulares, reflejándose en la insatisfacción del personal, en cuanto a la estabilidad el trabajo en equipo están siendo consideradas como buenas, resultando provechoso para la institución y finalmente el apoyo al jefe, la coherencia y el sentido de pertenencia están siendo consideradas como muy buenas consideradas como una fortaleza para la municipalidad.

Lo que evidencia que hay un buen ambiente laboral en el personal administrativo de la Municipalidad Distrital de San Sebastián, no obstante este buen clima laboral no se ve reflejado en el total de personal administrativo.

2. En cuanto a la dimensión trato interpersonal, se concluye que es regular así lo manifiesta el personal con un promedio de 3.40, donde el indicador cooperación muestra un promedio de 3.38 considerado como regular, indicando que en la Municipalidad Distrital de San Sebastián no siempre se da la cooperación entre los compañeros; en lo que se refiere al indicador respeto muestra un promedio de 3.42 considerado como bueno, afirmando que el personal es tratado con el respeto que merecen por parte de los compañeros de trabajo.
3. Por otro lado está la dimensión apoyo del jefe, se concluye que es muy bueno así lo manifiesta el personal con un promedio de 4.23, donde el indicador respaldo muestra un promedio de 4.26 considerado como muy bueno, indicando que el personal administrativo siente que el jefe los orienta, acompaña y respalda en el trabajo que desempeñan; en lo que se refiere al indicador estímulo muestra un promedio de 4.23 considerado como muy bueno, afirmando que el personal percibe el reconocimiento que el jefe da a su desempeño y finalmente el indicador participación muestra un promedio de 4.21 considerado como muy bueno, indicando que el jefe escucha las ideas, propuestas y opiniones del personal administrativo.



4. Para la dimensión sentido de pertenencia, se concluye que es muy bueno así lo manifiesta el personal con un promedio de 4.22, donde el indicador compromiso muestra un promedio de 4.47 considerado como muy bueno, indicando que el personal administrativo está comprometido con el logro de los objetivos institucionales; en lo que se refiere al indicador responsabilidad muestra un promedio de 3.98 considerado como bueno, afirmando que el personal cumple con las tareas encomendadas de manera responsable.
5. En cuanto a la dimensión retribución, se concluye que es regular así lo manifiesta el personal con un promedio de 2.65, donde el indicador remuneración muestra un promedio de 2.60 considerado como malo, lo cual indica que el personal no se siente satisfecho con la retribución monetaria que percibe por el trabajo que realiza; en lo que se refiere al indicador beneficios muestra un promedio de 2.70 considerado como regular, afirmando que el personal no se siente conforme con los beneficios que le otorga la Municipalidad Distrital de San Sebastián, lo que genera que no desempeñen sus actividades de la mejor manera.
6. Para la dimensión disponibilidad de recursos, se concluye que es regular así lo manifiesta el personal administrativo con un promedio de 3.31, donde el indicador equipos muestra un promedio de 3.53 considerado como bueno, indicando que el personal cuenta con los equipos necesarios para la realización de su trabajo; en lo que se refiere al indicador implementos muestra un promedio de 3.26 considerado como regular, afirmando que el personal no siempre cuenta con los implementos (de oficina, uniformes) necesarios para la realización de su trabajo y finalmente el indicador aporte muestra un promedio de 3.14 considerado como regular, indicando que el personal al necesitar un equipo o implemento de otra oficina no se lo entregan de manera ágil y oportuna, generando retraso en el cumplimiento de su trabajo, ocasionando molestia entre los trabajadores y usuarios de la institución.
7. En lo que se refiere a la dimensión estabilidad, se concluye que es buena así lo manifiesta el personal administrativo con un promedio de 3.41, donde el indicador permanencia muestra un promedio de 3.80 considerado como bueno, indicando que el personal considera que la Municipalidad Distrital de San Sebastián tiene una buena imagen como institución; en lo que se refiere al indicador justicia muestra un promedio de 3.02 considerado como regular, afirmando que el personal administrativo considera que en los procesos de contrata y/o despedido de personal esta no siempre se hace con criterio y de manera justa.



