



**UNIVERSIDAD ANDINA DEL CUSCO**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS,**  
**ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES**  
**ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN**



**TESIS**

---

**CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA MUNICIPALIDAD**  
**PROVINCIAL DE LA CONVENCIÓN – CUSCO, 2018**

---

Presentado por:

**Bach. ANGELA LABINIA VEGA VILLAFUERTE**

**Bach. DEYSI MILAGROS PAZ QUINTANA**

Para optar al Título Profesional de:

**LICENCIADAS EN ADMINISTRACIÓN**

Asesora:

**Lic. MARIA DEL CARMEN LEÓN CASAFRANCA**

**CUSCO – PERÚ**

**2018**



## PRESENTACIÓN

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

**SEÑORES MIEMBROS DEL JURADO:**

En cumplimiento a lo dispuesto por el reglamento de Grados y títulos de la Facultad de Ciencias Económicas, Administrativas y Contables, de la Escuela Profesional de Administración, se da a conocer para vuestra consideración la tesis intitulada: **CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE LA CONVENCIÓN – CUSCO, 2018**; con el objetivo de optar al título profesional de Licenciadas en Administración.

Esperando que la presente investigación cumpla las expectativas y sirva como una fuente de consulta para quienes deseen investigar, cualquier sugerencia u observación, será beneficiosa para incrementar los conocimientos obtenidos.

Atentamente.

Bach. Ángela Labinia Vega Villafuerte.

Bach. Deysi Milagros Paz Quintana.



## AGRADECIMIENTO

Agradecemos a Dios nuestro Padre Celestial, por guiarnos en este camino de la vida y por permitirnos concluir un objetivo más.

A nuestros familiares, amigos que de una u otra manera nos brindaron su colaboración y se involucraron en este proyecto.

También expresar nuestro sincero agradecimiento a la Lic. María del Carmen León, nuestra asesora de tesis, que gracias a su paciencia, dirección e insistencia concluimos nuestra tesis.

También agradecer a todas las personas, que hicieron posible esta investigación y que de alguna manera estuvieron apoyándonos. En los momentos difíciles, alegres, y tristes.

Nuestro agradecimiento especial también es para la Municipalidad Provincial de La Convención, por las facilidades y la información oportuna para realizar esta investigación y aprender mucho más del funcionamiento de las entidades públicas.

¡Todas estas palabras son para ustedes!

Las autoras.



## DEDICATORIA

*Principalmente a nuestro Padre Jehová de los Ejércitos, al Señor Jesucristo y al amado Espíritu Santo, por estar siempre con nosotras, guiándonos, brindando provisiones y la fuerza para continuar en este proceso para concluir una de nuestras metas más deseadas.*

*A nuestra familia, por el amor genuino, la paciencia y apoyo durante nuestra carrera universitaria hasta llegar a nuestra titulación.*

*Finalmente dedicamos a todos nuestros maestros universitarios, amigos, compañeros de estudios, por su apoyo.*

*Las autoras.*



## ÍNDICE

PRESENTACIÓN .....	ii
AGRADECIMIENTO .....	iii
DEDICATORIA .....	iv
ÍNDICE.....	v
RESUMEN .....	x
ABSTRACT .....	xi

### CAPITULO I INTRODUCCIÓN

1.1. Planteamiento del problema .....	1
1.2. Formulación del problema .....	3
1.2.1. Problema general .....	3
1.2.2. Problemas específicos .....	3
1.3. Objetivos de la investigación .....	4
1.3.1. Objetivo general .....	4
1.3.2. Objetivos específicos.....	4
1.4. Justificación de la investigación .....	4
1.4.1. Relevancia social.....	4
1.4.2. Implicancia práctica .....	5
1.4.3. Valor teórico.....	5
1.4.4. Utilidad metodológica .....	5
1.4.5. Viabilidad y factibilidad.....	5
1.5. Delimitaciones de la investigación.....	6
1.5.1. Delimitación espacial .....	6
1.5.2. Delimitación temporal.....	6
1.5.3. Delimitación conceptual.....	6
1.5.4. Delimitación social.....	6



CAPÍTULO II  
MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes de la investigación ..... 7

    2.1.1. Antecedentes internacionales ..... 7

    2.1.2. Antecedentes nacionales ..... 12

    2.1.3. Antecedentes locales ..... 14

2.2. Base legal ..... 18

2.3. Base teórica ..... 19

    2.3.1. Definición de clima organizacional..... 19

    2.3.2. Formas de Clima Organizacional ..... 19

    2.3.3. Importancia del Clima Organizacional ..... 21

    2.3.4. Factores que conforman el Clima Organizacional ..... 22

2.4. Marco institucional..... 28

    2.4.1. Creación y ubicación geográfica de la Municipalidad Provincial de la Convención..... 28

    2.4.2. Misión y Visión institucional de la Municipalidad Provincial de La Convención..... 29

    2.4.3. Organigrama de la Municipalidad Provincial de la Convención. .... 30

2.5. Marco conceptual ..... 32

2.6. Variable de estudio..... 33

    2.6.1. Variable ..... 33

    2.6.2. Conceptualización de la variable..... 33

    2.6.3. Operacionalización de la variable ..... 34

CAPÍTULO III  
MÉTODO DE LA INVESTIGACIÓN

3.1. Tipo de investigación ..... 36

3.2. Enfoque de la investigación ..... 36

3.3. Diseño de la investigación ..... 36

3.4. Alcance de la investigación..... 37

3.5. Población y muestra de la investigación ..... 37

    3.5.1. Población..... 37



3.5.2. Muestra..... 37

3.6. Técnicas e instrumentos de recolección de datos..... 38

3.6.1. Técnica ..... 38

3.6.2. Instrumento..... 38

3.7. Procesamiento de datos ..... 38

CAPITULO IV

RESULTADOS DE LA INVESTIGACION

4.1. Presentación y fiabilidad del instrumento aplicado ..... 39

4.1.1. Presentación del instrumento ..... 39

4.1.2. Fiabilidad del instrumento aplicado ..... 40

4.2. Resultados por dimensiones ..... 40

4.2.1. Relaciones Interpersonales ..... 41

4.2.2. Autonomía..... 44

4.2.3. Liderazgo..... 48

4.2.4. Motivación ..... 51

CAPITULO V

DISCUSIÓN

5.1. Descripción de los hallazgos más relevantes y significativos..... 58

5.2. Limitaciones del estudio ..... 58

5.3. Comparación crítica con la literatura existente ..... 59

5.4. Implicancias del estudio..... 60

CONCLUSIONES..... 62

RECOMENDACIONES ..... 64

BIBLIOGRAFÍA ..... 65

ANEXOS

Anexo 01:

Anexo 02: Matriz de consistencia

Anexo 03: Matriz de instrumentos para la recolección de datos

Anexo 04: Instrumentos de medición

Anexo 05: resultados del instrumento



**INDICE DE TABLAS**

Tabla N° 01: Operacionalización de la Variable ..... 34

Tabla N° 02: Operacionalización de la Variable: Clima Organizacional..... 45

Tabla N° 03: Distribución de los ítems del cuestionario ..... 39

Tabla N° 04: Tabla de Baremación ..... 40

Tabla N° 05: Estadísticos de fiabilidad ..... 40

Tabla N° 06: Relaciones Interpersonales en la Municipalidad Provincial de La  
Convención – Cusco ..... 41

Tabla N° 07: Indicadores de las Relaciones Interpersonales en la Municipalidad  
Provincial de La Convención – Cusco ..... 42

Tabla N° 08: Comparación promedio de los indicadores de las Relaciones  
Interpersonales en la Municipalidad Provincial de La Convención – Cusco..... 43

Tabla N° 09: Autonomía en la Municipalidad Provincial de La Convención - Cusco. .... 44

Tabla N° 10: Indicadores de la Autonomía en la Municipalidad Provincial de La  
Convención - Cusco. .... 45

Tabla N° 11: Comparación promedio de los indicadores de la Autonomía en la  
Municipalidad Provincial de La Convención - Cusco. .... 47

Tabla N° 12: Liderazgo en la Municipalidad Provincial de La Convención - Cusco. .... 48

Tabla N° 13: Indicadores de Liderazgo en la Municipalidad Provincial de La  
Convención - Cusco. .... 49

Tabla N° 14: Comparación promedio de los indicadores de Liderazgo en la  
Municipalidad Provincial de La Convención..... 50

Tabla N° 15: Motivación en la Municipalidad Provincial de La Convención - Cusco..... 52

Tabla N° 16: Indicadores de la Motivación en la Municipalidad Provincial de La  
Convención - Cusco ..... 53

Tabla N° 17: Comparación promedio de los indicadores de la Motivación en la  
Municipalidad Provincial de La Convención - Cusco. .... 55

Tabla N° 18: Clima Organizacional en la Municipalidad Provincial de La Convención -  
Cusco..... 56

Tabla N° 19: Comparación promedio de las dimensiones del Clima Organizacional en  
la Municipalidad Provincial de La Convención - Cusco. .... 57





**INDICE DE FIGURAS**

Figura N° 01: Organigrama Funcional - Municipalidad Provincial ..... 31

Figura N° 02: Relaciones Interpersonales en la Municipalidad Provincial de la  
Convención - Cusco ..... 41

Figura N° 03: Indicadores de las Relaciones Interpersonales en la Municipalidad  
Provincial de La Convención – Cusco. .... 42

Figura N° 04: Comparación promedio de los indicadores de las Relaciones  
Interpersonales en la Municipalidad Provincial de La Convención – Cusco..... 43

Figura N° 05: Autonomía en la Municipalidad Provincial de La Convención - Cusco..... 45

Figura N° 06: Indicadores de la Autonomía en la Municipalidad Provincial de La  
Convención - Cusco. .... 46

Figura N° 07: Comparación promedio de los indicadores de la Autonomía en la  
Municipalidad Provincial de la Convención – Cusco. .... 47

Figura N° 08: Liderazgo en la Municipalidad Provincial de La Convención - Cusco..... 48

Figura N° 09: Indicadores de Liderazgo en la Municipalidad Provincial de La  
Convención – Cusco. .... 49

Figura N° 10: Comparación promedio de los indicadores de Liderazgo en la  
Municipalidad Provincial de La Convención - Cusco. .... 51

Figura N° 11: Motivación en la Municipalidad Provincial de La Convención - Cusco..... 52

Figura N° 12: Indicadores de la Motivación en la Municipalidad Provincial de La  
Convención - Cusco. .... 53

Figura N° 13: Comparación promedio de los indicadores de la Motivación en La  
Municipalidad Provincial de La Convención - Cusco. .... 55

Figura N° 14: Clima Organizacional en la Municipalidad Provincial de La Convención -  
Cusco..... 56

Figura N° 15: Comparación promedio de las dimensiones del Clima Organizacional en  
la Municipalidad Provincial de La Convención - Cusco. .... 57



## RESUMEN

La presente investigación Clima Organizacional se desarrolló en las instalaciones de la Municipalidad Provincial de La Convención departamento de Cusco; tomando como muestra de estudio a 162 trabajadores elegidos al azar, quienes actualmente laboran en la institución, tuvo como objetivo principal conocer el estado actual del clima organizacional en la institución mencionada por lo que se ha usado las dimensiones: la relaciones interpersonales, la autonomía, el liderazgo y la motivación.

El tipo de investigación realizada fue básico, de diseño no experimental con un alcance descriptivo, y un enfoque cuantitativo, la técnica utilizada para la recolección de datos fue la encuesta, el instrumento que se utilizó fue el cuestionario. Los resultados logrados de la investigación determinan que el Clima Organizacional de la Municipalidad de La Convención es regular, habiendo alcanzado en promedio el 3.02 del análisis de las dimensiones señaladas para el estudio: relaciones interpersonales con un promedio regular de 45.1%, Autonomía en promedio regular con 37%, Liderazgo en promedio bueno de 47%, y Motivación con promedio malo de 43.8%.

**PALABRA CLAVE:** Clima Organizacional.



## ABSTRACT

The present Organizational Climate research was developed in the facilities of the provincial municipality of the Convention department of Cusco; taking as sample of study 162 random workers, who currently work in the institution, had like main objective to know the current state of the organizational climate in the mentioned institution for what has been used the dimensions: the interpersonal relations, the autonomy, the leadership and motivation. The type of research was basic, non-experimental design with a descriptive scope, and a quantitative approach, the technique used for data collection was the survey, and the instrument that was used was the questionnaire.

The results obtained from the investigation determine that the Organizational Climate of the municipality of the Convention is regular, having reached on average 3.02 of the analysis of the dimensions indicated for the study: interpersonal relationships with a regular average of 45.1%, autonomy in average regular with 37%, leadership in good average of 47%, and motivation with bad average of 43.8%.