8. En cuanto a la dimensión claridad organizacional, se concluye que es regular así lo manifiesta el personal administrativo con un promedio de 3.37, donde el indicador información sobre el trabajo muestra un promedio de 3.35 considerado como regular, indicando que la Municipalidad Distrital de San Sebastián no siempre les brinda al personal la información necesaria sobre las particularidades de las tareas, las metas, las políticas, procedimientos y conductas consideradas como adecuadas o inadecuadas; en lo que se refiere al indicador información sobre el funcionamiento muestra un promedio de 3.40 considerado como regular, afirmando que la Municipalidad Distrital de San Sebastián no siempre les brinda la información necesaria sobre los objetivos, planes estratégicos, misión, visión y realidades del contexto que afectan a la institución.
9. Para la dimensión coherencia, se concluye que es muy bueno así lo manifiesta el personal administrativo con un promedio de 4.36, donde los indicadores principios, objetivos, normas y reglamentos son muy bueno con un promedio de 4.24, 4.31, 4.41 y 4.48 respectivamente, afirmando que el personal siempre desempeña sus funciones tomando en cuenta los principios, objetivos institucionales, normas y reglamentos establecidos por la institución.
10. En cuanto a la dimensión trabajo en equipo, se concluye que es bueno así lo manifiesta el personal administrativo con un promedio de 3.43, donde el indicador colaboración muestra un promedio de 3.50 considerado como bueno, indicando que en el personal existe un modo organizado de trabajar en equipo, se practica la colaboración entre los compañeros de trabajo para poder lograr los objetivos en común; en lo referido al indicador coordinación muestra un promedio de 3.37 considerado como regular, afirmando que no siempre el personal coordina con los compañeros de trabajo al realizar sus funciones, lo cual genera confusiones y en muchos casos que el trabajo no pueda ser concluido.
11. Para la dimensión valores colectivos, se concluye que es regular así lo manifiesta el personal administrativo con un promedio de 3.31, donde los indicadores ayuda mutua, cumplimiento y consideración son regulares un promedio de 3.21, 3.38 y 3.26 respectivamente, indicando que el personal no siempre pone el practica el valor de la ayuda mutua, el valor del cumplimiento y el valor de la consideración; referido al indicador buen trato muestra un promedio de 3.41 considerado como bueno, afirmando que el personal tiene un buen trato al relacionarse con sus compañeros.



RECOMENDACIONES

De acuerdo a las conclusiones, se hacen las siguientes recomendaciones:

1. Para lograr un buen clima organizacional en la Municipalidad Distrital de San Sebastián, se recomienda a la Sub Gerencia de Recursos Humanos de la Municipalidad Distrital de San Sebastián, promover un espíritu de cooperación y respeto, mejorar la remuneración y los beneficios derivados del trabajo, brindar los equipos e implementos necesarios de manera ágil y oportuna para la realización de sus labores, recomendar a la institución, brindar la información necesaria sobre el trabajo y el funcionamiento de esta, promover la ayuda mutua, el cumplimiento, la consideración y el buen trato, en el cual el personal administrativo podrá sumar esfuerzos para lograr los objetivos en común de la institución; con el fin de fomentar y garantizar el crecimiento, desarrollo y bienestar de los colaboradores.
2. Para el trato interpersonal se recomienda a la Sub Gerencia de Recursos Humanos de la Municipalidad Distrital de San Sebastián, implementar talleres prácticos con el apoyo de un coach experto en motivación, dirigido a promover un adecuado trato interpersonal en el personal administrativo y el experto realice actividades en las que interactúen los colaboradores, permitiendo que el personal pueda reconocer y apreciar su entorno, para lograr un buen clima laboral.
3. Para el apoyo del jefe se recomienda a la Sub Gerencia de Recursos Humanos de la Municipalidad Distrital de San Sebastián, seguir motivando a que los jefes asuman puestos de liderazgo y afiancen sus capacidades, mediante charlas y talleres motivacionales y de liderazgo dirigido especialmente hacia ellos, que permitan a los jefes involucrarse en el crecimiento de su equipo, para así motivar, dirigir y/o alinear el trabajo de los colaboradores hacia el logro de objetivos de la institución.
4. En cuanto al sentido de pertenencia se recomienda a la Sub Gerencia de Recursos Humanos de la Municipalidad Distrital de San Sebastián, reconocer el compromiso y responsabilidad del personal administrativo, recompensar el desempeño y esfuerzo por el logro de objetivos institucionales mediante resoluciones, con el fin de promover un ambiente laboral estimulante.
5. Para la retribución se recomienda a la Sub Gerencia de Recursos Humanos de la Municipalidad Distrital de San Sebastián, otorgar reconocimiento al personal administrativo por desempeñar bien sus funciones mediante felicitaciones personales o en público, día libre, ofrecer a los empleados la oportunidad de desarrollar sus



habilidades así como de aprender cosas nuevas, ya sea que se relacionen o no directamente con su área, lograr el convenio con universidades y/o institutos del Cusco para que el personal pueda ser capacitado y motivado mediante charlas y cursos brindados por dichas instituciones.