**KEY WORD:** Organizational Climate.



## CAPITULO I

### INTRODUCCIÓN

#### 1.1. Planteamiento del problema

Al dar una mirada por el mundo de las instituciones públicas del Perú, el clima organizacional es muy relevante en una sociedad cada vez más organizada y competitiva, por lo tanto, los aspectos del clima organizacional pueden convertirse en factores que marcan la diferencia entre una organización y otra. Así se puede verificar que, a lo largo de los últimos años las más modernas organizaciones, vienen considerando mecanismos para mejorar el clima organizacional y a su vez hacer que los trabajadores desarrollen sus habilidades y destrezas y de esa forma contribuir al crecimiento y desarrollo de la organización.

Bajo criterios tradicionales, el clima organizacional no sería un problema relevante por lo cual las funciones que cumplía la oficina de personal estuvieron enfocadas en la elaboración de planillas, pago de beneficios y nada más. Sin embargo, este enfoque ha dado un giro muy importante, puesto que se ha comprendido la importancia del ser humano en los logros organizacionales y buen trato para su desenvolvimiento; el éxito o no dependerá en gran manera del nivel de motivación que tienen los trabajadores respecto, a sus puestos de trabajo y a la entidad donde laboran, es por ello que el clima organizacional es una pieza importante en la institución.

El presente trabajo de investigación se desarrolló en las instalaciones de la Municipalidad Provincial de la Convención – Cusco, 2018; donde se observan tensiones en las relaciones interpersonales, fricciones entre compañeros, protagonismo por parte de algunos trabajadores y desánimo en la mayoría, acciones que nos llamó mucho la atención, y nos motivó a investigar.



Para comprender mejor este tema, se puede citar a Chiavenato (2011) donde afirma que: El clima organizacional es alto y favorable en las situaciones que proporcionan satisfacción de las necesidades personales y elevan la moral; es bajo y desfavorable en las situaciones que frustran esas necesidades. En el fondo, el clima organizacional influye en el estado motivacional de los trabajadores y, a su vez, recibe influencia de este: es como si hubiera una realimentación recíproca entre el estado motivacional de los trabajadores y el clima organizacional (pág. 500).

En la Municipalidad Provincial de la Convención, se ha observado que las relaciones interpersonales se caracterizan por ser tensas, la comunicación es poco fluida e inclusive algunos trabajadores se reservan para sí información de importancia por ser de su conveniencia, lo que produce demoras y errores en las actividades a llevarse a cabo; así mismo los trabajadores prefieren cumplir sus tareas en forma individual probablemente por razones de protagonismo.

Se observa además que estaría ejerciéndose un liderazgo principalmente coercitivo, pues los trabajadores deben cumplir con sus tareas encomendadas por estar presionados, las relaciones con los gerentes son distantes y en contadas ocasiones participan en reuniones conjuntas de manera que en apariencia los trabajadores tienen una débil identificación con sus jefes, con la significación de sus tareas y cambios institucionales.

Se percibe que se estaría ejerciendo un estricto control y seguimiento a las actividades de los trabajadores limitándoles la libertad de tomar sus propias decisiones, situación que se extiende a la programación de sus actividades donde prevalece el criterio del superior, pese a que ellos son los que más conocen la dinámica del trabajo e inclusive son forzados a realizar otras actividades menos importantes.

La mayoría de los trabajadores se muestran apáticos hasta indiferentes con su trabajo y objetivos personales, debido a que realizan las tareas sin entusiasmo ni interés por hacerlas bien, poco persistentes suscitándose quejas, constantes errores y reclamaciones de la población en general, conducta que mostraría una frágil política de motivación sin orientación al logro, y desconocimiento de la visión institucional.



Se observa que, en su mayoría, los trabajadores en la Municipalidad Provincial de la Convención están poco motivados incluso insatisfechos con su trabajo, no se esfuerzan lo necesario para alcanzar sus metas personales e institucionales, asimismo no se muestran persistentes en el desarrollo de sus actividades más bien se observa apatía y pocas ganas de hacer las cosas.

De continuar esta situación en la Municipalidad Provincial de la Convención, el clima organizacional pudiera afectarse aún más con grave perjuicio para las personas que laboran y de la población en general; por lo que es necesario crear mecanismos que permitan solucionar el problema y por ello se plantea el siguiente problema de investigación:

## **1.2. Formulación del problema**

### **1.2.1. Problema general**

¿Cómo es el clima organizacional en la Municipalidad Provincial de la Convención – Cusco, 2018?

### **1.2.2. Problemas específicos**

P.E.1 ¿Cómo son las relaciones interpersonales en la Municipalidad Provincial de la Convención – Cusco, 2018?

P.E.2 ¿Cómo es la autonomía en la Municipalidad Provincial de la Convención – Cusco, 2018?

P.E.3 ¿Cómo es el liderazgo en la Municipalidad Provincial de la Convención – Cusco, 2018?

P.E.4 ¿Cómo es la motivación en la Municipalidad Provincial de la Convención – Cusco, 2018?



### **1.3. Objetivos de la investigación**

#### **1.3.1. Objetivo general**

Describir el clima organizacional en la Municipalidad Provincial de la Convención – Cusco, 2018.

#### **1.3.2. Objetivos específicos**

O.E.1 Describir las relaciones interpersonales en la Municipalidad Provincial de la Convención – Cusco, 2018.

O.E.2 Describir la autonomía en la Municipalidad Provincial de la Convención – Cusco, 2018.

O.E.3 Describir el liderazgo en la Municipalidad Provincial de la Convención – Cusco, 2018.

O.E.4 Describir la motivación en la Municipalidad Provincial de la Convención – Cusco, 2018.

### **1.4. Justificación de la investigación**

#### **1.4.1. Relevancia social**

La investigación tiene relevancia social porque abordo una problemática dentro de la Municipalidad Provincial de la Convención, los resultados alcanzados servirán como una fuente de información para realizar mejoras del clima organizacional en beneficio de la institución, de los trabajadores y la población usuaria.



#### **1.4.2. Implicancia práctica**

La investigación tiene relevancia práctica debido a que el clima organizacional es una pieza fundamental para el desenvolvimiento del personal y el logro de los objetivos de la misma, por lo tanto, los resultados del estudio aportan suficiente información para el diseño de estrategias que mejoren la toma de decisiones y el clima organizacional.

#### **1.4.3. Valor teórico**

La investigación tiene valor teórico, abordó conceptos del clima organizacional y factores que lo influyen: relaciones interpersonales, autonomía, liderazgo y motivación, y su importancia en la institución, analizando enfoques tradicionales y actuales. Asimismo, servirá de antecedente para futuros estudios de investigación en diversas instituciones públicas.

#### **1.4.4. Utilidad metodológica**

En el trabajo de investigación, se realizó la construcción de un instrumento que permitirá la recolección de datos (cuestionario), información que será procesada para el análisis que permita la mejorara del clima organizacional en la institución.

#### **1.4.5. Viabilidad y factibilidad**

En el presente trabajo de investigación es viable y factible, porque contó con lo necesario para su ejecución como: tiempo, recursos económicos, materiales y la posibilidad de poder aplicar el cuestionario en la Municipalidad de la Convención sin problema alguno.





## **1.5. Delimitaciones de la investigación**

### **1.5.1. Delimitación espacial**

La Presente investigación se delimitara espacialmente en las instalaciones de la Municipalidad Provincial de la Convención, ubicada en Jr. Espinar N° 306, frente a la plaza de arnas de la ciudad de Quillabamba, el distrito de Santa Ana, Provincia de la Convención, Departamento de Cusco.

### **1.5.2. Delimitación temporal**

Para el desarrollo de la presente investigación, se considera la información del periodo mayo a setiembre del año 2018.

### **1.5.3. Delimitación conceptual**

Esta investigación fue delimitada conceptualmente en las teorías y conceptos del clima organizacional, extraídas de libros, para la toma de decisiones y desarrollar las bases teóricas y el marco conceptual.

### **1.5.4. Delimitación social**

En el presente trabajo de investigación se considera como unidades de estudio a trabajadores de la Municipalidad Provincial de la Convención.



## CAPÍTULO II

### MARCO TEÓRICO

#### 2.1. Antecedentes de la investigación

Después de una laboriosa revisión sobre trabajos de investigación vinculados al presente, se consideró extraer la información relevante y necesaria que concierne al problema que se viene investigando.

##### 2.1.1. Antecedentes internacionales

###### **Antecedente I:**

**Título:** Clima Organizacional en la Municipalidad de El Progreso, Jutiapa.

**Autor:** Nery Eduardo Menéndez Recinos

**Universidad:** Universidad Rafael Landivar.

**Lugar y año:** Jutiapa, Guatemala - Julio 2014

**Grado para optar:** Título Administrador de Empresas.

###### **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 esta 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 el equipo, se trata de mantener un equipo moderno para facilitar el trabajo. Aunque únicamente unas porciones pequeñas del área administrativa indicaron que el mobiliario y el equipo eran antiguo. Indicando, además, que el equipo se encuentra debidamente instalando 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 informo 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 liderazgo que impera es el democrático y, en el área operativa, el automático.
- f. No todos los entrevistados saben lo que es cultura organizacional, mientras que los que sí saben lo relacionan 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 diálogo 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 los lleva a reflejar una actitud emotiva, aunque también presentan una actitud 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, estos se realizan con frecuencia, dependiendo de la actividad. El mayor motivador que reflejo 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.

**Antecedente II:**

**Título:** Diagnóstico del Clima Organizacional de una Institución Pública.

**Caso estudio:** La Ilustre Municipalidad de Valdivia

**Autor(es):** Elizabeth Conde Riquelme, Maribel Valentina Coronado.

**Universidad:** Universidad Privada Antenor Orrego

**Lugar y año:** Valdivia, Chile – 2006

**Grado para optar:** Título en Ciencias de la Comunicación.

**Conclusiones:**

- La realización de un diagnóstico de Clima Organizacional aplicado a los funcionarios que trabajan en un municipio, específicamente a los empleados del Edificio Consistorial de la Ilustre Municipalidad de Valdivia, es un estudio necesario y fundamental que cualquier institución debería realizar, debido a la multidimensionalidad que abarca la aplicación de las encuestas a los 120 funcionarios elegidos al azar se realizó de forma rápida, gracias a la buena recepción que tuvo esta entre la población de estudio.
- Como conclusión general, podemos decir que el estudio servirá a la administración de la Municipalidad para conocer la situación actual de sus empleados y para conocer aquellas pequeñas falencias que de una u otra forma pueden generar algún tipo de conflicto a mediano o largo plazo.
- Asimismo, es importante señalar que este diagnóstico podrá ser usado como modelo en estudios posteriores, gracias a la creación de un instrumento de medición completo, que abarca todas las variables que deben ser medidas al momento de realizar un diagnóstico serio.



- En cuanto a los objetivos específicos planteados al comienzo del estudio, podemos decir que estos se cumplieron a cabalidad. La recopilación de antecedentes acerca de la institución se pudo realizar debido a la buena recepción y disposición por parte de la administración de la Municipalidad de Valdivia.
- Asimismo, se llevó a cabo la revisión del organigrama de la institución, gracias a ello se pudo saber la cantidad de funcionarios que trabajan en ella y así obtener la muestra a estudiar. Posteriormente se realizó el diagnóstico de Clima Organizacional durante los meses de agosto y diciembre del 2005, periodo en el cual se recopilaron los antecedentes necesarios para el estudio, se obtuvo la muestra a estudiar, se aplicó el instrumento de medición y finalmente se evaluó y sistematizó los resultados obtenidos. Una vez obtenidos los resultados, se analizó punto por punto cada ítem estudiado para hacer así, una lista de once recomendaciones para el mejoramiento de la situación actual de los empleados de la institución.
- Es importante señalar que las propuestas realizadas con respecto a los puntos que puedan presentar algún conflicto se diseñaron de forma bastante puntual y aplicable a la administración de la municipalidad de Valdivia por única vez, debido a que el estudio refleja las percepciones de los empleados de dicha institución en un momento específico. Sin embargo, el plan de recomendación sugerido a continuación es adaptable a cualquier institución municipal que presente las mismas falencias una vez realizado un diagnóstico de Clima Organizacional, de similares características de nuestro caso de estudio.
- Por último, a medida que se fue desarrollando el estudio, se pudo cumplir con los principales objetivos propuestos, los que delimitaron desde un principio el diagnóstico.



### 2.1.2. Antecedentes nacionales

**Antecedente: I**

**Título:** Clima Organizacional en trabajadores administrativos del sector Salud Red de Salud San Juan de Lurigancho 2016.

**Autor:** Juana Maura Umasi Lave.

**Universidad:** Universidad San Martín de Porras.

**Lugar y año:** Lima, Perú – 2017

**Grado para optar:** Maestría en Gerencia Servicios de Salud.

**Conclusiones:**

- El 72,3% de los 101 encuestados revelaron que el clima organizacional es regular. El 17,8% señalaron que está deteriorado. Se demostró que la comunicación y las condiciones laborales son las dos dimensiones más ligadas entre sí.
- El 74,3% de los 101 encuestados revelaron que la autorrealización es regular. El 12,9% señalaron que está deteriorado. El 12,9% indicó que es bueno.
- El 72,3% de los encuestados revelaron que el envaramiento laboral es regular. El 10,9% señalaron que está deteriorado. El 16,8% indicó que es bueno.
- El 63,4% de los 101 encuestados revelaron que la supervisión es regular. El 22,8% señalaron que está deteriorado. El 13,9% indicó que es bueno.
- El 66,3% de los 101 encuestados revelaron que la comunicación es regular. El 20,8% señalaron que está deteriorado. El 12,9% indicó que es bueno.
- El 69,3% de los 101 encuestados revelaron que las condiciones laborales son regulares. El 21,8% señalaron que está deteriorado. El 8,9% indicó que es bueno.

**Antecedente: II**

**Título:** Influencia del Clima Organizacional en el desempeño Laboral del Personal Administrativo sede central SEDAPAR S.A. 2016.

**Autor:** Br. Carlos Alberto López Condori.

**Universidad:** Escuela de Posgrado, Universidad Cesar Vallejo.

**Lugar y año:** Arequipa, Perú – 2017

**Grado para optar:** Magister en Gestión Pública.

**Conclusiones:**

Primera: En la empresa SEDAPAR S.A. el clima organizacional es de nivel intermedio (55,1%). Esto quiere decir que no se define con claridad porque tiene altibajos, le falta una tensión constante que favorezca la satisfacción de los trabajadores, autonomía, relaciones sociales y unión, consideración y liderazgo directivo, beneficios y recompensas, motivación y esfuerzo.

Segunda: El desempeño laboral es 'alto' (46,9%), esto quiere decir que el personal cumple en gran parte con el encargo recibido, aunque es posible perfeccionar su desempeño.

Tercera: Entre variable clima organizacional y dimensión orientación a los resultados se obtuvo correlación R de Pearson 0,269\*\* que significa que existe correlación de nivel baja, directa y al 99% de confianza. Por tanto, a mejor clima organizacional hay mayor orientación a los resultados. La influencia de la variable clima organizacional en la dimensión orientación a los resultados es de 0,081 (8,1%).

Cuarta: Entre variable clima organizacional y dimensión relaciones interpersonales se obtuvo correlación R de Pearson -0,140, Esto significa que no existe correlación significativa, tampoco existe influencia significativa.

Quinta: Entre variable clima organizacional y dimensiones interpersonales se obtuvo correlación R de Pearson -0,163, esto significa que no existe correlación significativa, tampoco existe influencia significativa.

Sexta: Entre variable clima organizacional e iniciativa se obtuvo correlación R de Pearson -0,321\*\* que significa que existe correlación de nivel baja, directa y al 99% de confianza. Por tanto, en la población de estudio, un mejor clima organizacional está vinculado a menor capacidad de iniciativa. La





influencia de la variable clima organizacional en la dimensión iniciativa es de 0,086 (8,6%).

Séptima: Entre variable clima organizacional y trabajo en equipo se obtuvo correlación R de Pearson 0,296\*\*, esto significa que existe correlación de nivel baja, directa y al 99% de confianza. Por tanto, a mejor clima organizacional hay mayor trabajo en equipo. La influencia de variable clima organizacional en la dimensión trabajo en equipo es de 0,086 (4,8%).

Octava: Entre variable clima organizacional y dimensión organización se obtuvo correlación R de Pearson 0,253\* que significa que existe correlación de nivel baja, directa y al 99% de confianza. Por tanto, a mejor clima organizacional se da mejor organización en la población de estudio. La influencia de la variable clima organizacional en la dimensión organización es de 0,053 (5,3%).

Novena: Entre las variables clima organizacional y desempeño laboral se obtuvo correlación R de Pearson 0,250\*, esto quiere decir, que existe correlación directa baja al 95% de confianza. Por tanto, en la población estudiada se cumple que a mayor nivel de clima organizacional se dará mayor nivel de desempeño laboral, y el descuido del clima organizacional conlleva menor desempeño laboral. Con el estadístico coeficiente de determinación se precisó que la influencia del clima organizacional en el desempeño laboral es de 0,063 (6,3%).

### 2.1.3. Antecedentes locales

#### **Antecedente: I**

**Título:** Clima Organizacional y Desempeño Laboral en el personal administrativo de la empresa prestadora de servicios SEDACUSCO S.A. de la ciudad de Cusco año 2013.

**Autor:** Patricia Ormachea del Carpio

**Universidad:** Universidad Andina del Cusco

**Lugar y año:** Cusco, Perú – 2014

**Grado para optar:** Titulo en Administración de Empresas

**Conclusiones:**

Después de haber aplicado las encuestas tenemos las siguientes conclusiones:

1. En la EPS SEDACUSCO S.A. el 66.7% del personal encuestado considera como regular el Clima Organizacional dentro de los cuales un 51.7% considera que es regular, un 10% considera que es bueno y un 5% considera que es malo, debido a que el trabajo no cuenta con un buen espacio físico ya que son muy reducidos, por otro lado la comunicación formal que mantiene no es óptima en su mayoría y las expectativas que tienen los trabajadores son regulares, en consecuencia, al 95% de confiabilidad mediante el estadístico Chi cuadrado  $\chi^2 = 13.385$ , se puede afirmar que el Clima Organizacional influye significativamente en el desempeño laboral del personal administrativo, donde el grado de relación determinado mediante la correlación de Pearson es de 70.7% con  $p < 0.05$ .
2. En la EPS SEDACUSCO S.A. el 75% del personal encuestado considera que el ambiente físico es regular, mientras que el 25% considera que es bueno, dentro del ambiente físico las dimensiones que necesitan mayor ayuda son: el espacio físico con un 63.3% regular pudiendo ver que el personal administrativo no se sienta tan a gusto en su ambiente de trabajo, el ruido con un 53.3% regular y un 28.3% bueno esto demuestra que existe un mínimo fastidio sonoro, la temperatura dentro de la empresa no es la adecuada y los equipos de trabajo se encuentran en un buen estado, por consiguiente, la mayoría se siente a gusto. En consecuencia, el 95% de confiabilidad mediante el estadístico chi cuadrado  $\chi^2 = 1.744$  podemos afirmar la influencia del ambiente físico en el desempeño laboral del personal administrativo donde el grado de relación es 42.8% con  $p < 0.05$ .
3. En la EPS SEDACUSCO S.A. el 51% del personal administrativo considera que el ambiente social es bueno mientras que el 46.7% considera que es regular y el 1.7% considera que es malo, observando que la comunicación formal considera en un 53.3% como un regular y un 41.7% como bueno; la comunicación informal es considerada con un 50% como bueno y un 46.7% regular; en consecuencia al 95% de confiabilidad mediante el estadístico Chi cuadrado  $\chi^2 = 7.087$  se afirma que los aspectos personales influyen significativamente en el desempeño laboral del



personal administrativo, donde el grado de relación es el 50.1% con  $p < 0.05$ .

**Antecedente: II**

**Título:** Clima Organizacional en la Caja Municipal de Ahorro y Crédito Cusco S.A. del distrito de Sicuani – 2017.

**Autor:** Bach. Winny Chariarse Álvarez

**Universidad:** Universidad Andina del Cusco

**Lugar y año:** Cusco, Perú - 2017

**Grado para optar:** Título de Licenciado en Administración.

**Conclusiones:**

Después de haber aplicado las encuestas y de acuerdo a los objetivos planeados para la presente investigación se llegó a las siguientes conclusiones.

1. El clima Organizacional en la Caja Municipal de Ahorro y Crédito Cusco S.A. del distrito de Sicuani obtuvo un promedio de 2.61 de acuerdo a la escala de baremación, considerándolo regular. La variable fue analizada a través de sus seis dimensiones, demostrando que estas no cumplen con los procedimientos y funciones adecuadas, lo cual se ve reflejado en la insatisfacción del personal sobre sus funciones y responsabilidades laborales dentro de la empresa generando poca productividad y bajo desarrollo de la empresa.
2. La estructura organizacional obtuvo un valor de 2.76 de acuerdo a la escala de baremación, considerándolo regular, dimensión que fue analizada a través de sus indicadores como; los reglamentos mostrando que los reglamentos son poco apropiados dentro de la empresa, ya que no se aplican de manera formal y consecuente: las normas, horarios, salarios hacia los trabajadores, finalmente la autoridad y cadena de mando porque en la empresa la autoridad, los directivos dirigen y dan ordenes con exigencia y presión lo que genera perturbación y disgusto de los trabajadores para realizar sus actividades, hecho que nos muestra una estructura organizacional poco apropiado, considerando que los reglamentos consecuentemente son infringidos por parte de la empresa y la



autoridad son dirigidas con exigencia, presión y esto genera un clima organizacional malo.

3. La responsabilidad obtuvo un valor de 2.78 de acuerdo a la escala de baremación, considerándolo regular, dimensión que fue analizada a través de sus indicadores como: iniciativa personal lo que no se promueve y el emprendimiento personal lo genera que los trabajadores se sientan desmotivados al realizar sus funciones en la empresa y así conseguir un mejor clima organizacional, finalmente la autonomía personal porque en la empresa existe restricciones de funciones y toma de decisión hacia los trabajadores por lo que necesariamente debe tener autorización de los superiores de la empresa, hecho que nos muestra una responsabilidad ineficiente por parte de los trabajadores por ser restringida y limitada.
4. Los riesgos motivadores obtuvo un valor de 2.92 de acuerdo a la escala de baremación considerándolo regular, dimensión que fue analizada a través de sus indicadores como: los desafíos motivadores hecho que muestra que en la empresa no se promueven hacia los trabajadores, y ellos poder lograr alcanzar nuevas metas y objetivos consiguiendo así mejorar profesionalmente y aumentar la productividad, finalmente el compromiso donde los trabajadores no se sienten comprometidos e involucrados con la empresa y cumplen sus funciones por obligación lo que genera un clima organizacional regular, por lo que los riesgos motivadores no se impulsan a los trabajadores, para mejorar el desarrollo de la empresa y a su vez que los trabajadores se sientan identificados con ella.
5. Las recompensas obtuvo un valor de 2.83 de acuerdo a la escala de baremación considerándolo regular, dimensión que fue analizada a través de sus indicadores como: los reconocimientos monetarios en la empresa no se les otorgan continuamente a los trabajadores, cuando alcanzan sus objetivos y esto genera un desinterés para cumplir sus actividades, finalmente las recompensas no monetarias para los trabajadores no son otorgadas como: día libre, premios, reconocimientos y felicitaciones al cumplir y desarrollar sus funciones eficientemente eso hace que existía desinterés de la empresa hacia los trabajadores y esto genera desmotivación y poco compromiso con la empresa para lograr objetivos.



6. El calor y apoyo obtuvo un valor de 2.89 de acuerdo a la escala de baremación considerándolo regular, dimensión que fue analizada a través de sus indicadores como: trabajo en equipo porque en la empresa no se genera funciones en conjunto y así exista un clima organizacional desintegrado, finalmente el compañerismo, por lo que no existe entre trabajadores apoyo, ayuda y lealtad para conseguir un clima organizacional bueno eso hace que el calor y apoyo entre trabajadores no se dé por lo que genera que los objetivos y metas institucionales no se cumplan y exista un clima organizacional malo.
7. Los conflictos obtuvo un valor de 2.86 de acuerdo a la escala de baremación considerándolo regular, dimensión que fue analizada a través de sus indicadores como: diferenciación de actividades porque en la empresa lo que genera conflicto al cumplir funciones que no le corresponde al trabajador lo que hace su función ineficiente: los recursos materiales compartidos son insuficientes y tienen que ser compartidos entre los trabajadores generando conflictos por que se retrasa y demora la función que cada uno de ellos debe realizar, finalmente las actividades interdependientes genera conflicto, porque necesariamente un trabajador requiere el cumplimiento o autorización de otro trabajador para empezar a realizar su función laboral y no causar conflicto y retraso, por ello los conflictos entre trabajadores genera controversias y peleas lo que causa un clima organizacional malo.

## 2.2. Base legal

- ❖ Ley N° 27972, Ley Orgánica de Municipalidades.
- ❖ Ley N° 27806, Ley de Transparencia y Acceso a la información Pública.
- ❖ Ley N° 27658, Ley Marco de Modernización de la Gestión del Estado.
- ❖ Ley N° 27776, Ley del Sistema Nacional de Control y de la Contraloría General de la Republica.
- ❖ Ley N° 28411, Ley General del Sistema Nacional de Presupuesto.
- ❖ Ley N° 28693, Ley General del Sistema Nacional de Tesorería.
- ❖ Ley N° 28708 Ley General del Sistema Nacional de Contabilidad.