6. En lo que se refiere a disponibilidad de recursos se recomienda a la Sub Gerencia de Recursos Humanos de la Municipalidad Distrital de San Sebastián, brindar al personal los equipos e implementos necesarios para el desempeño de sus funciones, mantener los recursos operativos para el uso del personal, renovar los equipos e implementos que estén inservibles, adaptar según a las necesidades de los colaboradores dentro de la institución, entregar de manera ágil y oportuna los recursos cuando sean solicitados por el personal, así mismo controlar y supervisar el uso adecuado de los equipos e implementos.
7. Para la estabilidad se recomienda a la Sub Gerencia de Recursos Humanos de la Municipalidad Distrital de San Sebastián, promover la buena imagen institucional en los trabajadores mediante el trabajo transparente y combinar la comunicación con elementos visuales, como por ejemplo el eslogan de la Municipalidad Distrital de San Sebastián que es “Gente que progresa”, constatar con otras municipalidades los sistemas que utilizan en la contratación y el criterio que se utiliza al momento de despedir, comprobar con pruebas fehacientes que el personal amerita un despido por faltas graves cometidas, contratar al personal idóneo para el puesto requerido, que cuente con las capacidades, habilidades y requisitos necesarios para el puesto vacante.
8. Para la claridad organizacional se recomienda a la Sub Gerencia de Recursos Humanos de la Municipalidad Distrital de San Sebastián, brindar periódicamente al personal la información detallada mediante la página web institucional y los correos electrónicos personales, brindar la información necesaria respecto a los puntos claves que se manejan dentro de la institución tales como las particularidades de las tareas, normas, principios, metas, políticas, objetivos institucionales, misión, visión, documentos de gestión entre otros, con la finalidad de que el personal administrativo desarrolle sus actividades en base a lo establecido por la institución, los cuales permitirán el logro de metas y objetivos de la Municipalidad Distrital de San Sebastián.
9. En cuanto a coherencia se recomienda a la Sub Gerencia de Recursos Humanos de la Municipalidad Distrital de San Sebastián, revisar los principios, objetivos, normas y reglamentos de la institución y verificar si están siendo tomadas en cuenta por el personal, si los objetivos institucionales se están logrando sin problema alguno,



comprobar que las normas son cumplidas por los trabajadores, constatar que los reglamentos se adecuan a la realidad institucional.

10. Para el trabajo en equipo se recomienda a la Sub Gerencia de Recursos Humanos de la Municipalidad Distrital de San Sebastián, fomentar la interacción entre los compañeros de trabajo mediante actividades en común como campeonatos deportivos o tardes de esparcimiento familiar, impulsar la generación de ideas y motivar a cada trabajador a compartir su opinión, celebrar los éxitos grupales, reunir a todos los implicados y agradecerles por el trabajo realizado, destacando el papel de cada uno.
11. Para los valores colectivos se recomienda a la Sub Gerencia de Recursos Humanos de la Municipalidad Distrital de San Sebastián, fomentar los valores entre el personal administrativo dando el ejemplo, incluir los valores en un plan de comunicación institucional, de este modo los jefes tendrán la seguridad de que en cada estrategia o iniciativa se estarán promoviendo dichos valores.



REFERENCIA BIBLIOGRÁFICA

- Alcaraz, R. (2011). *El emprendedor de éxito*. Mexico: Mc Graw Hill.
- Anzola, O. (2003). *Una mirada de la cultura corporativa*. Colombia: Universidad Externado de Colombia.
- Arencibia, S. (24 de Septiembre de 2015). *Productividad laboral*. Obtenido de <http://www.losrecursoshumanos.com/productividad-laboral/>
- Brunet, L. (2011). *El clima de trabajo en las organizaciones*. Mexico: Trillas Editorial.
- Burga, J. (2012). *Medicina Planetaria*. Argentina: Editorial Dunken.
- Carita, B. (s.f.). *La remuneración en el Perú*. Recuperado el 15 de Septiembre de 2018, de <https://es.scribd.com/document/333836764/La-Remuneracion-en-El-Peru>
- Carrasco, S. (2013). *Metodología de la Investigación Científica*. Lima: Publicaciones San Marcos.
- Chiavenato, I. (2006). *Introducción a la teoría general de la administración*. México: McGraw-Hill/Interamericana Editores, S.A. de C.V.
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del talento humano*. Mexico: Mc Graw-Hill.
- Deconceptos.com. (s.f.). *Concepto de ayuda mutua*. Recuperado el 10 de Septiembre de 2018, de <https://deconceptos.com/ciencias-sociales/ayuda-mutua>
- Definición ABC. (s.f.). *Definición de cumplimiento*. Recuperado el 11 de Septiembre de 2018, de <https://www.definicionabc.com/general/cumplimiento.php>
- Definición ABC. (s.f.). *Definición de principios*. Obtenido de <https://www.definicionabc.com/social/principios.php>
- Garay, J. (2009). *Los valores (respeto, tolerancia, honestidad y responsabilidad) en preescolar, como medio para una mejor convivencia entre docentes y alumnos (Tesis de pregrado)*. Universidad Pedagógica Nacional, Mexico D.F.
- González, H., & González, L. (2010). Clima organizacional. *VI Jornadas de Sociología de la UNLP*. La Plata. Recuperado el 20 de Septiembre de 2018, de <https://www.aacademica.org/000-027/323.pdf>