## 2.3. Base teórica

### 2.3.1. Definición de clima organizacional

Según (Rodríguez D. , 2005, pág. 161) se refiere a las percepciones compartidas por los miembros de una organización, respecto al trabajo, el ambiente físico en que éste se da, las relaciones interpersonales que tienen lugar en torno a él y las diversas regulaciones formales que afectan a dicho trabajo.

(Brunet, 2009, pág. 15) afirma que: Clima Organizacional como las percepciones del ambiente organizacional determinado por los valores, actitudes u opiniones personales de los empleados, y las variables resultantes como la satisfacción y la productividad que están influenciadas por las variables del medio y las variables personales. Esta definición agrupa entonces aspectos organizacionales tales como el liderazgo, los conflictos, los sistemas de recompensas y castigos, el control y la supervisión, así como las particularidades del medio físico de la organización.

Según (Patlán Pérez & Flores Herrera, 2013, pág. 150) definen lo siguiente: Es el conjunto de percepciones subjetivas y socialmente compartidas que tienen los trabajadores de las características de la organización y el ambiente de trabajo, destacando la percepción de atributos en tres niveles: individual (atributos individuales), interpersonal (atributos de la relación trabajador y entorno laboral) y organizacional (atributos de la organización, el trabajo y el ambiente). Estas percepciones influyen en el comportamiento y el desempeño del trabajador en la organización.

### 2.3.2. Formas de Clima Organizacional

(Rodríguez D. , 2005, pág. 164) En su libro “Diagnóstico Organizacional” refiere: Existen diversas teorías que han tipificado los climas organizacionales que pueden producirse en diferentes configuraciones de las variables que



conforman el concepto. A partir de diferentes configuraciones de variables, llega a tipificar cuatro formas de sistemas organizacionales.

Cada uno de ellos con un clima particular. Estos son:

#### A. Sistema I:

**Autoritario.** Este tipo de sistema se caracteriza por la desconfianza. Las decisiones son adoptadas en la cumbre de la organización y desde allí se difunden siguiendo una línea altamente burocratizada de conducto regular. Los procesos de control se encuentran también centralizados y formalizados. El clima en este tipo de sistema organizacional es de desconfianza, temor e inseguridad generalizados (Rodríguez D. , 2005, pág. 165).

#### B. Sistema II:

**Paternalista.** En esta categoría organizacional, las decisiones son también adoptadas en los escalones superiores de la organización. También en este sistema se centraliza el control, pero en él hay una mayor delegación que en el caso del Sistema I. el tipo de relaciones característico de este sistema es paternalista, con autoridades que tienen todo el poder pero conceden ciertas facilidades a sus subordinados, enmarcadas dentro de límites de relativa flexibilidad. El clima de este tipo de sistema organizacional se basa en relaciones de confianza condescendiente desde la cumbre hacia la base y la dependencia desde la base a la cúspide jerárquica (Rodríguez D. , 2005, pág. 165).

#### C. Sistema III:

**Consultivo.** Este es un sistema organizacional donde existe un mayor grado de descentralización y delegación de las decisiones. Se mantienen un esquema jerárquico, pero las decisiones específicas son adoptadas por escalones medios e inferiores. También el control es delegado a escalones inferiores. El Clima de esta clase de organizaciones es de confianza y hay niveles altos de responsabilidad (Rodríguez D. , 2005, pág. 165).



#### D. Sistema IV:

**Participativo.** Este sistema se caracteriza porque el proceso de decisiones no se encuentra centralizado, sino distribuido en diferentes lugares de la organización. Las comunicaciones son tanto verticales como horizontales, generándose una participación grupal. El clima de este tipo de organización es de confianza y se logran altos niveles de compromiso de los trabajadores con la organización y sus objetivos. Las relaciones entre la dirección y los trabajadores son buenas y reina la confianza en los diferentes sectores de la organización (Rodríguez D. , 2005, pág. 165).

#### 2.3.3. Importancia del Clima Organizacional

(Matute, Becerra, & Muñoz, 2008, págs. 23 - 24) En su libro “Clima Organizacional en empresas mineras”, expresan la importancia del Clima Organizacional:

- a) Identifica fortalezas y debilidades, individuales, grupales y de la organización; direccionando y optimizando esfuerzos hacia aquellos puntos que no representan progreso o mejorar las áreas de oportunidad y desarrollo habilidades.
- b) Permite conocer la imagen que la empresa proyecta externamente (proveedores, clientes, etc.) puede haber una retroalimentación de cómo es percibida con relación a su competencia.
- c) Se involucra al personal para la identificación de las causas que están generando los problemas de comportamiento que se perciben en la organización.
- d) Determina los comportamientos predominantes que podría provocar una situación problemática y su impacto en la empresa.
- e) Produce un efecto de aprendizaje, pues el personal no solo descubre toda la verdad acerca de la organización sino también adquiere un método para identificar sus problemas por sí mismo. La capacidad potencial de resolver





los problemas puede aumentar de modo considerable durante el diagnóstico.

- f) A partir de él se establecen las prioridades para poner en marcha un proceso de transformación cultural.

#### **2.3.4. Factores que conforman el Clima Organizacional**

Los factores de clima organizacional, son los que se detalla a continuación, asimismo, estos factores fueron los que se consideró como las dimensiones para el presente trabajo de investigación:

##### **2.3.4.1. Relaciones interpersonales**

“Es la percepción por parte de los miembros de la empresa acerca de la existencia de un ambiente de trabajo grato y de buenas relaciones sociales tanto entre pares como entre jefes y subordinados” (Brunet, 2009, pág. 110).

“Grado en que los trabajadores perciben el trabajo con sus compañeros bajo una atmósfera, amistad y camaradería y en el cual existe una buena comunicación para realizar el trabajo en equipo” (Patlán Pérez & Flores Herrera, 2013, pág. 133).

##### **a) Comunicación:**

“La comunicación es el proceso de transferir información de una persona a otra para crear un sentimiento y comprensión compartidos. La palabra comunicación proviene de la palabra latina *comunicare*, que significa compartir o hacer común” (Bell, A & Smith, D, 1999).

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



control, motivación, expresión de emociones e información (William. G. Scott y Terence R. Mitchell, 1976):

- *Control*; La comunicación tiene un fuerte componente de control en el comportamiento de la organización, los grupos y las personas. Cuando los individuos siguen normas y procedimientos de trabajo, o cuando comunican un problema laboral a su superior inmediato, provocan que la comunicación tenga una función de control.
- *Motivación*; La comunicación propicia la motivación cuando se define lo que debe hacer una persona, se evalúa su desempeño y se le orienta sobre las metas y resultados que debe alcanzar.
- *Expresión de emociones*; La comunicación en un grupo representa una alternativa para que las personas expresen sus sentimientos de satisfacción o insatisfacción.
- *Información*; La comunicación facilita la toma de decisiones individuales y grupales al transmitir datos que identifican y evalúan cursos de acción alternativos (Chiavenato I. , 2009, pág. 308).

**b) Trabajo en equipo:**

Joseph Juran, el experto y reconocido precursor de la gestión de calidad, planteo el enfoque de equipos para la solución de problemas en empresas japonesas, con base en las siguientes ideas:

- Los equipos se basan en relaciones afectivas y emocionales y en conexiones personales entre los miembros. Implican diversidad y unidad apertura y aceptación, honestidad y empatía, críticas y acuerdos, confianza y aceptación de riesgos para crear algo único y más grande que aquello que podría lograrse mediante la unión de piezas individuales.



- Los equipos no necesitan reaccionar ni presionar a sus miembros ni requieren su lealtad. Las directrices generales fluyen automáticamente por medio de la identificación y la integración de la visión, los objetivos y las estrategias.
- Los equipos se caracterizan por su clara cohesión, su espíritu colectivo concentrado en las tareas, el afecto que los miembros manifiestan en sus relaciones y su satisfacción por la calidad de sus procesos de trabajo. La capacidad de actuar en conjunto es lo que hace poderosos a los equipos. Estos van constituyendo gradualmente unidades de energía organizacional, la cual integran estratégicamente en redes para que sus miembros abandonen comportamientos excesivamente competitivos e individualistas, orientados a sacar provecho de la ausencia de restricciones sociales (Chiavenato I. , págs. 284-285).

#### 2.3.4.2. Autonomía

Según (Patlán Pérez & Flores Herrera, 2013, pág. 134), en su libro “Desarrollo y Validación de la Escala Multidimensional de Clima Organizacional” definen el concepto de autonomía como: Grado en que los trabajadores perciben sentirse en los trabajos independientes y tienen la libertad de elegir y decidir la forma más conveniente de realizar sus actividades en el trabajo.

Para Griffin, Phillips y Gully (2016) definen a la autonomía: Grado al cual el puesto otorga libertad. Independencia y discreción para organizar el trabajo y determinar los procedimientos para realizarlo.

- a) Libertad de expresión:** “Es un derecho fundamental para el desarrollo de la persona como tal y en colectividad. Asimismo es un principio que apoya la libertad de cada individuo con el fin de que articule sus opiniones e ideas sin tener ningún temor a represalia alguna” (Arlegui, Garcia, & Meneses, 2007, pág. 4).



- b) **Decisiones:** “La decisión es el proceso mediante el cual la información percibida es utilizada para evaluar varios cursos de acción y escoger entre ellos. La decisión es la elección de una entre dos o más opciones” (Chiavenato I. , 2009, pág. 226).

La existencia de un problema o la necesidad de una decisión dependerán básicamente de la percepción de cada persona u organización. Cuando hablamos de la percepción de la organización nos referimos a la percepción de las personas que toman las decisiones más importantes en la organización. Las decisiones de las organizaciones varían en complejidad y pueden clasificarse en dos grupos:

- *Las decisiones programadas:* Son aquellas que se repiten. Son cotidianas, están bien definidas y siguen procedimientos establecidos para resolver el problema. Ejemplos: los criterios de selección de personal, la determinación de los precios de los productos y servicios.
- *Las decisiones no programadas:* Son esporádicas y no cuentan con procedimientos definidos para resolver el problema. Se presentan cuando la organización no ha percibido una complicación y no sabe exactamente cómo reaccionar. No existen criterios claros; las opciones son imprecisas y no es seguro que la solución propuesta corrija el problema. Ejemplos: La planeación Estratégica, La reducción de costos de las operaciones (Chiavenato I. , 2009, pág. 227).

#### 2.3.4.3. Liderazgo

Según (Chiavenato I. , 2009, pág. 336), se define el concepto de liderazgo de la siguiente forma: El liderazgo es, en cierto sentido, un poder personal que permite a alguien influir en otros por medio de las relaciones existentes. La influencia implica una transacción interpersonal, en la que un individuo actúa para provocar o modificar un comportamiento. En esa relación siempre existe un líder (la persona que influye) y los liderados (los sometidos a su



influencia). El concepto de influencia está estrechamente ligado a los de poder y autoridad.

Los indicadores que ayuden a medir el liderazgo en una institución pueden ser los siguientes:

- a) **Transaccional:** Según Figueroa, el liderazgo transaccional se refiere al tipo de liderazgo que está basado en cumplir con los objetivos y con el desempeño esperado, recompensar si se logran los objetivos, y castigar o reprender de ser lo contrario. Se denomina así porque la "transacción" sería lo que la organización les paga a los miembros del equipo a cambio de su esfuerzo y su cumplimiento. La base del liderazgo transaccional es una transacción o proceso de intercambio entre los líderes y sus seguidores (Figueroa, 2011, pág. 101).
  
- b) **Transformacional:** Según Figueroa, el liderazgo transformacional se refiere al tipo de liderazgo que es completamente opuesto al Transaccional y opera con la base de cambiar la motivación regular basada solamente en la recompensa para llevarla al compromiso con las metas, las personas y la organización. Un líder transformacional no centra su atención solamente en la maximización del desempeño del individuo, sino que pone foco en la responsabilidad del integrante del grupo por su propio desarrollo personal, que como consecuencia trae un aumento en el desempeño del cumplimiento de los objetivos de la organización (Figueroa, 2011, pág. 101).

#### 2.3.4.4. Motivación

Para (Chiavenato I. , 2009, pág. 236) , en su libro “Comportamiento Organizacional” la motivación es: Un proceso psicológico básico. Junto con la percepción, las actitudes, la personalidad y el aprendizaje, es uno de los elementos más importantes para comprender el comportamiento humano. Interactúa con otros procesos mediadores y con el entorno.



Las motivaciones básicas que impulsan a las personas son diferentes, y el mismo individuo puede tener diferentes grados de motivación que varían a lo largo del tiempo; es decir, puede estar más motivado en un momento y menos en otro. El grado de motivación varía de un individuo a otro y aun en una misma persona, según el momento y la situación.

Desde una perspectiva sistemática, la motivación está compuesta por tres elementos interdependientes que interactúan entre sí:

- *Necesidades.* Aparecen cuando surge un desequilibrio fisiológico o psicológico, por ejemplo, cuando las células del cuerpo se ven privadas de alimento y agua, o cuando la persona es separada de sus amigos o compañeros. Las necesidades son variables, surgen del interior de cada individuo y dependen de elementos culturales.
- *Impulsos.* También se les llaman motivos, son los medios que sirven para aliviar las necesidades. El impulso genera un comportamiento de búsqueda e investigación, cuya finalidad es identificar objetivos o incentivos que, una vez atendidos, satisfarán la necesidad y reducirán la tensión.
- *Incentivos:* Al final del ciclo de la motivación está el incentivo, definido como algo que puede aliviar una necesidad o reducir un impulso. Alcanzar un incentivo tiende a restaurar el equilibrio fisiológico o psicológico y puede reducir o eliminar el impulso.

“La motivación es el proceso responsable de la intensidad, el curso y la persistencia de los esfuerzos que hace una persona para alcanzar una meta determinada” (Mitchell, 1997, págs. 60-62)

Para alcanzar determinados objetivos depende de:

**a) El curso**

Es la dirección hacia la cual se dirige el comportamiento, el esfuerzo se debe encaminar a alcanzar el objetivo que define la dirección. El objetivo

puede ser organizacional (definido por la organización) o individual (deseado por la persona) (Chiavenato I. , 2009, pág. 237).

**b) La intensidad**

Es el esfuerzo que la persona dirige hacia un curso definido; la intensidad del esfuerzo no siempre corresponde con su calidad, es decir, puede no haber congruencia entre el esfuerzo y lo que se pretende alcanzar, o sea, el objetivo deseado (Chiavenato I. , 2009, pág. 237).

**c) La persistencia:**

Es la cantidad de tiempo durante el cual la persona mantiene un esfuerzo. Una persona motivada suele persistir en su comportamiento hasta que alcanza plenamente su objetivo (Chiavenato I. , 2009, pág. 237).

## 2.4. Marco institucional

### 2.4.1. Creación y ubicación geográfica de la Municipalidad Provincial de la Convención

La Municipalidad Provincial de La Convención inicia sus actividades públicas legalmente el 25 de julio de 1857 (hace 161 años), debido a que en esa fecha fue creada por Ley en el gobierno del Mariscal Ramón Castilla y Marquesado. Es así que la ciudad de Quillabamba (ubicada a 050 msnm), lugar donde la Municipalidad tiene su palacio recientemente construido, es la capital de la Provincia de La Convención y a su vez del Distrito de Santa Ana.



La Provincia de la Convención está ubicada en el sector Sur Este del Perú y al Norte de la región Cusco, es una provincia de las 13 provincias de la región Cusco que está dividida en 14 distritos. La provincia se encuentra ubicada en las regiones naturales de sierra, selva y ceja de selva, su relieve es heterogéneo de cadenas montañosas, nevados, valles estrechos e intermedios,



colinas amazónicas y andinas, terrazas amazónicas, pertenece a las unidades hidrográficas del río Apurímac y río Urubamba que desembocan en la vertiente del Atlántico.

La provincia de La Convención está ubicada entre las coordenadas geográficas:

Latitud :  $-11^{\circ} 11' 35''$  y  $-13^{\circ} 27' 29''$  Sur.

Longitud:  $-71^{\circ} 56' 56''$  y  $-73^{\circ} 58' 45''$  Oeste.

Cuenta con una superficie de 31,880.69 km<sup>2</sup> aproximadamente, el cual representa el 44.2% de la superficie total de la región Cusco.

#### **2.4.2. Misión y Visión institucional de la Municipalidad Provincial de La Convención**

##### **a. Misión**

Cogestionar con los vecinos y las organizaciones públicas y privadas, a través de una entidad municipal democrática y moderna la prestación de servicios públicos de calidad y el desarrollo inclusivo e intercultural social, económico, institucional y sostenible del Distrito de Santa Ana y de la Provincia la Convención.

##### **b. Visión**

Ser una provincia con hombres, mujeres y familias fuertes, con vida digna, elevado índice de desarrollo humano y sin pobreza; alcanzan a plenitud sus potencialidades y ejercen sus deberes y derechos fundamentales, viviendo en paz y sin violencia. Sus comunidades y familias son saludables, con seguridad alimentaria y nutricional, tienen acceso universal a educación intercultural de excelencia; de salud, vivienda, agua potable y saneamiento, electricidad y telecomunicaciones de calidad. El Gobierno local es moderno, transparente y descentralizado, con una sociedad civil sólida involucrada, un mercado fuerte y solidario y entidades públicas trabajando juntos por el logro de la visión territorial; gestionada en base a resultados en desarrollo y sustentada en valores. La economía es





diversificada, con pleno empleo decente y elevada productividad, alto valor agregado de su producción agropecuaria tecnificada con visión empresarial, desarrolla y hace uso de tecnología, ciencia e innovación. Su territorio es integrado, con infraestructura productiva y social descentralizada que fortalecen sus zonas de desarrollo y sus centros poblados planificados, haciendo de Quillabamba una ciudad intermedia de segundo nivel. Sus recursos naturales y diversidad biológica en progresiva recuperación, se conservan y aprovechan sosteniblemente con enfoque integral de cuencas.

#### **2.4.3. Organigrama de la Municipalidad Provincial de la Convención**

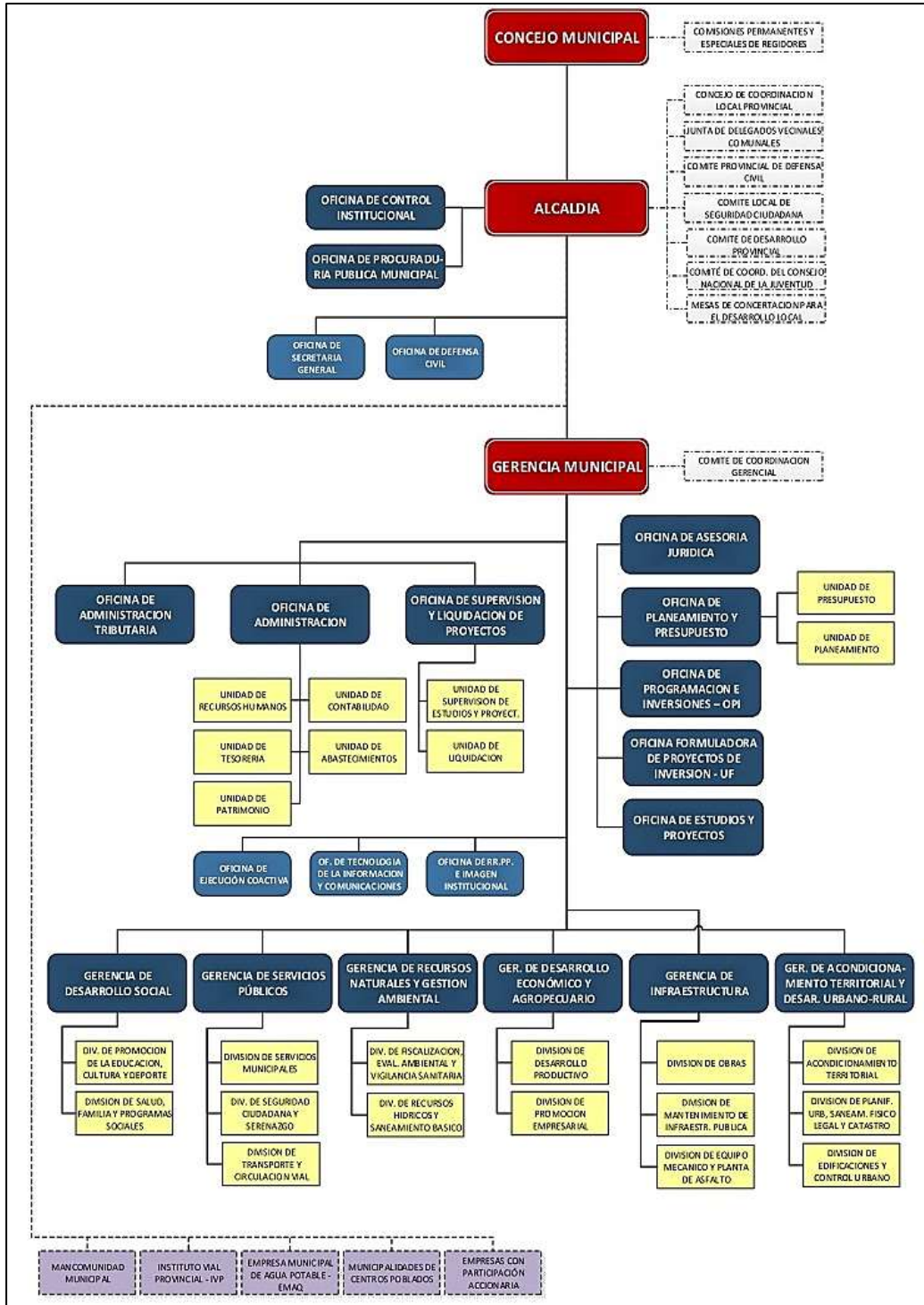


Figura 01: “Organigrama Funcional - Municipalidad Provincial”

Fuente: (www.munidelaconvention.gob.pe, 2018).



## 2.5. Marco conceptual

### a. Cultura

“La cultura organizacional representa la identidad de una empresa basada en sus valores y manifestaciones intrínsecas, que le permite mostrar una personalidad corporativa y que la distingue de otras empresas” (Louffat, 2015, pág. 269).

### b. Satisfacción en el trabajo

“Se define como una sensación positiva sobre el trabajo propio, que surge de la evaluación de sus características” (Robbins & Judge, 2009, pág. 79).

### c. Personalidad

“Es la organización dinámica, dentro el individuo, de aquellos sistemas psicológicos que determinan sus ajustes únicos al entorno. Es la suma de las formas en que el individuo reacciona ante otros e interactúa con ellos” (Robbins & Judge, 2009, pág. 105).

### d. Emociones

“Las emociones son sentimientos intensos que se dirigen a alguien o algo” (Robbins & Judge, 2009, pág. 251).

### e. Valores

“Representan convicciones fundamentales acerca de que a nivel personal y social, cierto modo de conducta o estado final de la existencia es preferible a otro opuesto o inverso” (Robbins & Judge, 2009, pág. 116).

### f. Negociación

“Proceso en el que dos o más partes intercambian bienes o servicios y tratan de ponerse de acuerdo en la tasa de cambio para cada quien” (Robbins & Judge, 2009, pág. 495).

### g. Cambio

“Hacer las cosas de manera diferente” (Robbins & Judge, 2009, pág. 621).



#### **h. Estrés**

“Es una condición dinámica en la que un individuo se ve confrontado con una oportunidad, demanda o recurso relacionado con lo que el individuo desea y cuyo resultado se percibe como incierto e importante” (Robbins & Judge, 2009, pág. 637).

### **2.6. Variable de estudio**

#### **2.6.1. Variable**

Clima organizacional.

#### **2.6.2. Conceptualización de la variable**

La variable que se consideró para la realización de la presente investigación es: Clima Organizacional.

Cuyo concepto de la variable antes mencionada, según Darío Rodríguez se define: Son las percepciones compartidas por los miembros de una organización, respecto al trabajo, el ambiente físico en que éste se da, las relaciones interpersonales que tienen lugar en torno a él y las diversas regulaciones formales que afectan a dicho trabajo (Rodríguez D. , 2005).