- Great Place to Work Institute Perú. (s.f.). *Info Capital Humano*. Obtenido de El impacto del clima laboral sobre la empresa: <http://www.infocapitalhumano.pe/recursos-humanos/informes/el-impacto-del-clima-laboral-sobre-la-empresa/>
- Hernández, G. (2006). *Diccionario de Economía*. Medellín: Teoría del Color.
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación*. Mexico: Mc-GrawHill.
- Hinojosa, A. (12 de Marzo de 2013). *Motivación en la gestión de recursos humanos*. Obtenido de <https://www.eoi.es/blogs/madeon/2013/03/12/motivacion-en-la-gestion-de-recursos-humanos/>
- Junta Nacional de Jardines Infantiles. (Junio de 2009). *Biblio Repo - UMCE*. Recuperado el 5 de Septiembre de 2018, de Política de buen trato hacia niños y niñas: http://bibliorepo.umce.cl/libros_electronicos/parvularia/edpa_40.pdf
- Littlewood, H. (2003). Metanálisis del apoyo organizacional percibido y compromiso organizacional en organizaciones mexicanas. *Revista Interamericana de Psicología Ocupacional*, 22 (2), 45-56.
- Luthans, F. (2008). *Comportamiento Organizacional*. Mexico D.F.: Mc Graw Hill.
- Mayor, M. (2009). Clima organizacional en las entidades públicas. *Actualidad Gubernamental*.
- Mazabel, C. (2011). *Indicadores de gestión en recursos humanos y su impacto económico en la organización*. Lima: Tarea asociación gráfica educativa.
- Mendez, C. (2009). *Clima organizacional en Colombia El IMCOC : un método de análisis para su intervención*. Colombia: Centro Editorial Universidad del Rosario.
- Municipalidad Distrital de San Sebastián. (2018). *San Sebastián Gente que Progresa*. Recuperado el 1 de Septiembre de 2018, de Misión y Visión: <http://www.munisansebastian.gob.pe/mision-y-vision/>
- Nelson, L., & Quick, J. (2013). *Comportamiento organizacional*. México: Centage Learning.
- Palma, S. (2009). *Diagnóstico del clima organizacional en trabajadores dependientes de Lima Metropolitana*. Lima: El Cid Editor.
- Peralta, R. (26 de junio de 2002). *El Clima Organizacional*. Obtenido de <https://www.gestiopolis.com/el-clima-organizacional/>



- Pérez, J., & Merino, M. (2014). *definicion.de*. Obtenido de Definición de reglamento: <https://definicion.de/reglamento/>
- Pérez, J., & Merino, M. (2014). *definición.de*. Obtenido de Definición de colaboración: <https://definicion.de/colaboracion/>
- Real Academia Española. (2017). *Diccionario de la lengua española*. Recuperado el 10 de Septiembre de 2018, de norma: <http://dle.rae.es/?id=QcFNGvF>
- Rivas, J. (2009). *Desarrollo organizacional*. Córdoba: El Cid Editor.
- Rodríguez, E. (2016). El clima organizacional presente en una empresa de servicio. *Revista Educación en Valores, I(25)*.
- Rouse, M. (Junio de 2014). *Search Data Center en español*. Obtenido de Cumplimiento: <https://searchdatacenter.techtarget.com/es/definicion/Cumplimiento>
- Significados. (17 de Agosto de 2015). *Cooperación*. Recuperado el 15 de Noviembre de 2018, de <https://www.significados.com/cooperacion/>
- Significados. (17 de Agosto de 2015). *Significado de Cooperación*. Recuperado el 15 de Noviembre de 2018, de <https://www.significados.com/cooperacion/>
- Significados.com. (8 de Diciembre de 2014). *Significado de consideración*. Recuperado el 3 de Septiembre de 2018, de <https://www.significados.com/consideracion/>
- Tareas formacion civica y ética. (13 de junio de 2013). *Formacion civica y ética*. Obtenido de Valores personales y colectivos: <http://tareasmformacioncivicayeticasec.blogspot.com/2013/06/valores-personales-y-colectivos.html>
- Tejada, J., & Arias, F. (2005). Prácticas organizacionales y el compromiso de los trabajadores hacia la organización. *Enseñanza e Investigación en Psicología, 10(2)*, 295-309.
- Toro, F. (2009). *Clima organizacional, una aproximación a su dinámica en la empresa latinoamericana*. Medellín: Cincel.
- Toro, F., & Sanín, A. (2013). *Gestión del clima organizacional. Intervencion basada en evidencias*. Medellín: L. Vieco e Hijas Ltda.