2.6.3. Operacionalización de la variable

Tabla N° 01:

Conceptualización de la Variable: *Clima Organizacional.*

Variable	Definición conceptual	Definición operacional	Dimensiones	Indicadores
<b>Clima Organizacional</b>	Son las percepciones compartidas por los miembros de una organización respecto al trabajo, el ambiente físico en que éste se da, las relaciones interpersonales que tienen lugar en torno a él y las diversas regulaciones formales que afectan a dicho trabajo. (Rodríguez D. , Diagnostico Organizacional, 2005, pág. 161)	El ambiente propio de la organización, producido y percibido por el individuo de acuerdo a las condiciones que encuentra en su proceso de interacción social y en la estructura organizacional que se expresa por variables (objetivos, motivación, liderazgo, control, toma de decisiones, relaciones interpersonales (,) cooperación) que orientan su creencia, percepción, grado de participación y actitud determinando su comportamiento, satisfacción y nivel de eficiencia en el trabajo” (Mendez Alvarez, 2006, pág. 108)	<b>1. Relaciones Interpersonales:</b> “Es la percepción por parte de los miembros de la empresa acerca de la existencia de un ambiente de trabajo grato y de buenas relaciones sociales tanto entre pares como entre jefes y subordinados” (Brunet, 2009, pág. 110).	a) Comunicación b) Trabajo en equipo.
			<b>2. Autonomía:</b> “Grado en que los trabajadores perciben sentirse en el trabajo independientes y tienen la libertad de elegir y decidir la forma más conveniente de realizar sus actividades” (Patlán Pérez & Flores Herrera, 2013, pág. 134).	a) Libertad de expresión. b) Decisiones.
			<b>3. Liderazgo:</b> El liderazgo en cierto sentido, es un poder personal que permite a alguien influir en otros por medio de las relaciones existentes. La influencia implica una transacción interpersonal, en la que un individuo actúa para provocar o modificar un comportamiento. (Chiavenato I. , 2009, pág. 336)	a) Transaccional b) Transformacional
			<b>4. Motivación:</b> Es un proceso psicológico básico. Junto con la percepción, las actitudes, la personalidad y el aprendizaje, es uno de los elementos más importantes para comprender el comportamiento humano. Interactúa con otros procesos mediadores y con el entorno. (Samuel, 1994)	a) Curso b) Intensidad c) Persistencia

Fuente: Elaboración propia.



**Tabla N° 02:**

*Operacionalización de la Variable: Clima Organizacional*

<b>Variable</b>	<b>Dimensiones</b>	<b>Indicadores</b>
CLIMA ORGANIZACIONAL	<b>Relaciones Interpersonales</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Comunicación</li><li>• Trabajo en equipo.</li></ul>
	<b>Autonomía</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Libertad de expresión.</li><li>• Decisiones.</li></ul>
	<b>Liderazgo</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Transaccional</li><li>• Transformacional</li></ul>
	<b>Motivación</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Curso</li><li>• Intensidad</li><li>• Persistencia</li></ul>

Fuente: Elaboración propia.



## CAPÍTULO III

### MÉTODO DE LA INVESTIGACIÓN

#### 3.1. Tipo de investigación

En la investigación se empleó la metodología de tipo básica, “La investigación básica solo busca ampliar y profundizar el caudal de conocimientos científicos existentes acerca de la realidad. Su objetivo de estudio lo constituyen las teorías científicas, las mismas que las analiza para perfeccionar sus contenidos” según (Carrasco Diaz, 2005), que a su vez fue citado por (Canahuire, Endara, & Morante, 2015, pág. 73)

#### 3.2. Enfoque de la investigación

En el presente trabajo de investigación, se utilizó un enfoque cuantitativo. “El enfoque cuantitativo, considera la utilización de estadística para la presentación de los resultados con base en la medición numérica y el análisis estadístico de la información obtenida” (Canahuire, Endara, & Morante, 2015, pág. 74).

#### 3.3. Diseño de la investigación

El diseño de la investigación es no experimental, porque según: Canahuire, Endara & Morante (2015), es la investigación que se realiza sin manipular deliberadamente variables. Es decir, se trata de estudios donde no hacemos variar en forma intencional las variables independientes para ver su efecto sobre otras variables. Lo hacemos en la investigación no experimental es observar fenómenos tal como se dan en su contexto natural, para posteriormente analizarlos” (pág. 77).



### 3.4. Alcance de la investigación

El alcance de la investigación es descriptivo, según Canahuire & Morante (2015), define: Los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis. Es decir, únicamente pretenden medir o recoger información de manera independiente o conjunta sobre los conceptos o las variables a las que se refieren, esto es, su objetivo no es indicar cómo se relacionan estas (pág. 79).

### 3.5. Población y muestra de la investigación

#### 3.5.1. Población

En la investigación la población integró a 280 trabajadores de la Municipalidad Provincial de la Convención, Cusco – 2018.

#### 3.5.2. Muestra

Se utilizará el muestreo probabilístico al azar necesario para la investigación, la selección de la unidad muestral se realizará de forma aleatoria aplicando la formula estadística para determinar el tamaño de la muestra, teniendo en consideración la población finita referida a 280 trabajadores de la Municipalidad provincial de la Convención, Cusco.

$N = 280$             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





$$n = \frac{NZ_{1-\alpha}^2 pq}{(N-1)E^2 + Z_{1-\alpha}^2 pq}$$
$$n = \frac{280 * 1.96^2 (0.5)(0.5)}{(280-1)(0.05)^2 + (1.96)^2 (0.5)(0.5)}$$
$$n = 162$$

El tamaño de la muestra para la investigación será de 162 trabajadores de la Municipalidad provincial de la Convención, Cusco - 2018.

### **3.6. Técnicas e instrumentos de recolección de datos**

#### **3.6.1. Técnica**

La técnica que se utilizó en la recolección de datos es la Encuesta.

#### **3.6.2. Instrumento**

El instrumento que se utilizó para la recolección de datos y análisis estadístico de este trabajo de investigación es el Cuestionario.

### **3.7. Procesamiento de datos**

En la investigación se usó para el procesamiento de datos, los siguientes programas:

- Paquete estadístico IBM SPSS 24.0.
- Procesador Excel.

## CAPÍTULO IV

### RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

#### 4.1. Presentación y fiabilidad del instrumento aplicado

##### 4.1.1. Presentación del instrumento

Para conocer el Clima Organizacional en la Municipalidad Provincial de la Convención, se aplicó un cuestionario a 162 trabajadores, donde se consideró 28 ítems distribuidos de la siguiente manera:

**Tabla N° 03**

*Distribución de los ítems del cuestionario*

Variable	Dimensión	Indicador	Ítems
<b>Clima Organizacional</b>	Relaciones Interpersonales	Comunicación	1,2,3,4,5
		Trabajo en equipo	6,7,8,9,10
	Autonomía	Libertad de Expresión	11, 12
		Decisiones	13, 14
	Liderazgo	Transaccional	15, 16, 17, 18
		Transformacional	19, 20, 21, 22
	Motivación	Curso	23, 24
		Intensidad	25, 26
		Persistencia	27, 28

Fuente: Elaboración propia

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

**Tabla N° 04***Tabla de Baremación*

Tabla de Baremación		
Medida	Nivel	Interpretación
Totalmente en desacuerdo	1 – 1.80	Muy malo
En desacuerdo	1.81 – 2.60	Malo
Indiferente	2.61 – 3.40	Regular
De acuerdo	3.41 – 4.20	Bueno
Totalmente de acuerdo	4.21 – 5	Muy bueno

Fuente: Elaboración propia

#### 4.1.2. Fiabilidad del instrumento aplicado

Para evaluar la fiabilidad interna del cuestionario, que mide la percepción del Clima Organizacional en la Municipalidad Provincial de la Convención – Cusco, 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 0.904, lo que confirma que el cuestionario es fiable y proporcionará resultados favorables para la investigación.

**Tabla N° 05***Estadísticos de fiabilidad*

Estadísticos de fiabilidad	
Alpha de Cronbach	N° de elementos
<b>0.904</b>	28

Fuente: Elaboración propia

#### 4.2. Resultados por dimensiones

Para describir los factores que intervienen en el clima organizacional de la Municipalidad Provincial de la Convención – Cusco, se consideró las siguientes dimensiones: relaciones interpersonales, autonomía, liderazgo y motivación. Los resultados se presentan a continuación:

#### 4.2.1. Relaciones Interpersonales

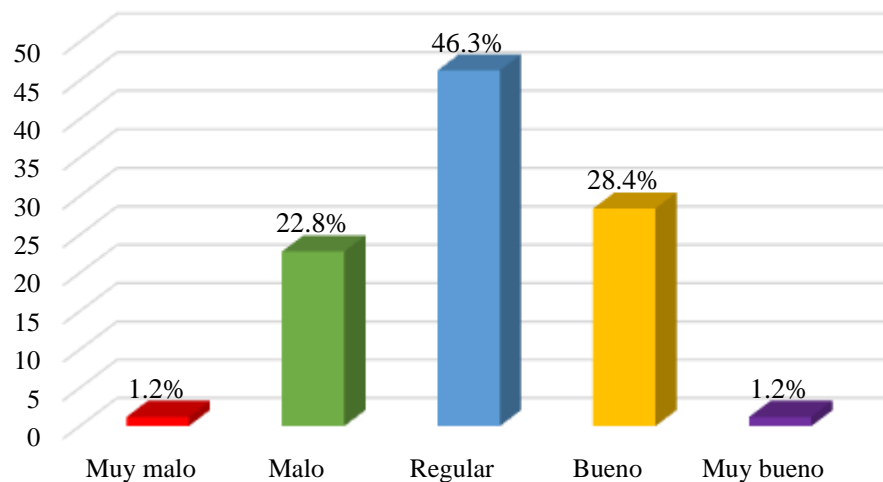
Para describir las relaciones interpersonales del clima organizacional en la municipalidad Provincial de la Convención, se consideró los siguientes indicadores: comunicación y trabajo en equipo.

**Tabla N° 06**

*Relaciones Interpersonales en la Municipalidad Provincial de la Convención – Cusco*

	f	%
Muy malo	2	1.2%
Malo	37	22.8%
Regular	75	46.3%
Bueno	46	28.4%
Muy bueno	2	1.2%
<b>Total</b>	<b>162</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaboración propia



**Figura N° 02:** Relaciones Interpersonales en la Municipalidad Provincial de la Convención - Cusco

#### **Análisis e interpretación:**

El 46.3% de trabajadores que laboran en la Municipalidad de la Convención, califican un comportamiento regular en las relaciones interpersonales; para el 28.4% de trabajadores es buena; el 22,8% de trabajadores opina que es malo; el 1.2% de trabajadores indica que es muy malo, sin embargo, el 1,2% de trabajadores lo consideran como muy bueno.

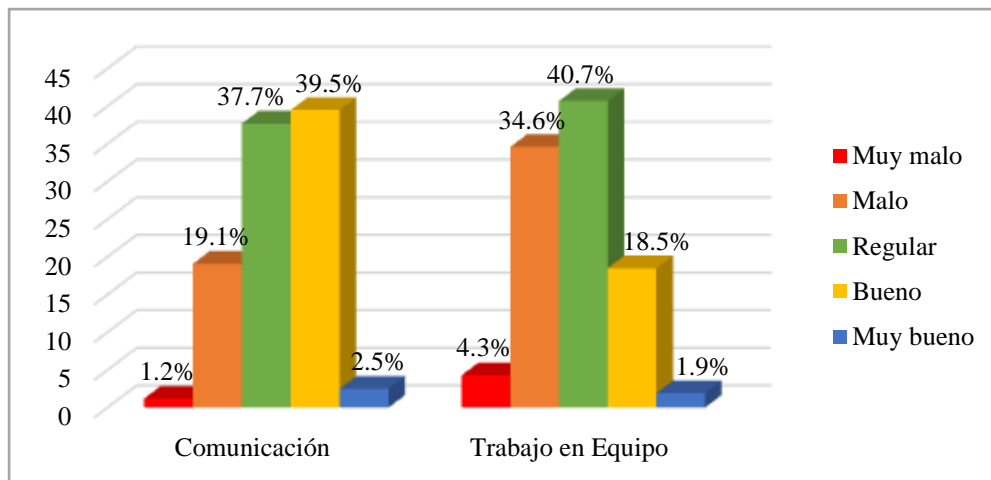
Esto muestra que no existe un ambiente grato de buenas relaciones, y la comunicación entre diferentes áreas es poco fluida en consecuencia los trabajadores no están dispuestos a realizar el trabajo en equipo; por lo cual la calificación de los trabajadores acerca de la existencia de un ambiente de trabajo grato y de buenas relaciones sociales entre pares y jefes es calificado como regular.

**Tabla N° 07**

*Indicadores de las Relaciones Interpersonales en la Municipalidad Provincial de La Convención – Cusco*

Relaciones Interpersonales	Comunicación		Trabajo en Equipo	
	f	%	f	%
Muy malo	2	1.2%	7	4.3%
Malo	31	19.1%	56	34.6%
Regular	61	37.7%	66	40.7%
Bueno	64	39.5%	30	18.5%
Muy bueno	4	2.5%	3	1.9%
<b>Total</b>	<b>162</b>	<b>100%</b>	<b>162</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaboración propia



**Figura N° 03:** Indicadores de las Relaciones Interpersonales en la Municipalidad Provincial de La Convención – Cusco.

**Análisis e interpretación:**

El 39.5% de trabajadores de la Municipalidad Provincial de la Convención, sostienen que la comunicación es buena, el 37.7% de trabajadores lo califican regular; para el 19.1% de trabajadores es malo y, 2.5% de trabajadores considera que es muy bueno; sin embargo, para el 1.2% es muy malo.