Valda, J. (2013). *Grandes Pymes*. Obtenido de Técnicas de organización y coordinación en la empresa: <https://www.grandespymes.com.ar/2012/11/06/tecnicas-de-organizacion-y-coordinacion-en-la-empresa/>

Valdés, C. (3 de febrero de 2010). *Gestiopolis*. Obtenido de Clima organizacional: <https://www.gestiopolis.com/clima-organizacional/>

Vázquez, F. (5 de Enero de 2016). *3goffice*. Obtenido de La importancia de percibir el apoyo del jefe: <http://www.3goffice.com/la-importancia-de-percibir-el-apoyo-del-jefe/>

Zeihman, V., Bitner, M., & Gremler, D. (2009). *Marketing de servicio*. Mc Graw-Hill.



ANEXOS



ANEXO N° 01: MATRIZ DE CONSISTENCIA

Problema General	Objetivo General	Variable de Estudio	Método	Población y muestra	Técnicas e instrumentos
<ul style="list-style-type: none"> ¿Cómo es el clima organizacional del personal administrativo en la Municipalidad Distrital de San Sebastián de la ciudad del Cusco en el periodo 2018? 	<ul style="list-style-type: none"> •Describir el clima organizacional del personal administrativo en la Municipalidad Distrital de San Sebastián de la ciudad del Cusco en el periodo 2018 	Clima organizacional	<p>Tipo de investigación: Básica</p> <p>Alcance de investigación: Descriptiva</p> <p>Diseño de la investigación: No experimental-transversal</p>	<p>Población: 176 personas</p> <p>Muestra: 121</p>	<p>Técnicas: -Encuesta</p> <p>Instrumentos: -Cuestionario</p>
<p>Problemas Específicos</p> <ul style="list-style-type: none"> • ¿Cómo es el trato interpersonal del personal administrativo en la Municipalidad Distrital de San Sebastián de la ciudad del Cusco en el periodo 2018? • ¿Cómo es el apoyo del jefe del personal administrativo en la Municipalidad Distrital de San Sebastián de la ciudad del Cusco en el periodo 2018? • ¿Cómo es el sentido de pertenencia del personal administrativo en la Municipalidad Distrital de San Sebastián de la ciudad del Cusco en el periodo 2018? 	<p>Objetivos Específicos</p> <ul style="list-style-type: none"> • Describir el trato interpersonal del personal administrativo en la Municipalidad Distrital de San Sebastián de la ciudad del Cusco en el periodo 2018 •Describir el apoyo del jefe del personal administrativo en la Municipalidad Distrital de San Sebastián de la ciudad del Cusco en el periodo 2018 •Describir el sentido de pertenencia del personal administrativo en la Municipalidad Distrital de San Sebastián de la ciudad del Cusco en el periodo 2018 	<p>Dimensiones</p> <ul style="list-style-type: none">) Trato interpersonal) Apoyo del jefe) Sentido de pertenencia) Retribución) Disponibilidad de Recursos) Estabilidad) Claridad organizacional) Coherencia) Trabajo en equipo) Valores colectivos 			



<ul style="list-style-type: none"> • ¿Cómo es la retribución del personal administrativo en la Municipalidad Distrital de San Sebastián de la ciudad del Cusco en el periodo 2018? • ¿Cómo es la disponibilidad de recursos del personal administrativo en la Municipalidad Distrital de San Sebastián de la ciudad del Cusco en el periodo 2018? • ¿Cómo es la estabilidad del personal administrativo en la Municipalidad Distrital de San Sebastián de la ciudad del Cusco en el periodo 2018? • ¿Cómo es la claridad organizacional del personal administrativo en la Municipalidad Distrital de San Sebastián de la ciudad del Cusco en el periodo 2018? • ¿Cómo es la coherencia del personal administrativo en la Municipalidad Distrital de San Sebastián de la ciudad del Cusco en el periodo 2018? • ¿Cómo es el trabajo en equipo del personal administrativo en la Municipalidad Distrital de San 	<ul style="list-style-type: none"> •Describir la retribución del personal administrativo en la Municipalidad Distrital de San Sebastián de la ciudad del Cusco en el periodo 2018 •Describir la disponibilidad de recursos del personal administrativo en la Municipalidad Distrital de San Sebastián de la ciudad del Cusco en el periodo 2018 •Describir la estabilidad del personal administrativo en la Municipalidad Distrital de San Sebastián de la ciudad del Cusco en el periodo 2018 •Describir la claridad organizacional del personal administrativo en la Municipalidad Distrital de San Sebastián de la ciudad del Cusco en el periodo 2018 •Describir la coherencia del personal administrativo en la Municipalidad Distrital de San Sebastián de la ciudad del Cusco en el periodo 2018 •Describir el trabajo en equipo del personal administrativo en la Municipalidad Distrital de San 				
---	--	--	--	--	--



Sebastián de la ciudad del Cusco en el periodo 2018? • ¿Cómo son los valores colectivos del personal administrativo en la Municipalidad Distrital de San Sebastián de la ciudad del Cusco en el periodo 2018?	Sebastián de la ciudad del Cusco en el periodo 2018 • Describir los valores colectivos del personal administrativo en la Municipalidad Distrital de San Sebastián de la ciudad del Cusco en el periodo 2018				
--	--	--	--	--	--



ANEXO N° 02: MATRIZ DEL INSTRUMENTO PARA LA RECOLECCION DE DATOS

Variable	Dimensiones	Indicadores	Peso	N° de reactivos	Indicadores de reactivos	Criterio de evaluación
Clima organizacional	Trato interpersonal	Cooperación	7.69	2	1. Considera que dentro de la institución, existe cooperación entre los compañeros de trabajo	SIEMPRE CASI SIEMPRE A VECES CASI NUNCA NUNCA
		Respeto			2. Es tratado con consideración, cortesía y amabilidad cuando se relaciona con sus compañeros de trabajo	
	Apoyo del jefe	Respaldo	11.54	3	3. El jefe lo orienta, acompaña y respalda en las actividades laborales que realiza	
		Estimulo			4. El jefe lo reconoce cuando desempeña bien sus actividades dentro de la institución	
		Participación			5. Considera que su jefe escucha sus ideas, propuestas y opiniones	
	Sentido de pertenencia	Compromiso	7.69	2	6. Considera estar comprometido con el logro de objetivos institucionales	
Responsabilidad		7. Normalmente sus compañeros y jefes cumplen con sus tareas dentro de la institución				
Retribución	Remuneración	7.69	2	8. En la institución que labora, normalmente la remuneración económica que recibe cubre sus necesidades.		
	Beneficios			9. Se encuentra satisfecho con los beneficios que recibe (seguro de salud, capacitaciones, gratificaciones, etc.).		
Disponibilidad de recursos	Equipos	11.54	3	10. Cuenta con los equipos necesarios para la realización de su trabajo		
	Implementos			11. Cuenta con los implementos (de oficina, uniformes, etc.) necesarios para la realización de su trabajo		
	Aporte			12. Cuándo necesita equipos e implementos de otras oficinas o de		



					otros compañeros le entregan de manera ágil y oportuna	SIEMPRE CASI SIEMPRE A VECES CASI NUNCA NUNCA
	Estabilidad	Permanencia	7.69	2	13. Considera usted que la Municipalidad tiene una buena imagen como institución.	
		Justicia			14. Considera que los procesos de contrata y/o despido al personal se dan de manera justa	
	Claridad organizacional	Información sobre el trabajo	7.69	2	15. La institución le brinda toda la información necesaria sobre las funciones, procedimientos, normas, políticas y objetivos que tiene para realizar sus funciones en la Municipalidad	
		Información sobre el funcionamiento			16. La institución le brinda la información necesaria sobre los objetivos institucionales, la misión y visión con los que cuenta.	
	Coherencia	Principios	15.38	4	17. Normalmente, desempeña sus funciones están de acuerdo a los principios de la institución	
		Objetivos			18. Normalmente, desempeña sus funciones toman en cuenta los objetivos establecidos por la institución	
		Normas			19. Normalmente, desempeña sus funciones respetando las normas establecidas por la institución	
		Reglamentos			20. Normalmente desempeña sus funciones en base a los reglamentos establecidos por la institución	
	Trabajo en equipo	Colaboración	7.69	2	21. Considera usted que dentro de la institución se pone en práctica la colaboración entre los trabajadores.	
		Coordinación			22. Considera usted que dentro de la institución existe una coordinación adecuada y oportuna, entre los trabajadores.	