Lo que demuestra que la comunicación es buena, se estaría ejerciendo el proceso de transferir información de una persona a otra para crear un sentimiento y comprensión compartida dentro de la municipalidad; cumpliendo sus funciones de control, motivación, expresión de emociones e información.

El 40.7% de trabajadores de la Municipalidad Provincial de la Convención, califican al trabajo en equipo como regular; el 34.6% de trabajadores opinan que es malo; el 18.5% de trabajadores opinan que es bueno; para el 4,3% es muy malo; y el 1.9% de trabajadores opinan que es muy bueno.

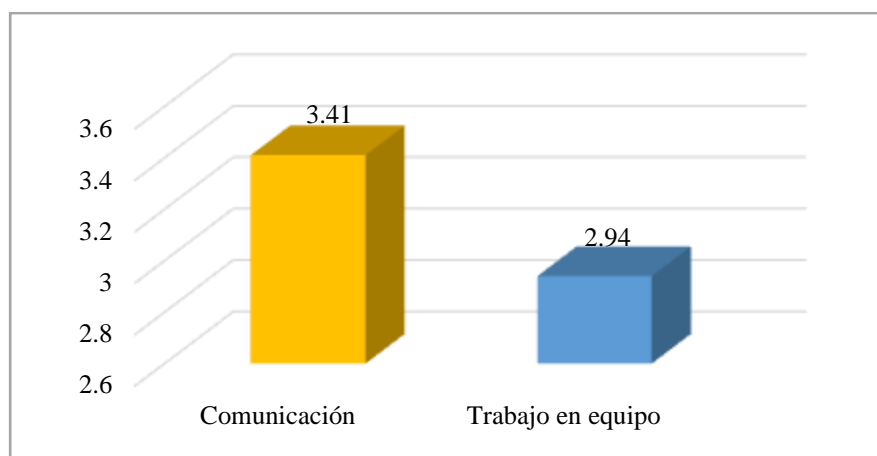
Esto muestra que, en la Municipalidad Provincial de la Convención, el trabajo en equipo es regular; así como su espíritu colectivo concentrado en tareas, su identificación e integración de la visión, objetivos y estrategias están en proceso de cohesión, aun no consolidados.

**Tabla N° 08**

*Comparación promedio de los indicadores de las Relaciones Interpersonales en la Municipalidad Provincial de La Convención – Cusco.*

	N	Media	Calificación
Comunicación	162	3.41	Bueno
Trabajo en equipo	162	2.94	Regular
<b>Relaciones Interpersonales</b>	<b>162</b>	<b>3.18</b>	<b>Regular</b>

Fuente: Elaboración propia



**Figura N° 04:** Comparación promedio de los indicadores de las Relaciones Interpersonales en la Municipalidad Provincial de La Convención – Cusco.

**Análisis e interpretación:**

En la figura se observa que el indicador de la comunicación obtiene el promedio más alto de 3.41 interpretado como bueno; y el indicador trabajo en equipo con un promedio de 2.94 interpretado como regular; los resultados en promedio muestran un comportamiento de la dimensión relaciones interpersonales que alcanza un 3.18 interpretado como regular.

Esto muestra que las relaciones interpersonales presentan debilidades en cuanto al trabajo en equipo por la poca disposición y el conflicto de intereses de los trabajadores.

**4.2.2. Autonomía**

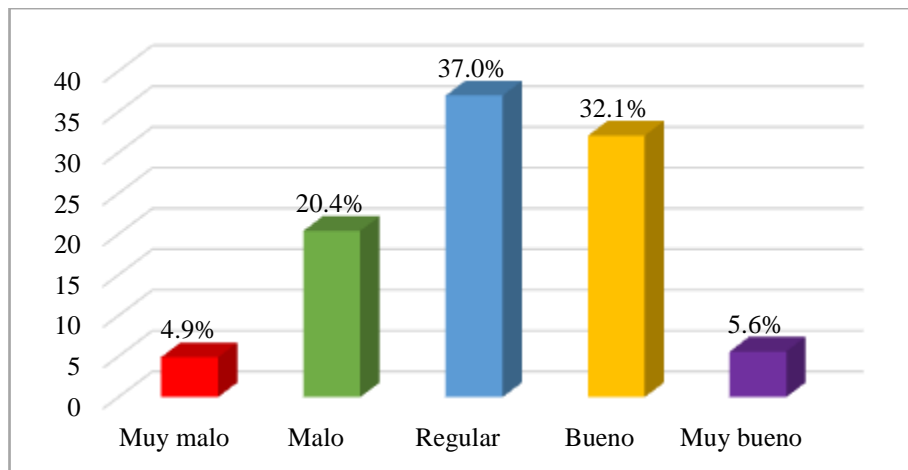
Para describir cómo es la autonomía en la Municipalidad Provincial de la Convención, se consideró los siguientes indicadores: libertad de expresión y decisiones.

**Tabla N° 09**

*Autonomía en la Municipalidad Provincial de La Convención - Cusco.*

	<b>f</b>	<b>%</b>
Muy malo	8	4.9%
Malo	33	20.4%
Regular	60	37.0%
Bueno	52	32.1%
Muy bueno	9	5.6%
<b>Total</b>	<b>162</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Elaboración propia



**Figura N° 05:** Autonomía en la Municipalidad Provincial de La Convención - Cusco.

**Análisis e interpretación:**

Se observa que la autonomía en la Municipalidad de la Convención, el 37% de trabajadores lo califican como regular; para el 32.1% de trabajadores consideran como bueno; mientras que el 20.4% de trabajadores opinan que es malo; y el 5.6% lo consideran muy bueno; sin embargo, el 4.9% consideran muy malo.

Por los resultados alcanzados se muestra, que los trabajadores aprecian una relativa independencia, poseen la libertad de elegir y decidir la forma más conveniente de realizar sus actividades en el trabajo; así mismo su libertad de expresión y decisiones son calificados como regulares.

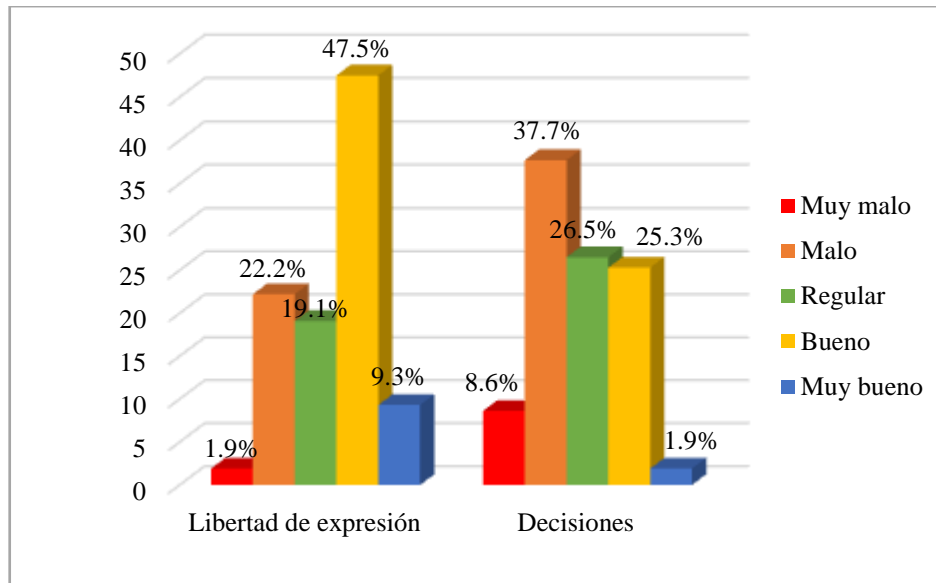
**Tabla N° 10**

*Indicadores de la Autonomía en la Municipalidad Provincial de La Convención - Cusco.*

	Libertad de expresión		Decisiones	
	<i>f</i>	%	<i>f</i>	%
Muy malo	3	1.9%	14	8.6%
Malo	36	22.2%	61	37.7%
Regular	31	19.1%	43	26.5%
Bueno	77	47.5%	41	25.3%
Muy bueno	15	9.3%	3	1.9%
<b>Total</b>	<b>162</b>	<b>100%</b>	<b>162</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaboración propia.





**Figura N° 06:** Indicadores de la Autonomía en la Municipalidad Provincial de La Convención - Cusco.

### **Análisis e interpretación:**

El 47.5% de trabajadores de la Municipalidad Provincial de la Convención, califican la libertad de expresión como bueno; el 22.2% de trabajadores lo consideran malo; para el 19.1% es regular; el 9.3% de trabajadores califican como muy bueno; mientras que el 1.9% de trabajadores opinan que es muy malo.

Esto muestra que, si bien los trabajadores tienen libertad para expresarse, articular sus opiniones e ideas sin ningún temor a represalia; pero la última palabra la tiene el jefe de área; por la propia cuestión que, en la institución, aún no se considera la delegación completa de funciones características de una entidad pública.

El 37.7% de trabajadores de la Municipalidad Provincial de la Convención, califican a las decisiones como malo; 26.5% de los trabajadores lo consideran regular; para el 25.3% de trabajadores es bueno; el 8.6% de trabajadores opinan que es muy malo; y el 1.9% lo califican como muy bueno.

Esto muestra que la información apreciada por los trabajadores, es escaso para evaluar diversos cursos de acción que faciliten la toma de decisiones, ante la existencia de un problema o la necesidad de una decisión, las decisiones

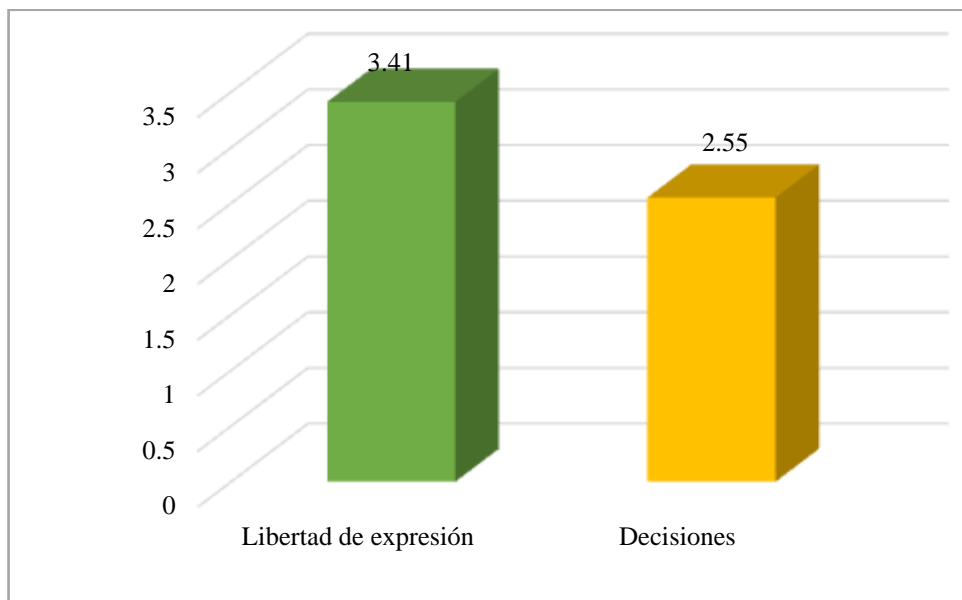
programadas, las decisiones no programadas dependerá elegir únicamente a los jefes de área.

**Tabla N° 11**

*Comparación promedio de los indicadores de la Autonomía en la Municipalidad Provincial de La Convención - Cusco.*

	N	Media	Calificación
Libertad de expresión	162	3.41	Bueno
Decisiones	162	2.55	Malo
<b>Autonomía</b>	162	2.98	Regular

Fuente: Elaboración propia.



**Figura N° 07:** Comparación promedio de los indicadores de la Autonomía en la Municipalidad Provincial de la Convención – Cusco.

### **Análisis e interpretación:**

En la figura se observa que el indicador libertad de expresión alcanza el promedio más alto con 3.41 interpretado como bueno; y el indicador decisiones obtiene un promedio de 2.55 interpretado como malo; de los resultados obtenidos se observa el comportamiento de la dimensión de autonomía obtuvo una calificación de 2.98 Regular.

Esto muestra que la autonomía en la Municipalidad Provincial de la Convención es calificada como regular, los trabajadores tienen la libertad de expresión; en cuanto a

las decisiones, la elección de unos u otros cursos de acción las hacen los jefes de áreas, característico de una entidad pública.