	Valores colectivos	Ayuda mutua			23. Considera que dentro de la institución se practica el valor de la ayuda mutua	
		Cumplimiento			24. Considera que dentro de la institución se practica el valor del cumplimiento	
		Consideración	15.38	4	25. Considera que dentro de la institución se practica el valor de la consideración	
		Buen trato			26. Considera que dentro de la institución se practica el valor del buen trato	
	TOTAL		100%	26		

ANEXO N° 03: INSTRUMENTO



**UNIVERSIDAD ANDINA DEL CUSCO
FACULTADA DE CIENCIAS ECONÓMICAS,
ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES**



ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN

Cuestionario aplicado al personal administrativo de la Municipalidad Distrital de San Sebastián de la Ciudad del Cusco.

A continuación se presenta un conjunto de afirmaciones acerca del Clima Organizacional en la M.D.S.S, le rogamos lea cuidadosamente cada afirmación y seleccione la alternativa que usted considere refleje mejor su situación, marcando con una “X” la respuesta que corresponda:

Clima organizacional					
Trato interpersonal	Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre
1. Considera que dentro de la institución, existe cooperación entre los compañeros de trabajo					
2. Es tratado con consideración, cortesía y amabilidad cuando se relaciona con sus compañeros de trabajo					
Apoyo del jefe	Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre
3. El jefe lo orienta, acompaña y respalda en las actividades laborales que realiza					
4. El jefe lo reconoce cuando desempeña bien sus actividades dentro de la institución					
5. Considera que su jefe escucha sus ideas, propuestas y opiniones					
Sentido de pertenencia	Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre
6. Considera estar comprometido con el logro de objetivos institucionales.					
7. Normalmente sus compañeros y jefes cumplen con sus tareas dentro de la institución.					
Retribución	Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre
8. En la institución que labora, normalmente la remuneración económica que recibe cubre sus necesidades.					
9. Se encuentra satisfecho con los beneficios que recibe (seguro de salud, capacitaciones, gratificaciones, etc.).					
Disponibilidad de Recursos	Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre
10. Cuenta con los equipos necesarios para la realización de su trabajo.					
11. Cuenta con los implementos (de oficina, uniformes, etc.) necesarios para la realización de su trabajo					



12. Cuándo necesita equipos e implementos de otras oficinas o de otros compañeros le entregan de manera ágil y oportuna					
Estabilidad	Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre
13. Considera usted que la Municipalidad tiene una buena imagen como institución.					
14. Considera que los procesos de contrata y/o despido del personal se dan de manera justa					
Claridad organizacional	Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre
15. La institución le brinda toda la información necesaria sobre las funciones, procedimientos, normas, políticas y objetivos que tiene para realizar sus funciones en la Municipalidad					
16. La institución le brinda la información necesaria sobre los objetivos institucionales, la misión y visión con los que cuenta.					
Coherencia	Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre
17. Normalmente, desempeña sus funciones de acuerdo a los principios de la institución					
18. Normalmente, desempeña sus funciones tomando en cuenta los objetivos establecidos por la institución					
19. Normalmente, desempeña sus funciones respetando las normas establecidas por la institución					
20. Normalmente desempeña sus funciones en base a los reglamentos establecidos por la institución					
Trabajo en equipo	Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre
21. Considera que dentro de la institución se pone en práctica la colaboración entre los trabajadores.					
22. Considera que dentro de la institución existe una coordinación adecuada y oportuna, entre los trabajadores.					
Valores Colectivos	Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre
23. Considera que dentro de la institución se practica el valor de la ayuda mutua					
24. Considera que dentro de la institución se practica el valor del cumplimiento					
25. Considera que dentro de la institución se practica el valor de la consideración					
26. Considera que dentro de la institución se practica el valor del buen trato					

ANEXO N° 04: RESULTADOS DE LOS ITEMS DEL CUESTIONARIO

Trato interpersonal	Nunca		Casi nunca		A veces		Casi siempre		Siempre		Total	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
1. Considera que dentro de la institución, existe cooperación entre los compañeros de trabajo	2	1.7%	3	2.5%	59	48.8%	43	35.5%	14	11.6%	121	100
2. Es tratado con consideración, cortesía y amabilidad cuando se relaciona con sus compañeros de trabajo	0	0%	2	1.7	27	22.3	58	48.8	33	27.3	121	100
Apoyo del jefe	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
3. El jefe lo orienta, acompaña y respalda en las actividades laborales que realiza	3	2.5	7	5.8	24	19.8	36	29.8	51	42.1	121	100
4. El jefe lo reconoce cuando desempeña bien sus actividades dentro de la institución	8	6.6	7	5.8	26	21.5	32	26.4	48	39.7	121	100
5. Considera que su jefe escucha sus ideas, propuestas y opiniones	3	2.5	5	4.1	31	25.6	38	31.4	44	36.4	121	100
Sentido de pertenencia	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
6. Considera estar comprometido con el logro de objetivos institucionales.	0	0	1	0.8	11	9.1	38	31.4	71	58.7	121	100
7. Normalmente sus compañeros y jefes cumplen con sus tareas dentro de la institución.	1	0.8	6	5.0	22	18.2	57	47.1	35	28.9	121	100
Retribución	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
8. En la institución que labora, normalmente la remuneración económica que recibe cubre sus necesidades.	18	14.9	25	20.7	53	43.8	21	17.4	4	3.3	121	100
9. Se encuentra satisfecho con los beneficios que recibe (seguro de salud, capacitaciones, gratificaciones, etc.).	18	14.9	24	19.8	59	48.8	15	12.4	5	4.1	121	100
Disponibilidad de Recursos	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
10. Cuenta con los equipos necesarios para la realización de su trabajo.	5	4.1	15	12.4	34	28.1	44	36.4	23	19.0	121	100
11. Cuenta con los implementos (de oficina, uniformes, etc.) necesarios para la realización de su trabajo	14	11.6	16	13.2	36	29.8	34	28.1	21	17.4	121	100
12. Cuándo necesita equipos e implementos de otras oficinas o de otros compañeros le entregan de manera ágil y oportuna	6	5.0	15	12.4	61	50.4	33	27.3	6	5.0	121	100
Estabilidad	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
13. Considera usted que la Municipalidad tiene una buena imagen como institución.	0	0.0	8	6.6	31	25.6	58	47.9	24	19.8	121	100
14. Considera que los procesos de contrata y/o despido del personal se dan de manera justa	11	9.1	23	19.0	51	42.1	25	20.7	11	9.1	121	100



Claridad organizacional	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
15. La institución le brinda toda la información necesaria sobre las funciones, procedimientos, normas, políticas y objetivos que tiene para realizar sus funciones en la Municipalidad	5	4.1	11	9.1	48	39.7	37	30.6	20	16.5	121	100
16. La institución le brinda la información necesaria sobre los objetivos institucionales, la misión y visión con los que cuenta.	5	4.1	9	7.4	46	38.0	38	31.4	23	19.0	121	100
Coherencia	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
17. Normalmente, desempeña sus funciones de acuerdo a los principios de la institución	3	2.5	2	1.7	13	10.7	49	40.5	54	44.6	121	100
18. Normalmente, desempeña sus funciones tomando en cuenta los objetivos establecidos por la institución	1	0.8	2	1.7	15	12.4	45	37.2	58	47.9	121	100
19. Normalmente, desempeña sus funciones respetando las normas establecidas por la institución	1	0.8	2	1.7	13	10.7	36	29.8	69	57.0	121	100
20. Normalmente desempeña sus funciones en base a los reglamentos establecidos por la institución	1	0.8	2	1.7	8	6.6	37	30.6	73	60.3	121	100
Trabajo en equipo	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
21. Considera que dentro de la institución se pone en práctica la colaboración entre los trabajadores.	4	3.3	12	9.9	39	32.2	52	43.0	14	11.6	121	100
22. Considera que dentro de la institución existe una coordinación adecuada y oportuna, entre los trabajadores.	3	2.5	9	7.4	58	47.9	42	34.7	9	7.4	121	100
Valores Colectivos	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
23. Considera que dentro de la institución se practica el valor de la ayuda mutua	4	3.3	16	13.2	62	51.2	28	23.1	11	9.1	121	100
24. Considera que dentro de la institución se practica el valor del cumplimiento	1	0.8	9	7.4	52	43.0	46	38.0	13	10.7	121	100
25. Considera que dentro de la institución se practica el valor de la consideración	2	1.7	17	14.0	58	47.9	35	28.9	9	7.4	121	100
26. Considera que dentro de la institución se practica el valor del buen trato	4	3.3	6	5.0	46	38.0	46	38.0	19	15.7	121	100



**ANEXO N° 05: RESOLUCIÓN DE LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE SAN
SEBASTIÁN**

ANEXO N° 05: IMAGENES