#### 4.2.3. Liderazgo

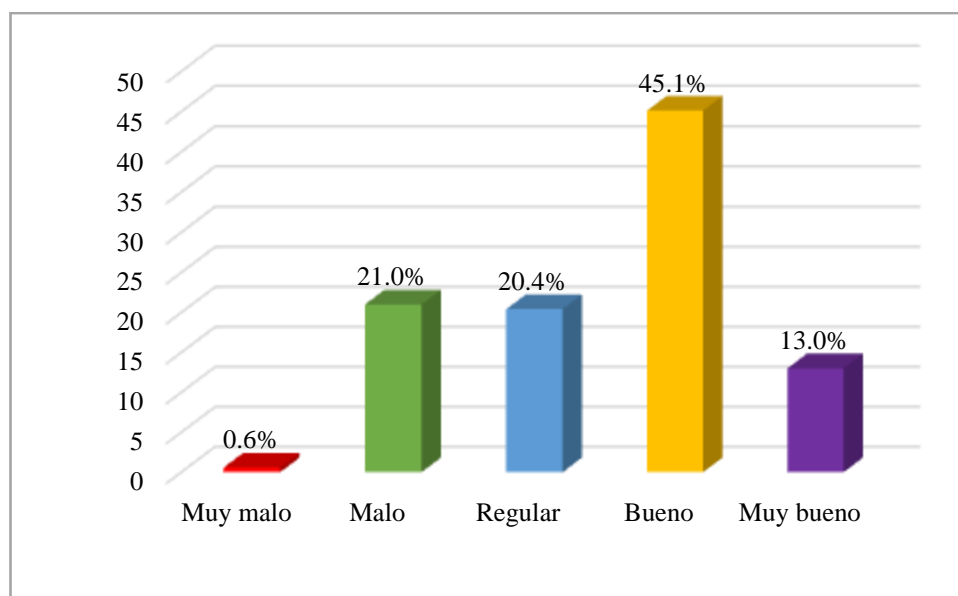
Para describir como es el liderazgo en la Municipalidad Provincial de la Convención, se consideró los siguientes indicadores: transaccional y transformacional.

**Tabla N° 12**

*Liderazgo en la Municipalidad Provincial de La Convención - Cusco.*

	<b>F</b>	<b>%</b>
Muy malo	1	0.6%
Malo	34	21.0%
Regular	33	20.4%
Bueno	73	45.1%
Muy bueno	21	13.0%
<b>Total</b>	<b>162</b>	<b>100.0</b>

**Fuente:** Elaboración propia



**Figura N° 08:** Liderazgo en la Municipalidad Provincial de La Convención - Cusco.

**Análisis e Interpretación:**

Se observa que, el 45.1% de trabajadores califican el liderazgo como bueno; el 21% de trabajadores opinan que es malo; para el 20.4% es regular; 13% de trabajadores opinan que es muy bueno; sin embargo, el 0.6% de trabajadores lo consideran muy malo.

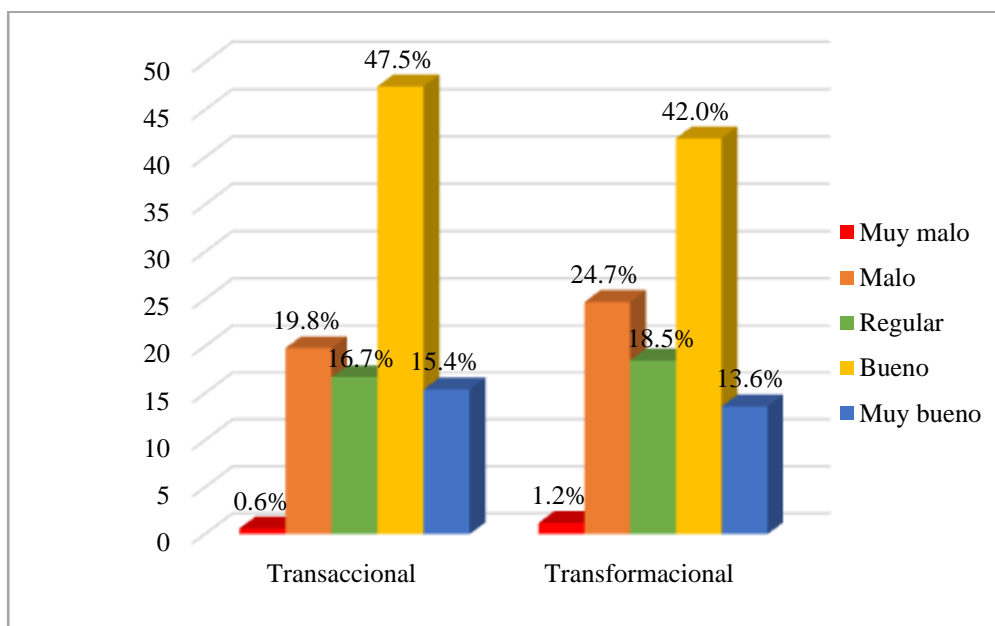
Esto muestra que los jefes de área poseen un poder personal que permite, influir en sus trabajadores por medio de las relaciones existentes; el calificado fue bueno.

**Tabla N° 13**

*Indicadores de Liderazgo en la Municipalidad Provincial de La Convención - Cusco.*

	Transaccional		Transformacional	
	f	%	f	%
Muy malo	1	0.6	2	1.2%
Malo	32	19.8	40	24.7%
Regular	27	16.7	30	18.5%
Bueno	77	47.5	68	42.0%
Muy bueno	25	15.4	22	13.6%
<b>Total</b>	<b>162</b>	<b>100</b>	<b>162</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaboración propia.



**Figura N° 09:** Indicadores de Liderazgo en la Municipalidad Provincial de La Convención – Cusco.

**Análisis e interpretación:**

El 47.5% de trabajadores de la Municipalidad Provincial de la Convención, califican el liderazgo transaccional como bueno; el 19.8% de trabajadores califican como malo; 16.7% de trabajadores opinan que es regular; para el 15.4% de trabajadores es muy buena; mientras que el 0.6% de trabajadores califican como muy malo.

Según los resultados obtenidos se afirma; que el estilo de liderazgo transaccional es el que prima en la Municipalidad Provincial de la Convención; basado en cumplir con de los objetivos y con el desempeño esperado por cada trabajador, asimismo reciben una retribución por su esfuerzo y su cumplimiento de sus funciones.

El 42% de trabajadores de la Municipalidad Provincial de la Convención, califican el estilo de liderazgo transformacional como bueno; el 24.7% de trabajadores opinan que es malo; para el 18.5% de trabajadores es regular; 13.6% de trabajadores lo califican muy bueno; mientras que el 1.2% de trabajadores lo consideran muy malo.

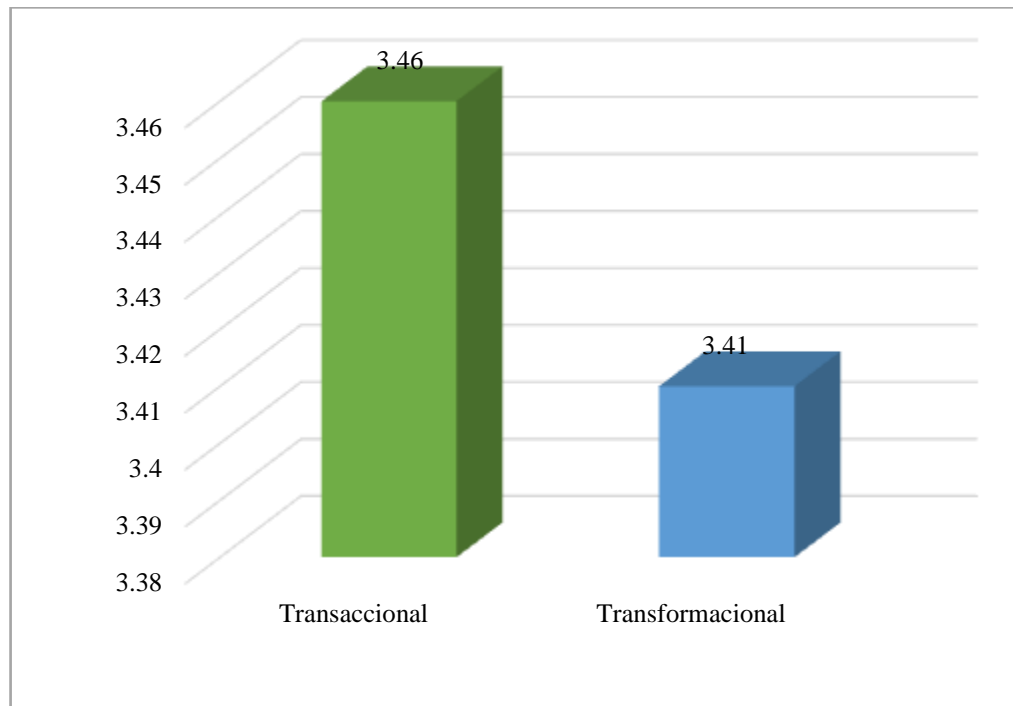
Según los resultados obtenidos se afirma; que la actuación del estilo liderazgo transformacional es en menor proporción, esta opera con la base de cambiar la motivación regular basada en la retribución, para llevarla al compromiso con las metas, las personas y la institución.

**Tabla N° 14**

*Comparación promedio de los indicadores de Liderazgo en la Municipalidad Provincial de La Convención.*

	N	Media	Calificación
Transaccional	162	3.46	Bueno
Transformacional	162	3.41	Bueno
<b>Liderazgo</b>	<b>162</b>	<b>3.44</b>	<b>Bueno</b>

Fuente: Elaboración propia



**Figura N° 10:** Comparación promedio de los indicadores de Liderazgo en la Municipalidad Provincial de La Convención - Cusco.

#### **Análisis e interpretación:**

En la figura se observa que el indicador liderazgo transaccional es bueno con un promedio de 3.46; el indicador liderazgo transformacional es bueno con un promedio de 3.41; los resultados muestran un comportamiento de la dimensión liderazgo que alcanza un promedio de 3.44 calificado como bueno.

Esto muestra que, en la Municipalidad de la Convención, prima el liderazgo transaccional, los trabajadores aceptan a sus jefes de área como sus líderes; la municipalidad retribuye a sus trabajadores por su esfuerzo y cumplimiento de sus funciones.

#### **4.2.4. Motivación**

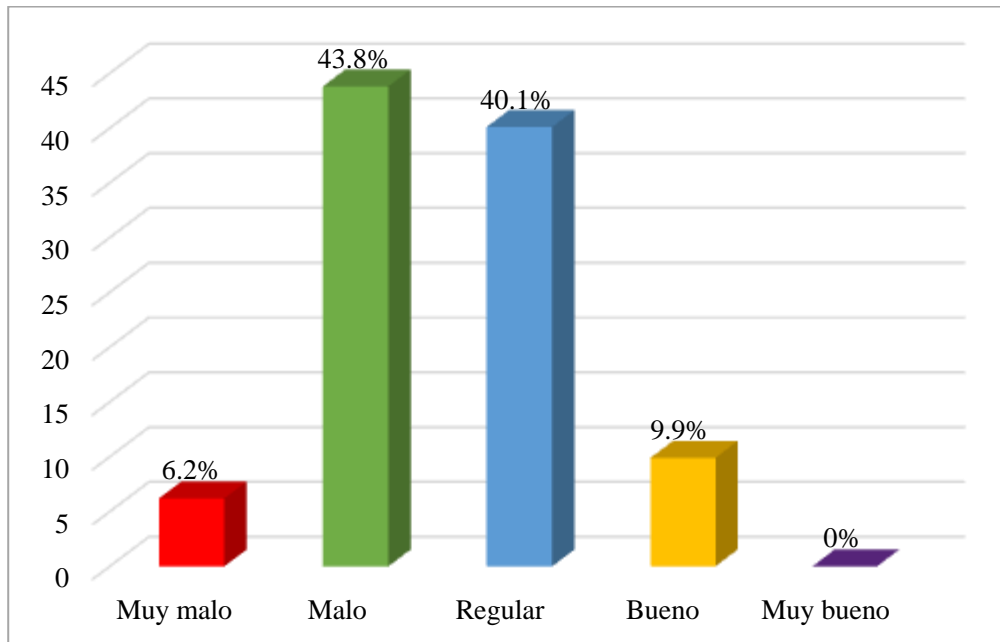
Para describir cómo es la motivación en la Municipalidad Provincial de la Convención, se consideró los siguientes indicadores: curso, intensidad y persistencia.

**Tabla N° 15**

*Motivación en la Municipalidad Provincial de la Convención - Cusco.*

	f	%
Muy malo	10	6.2%
Malo	71	43.8%
Regular	65	40.1%
Bueno	16	9.9%
Muy bueno	0	0%
<b>Total</b>	<b>162</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaboración propia



**Figura N° 11:** Motivación en la Municipalidad Provincial de La Convención - Cusco.

### **Análisis e Interpretación:**

Se observa que la motivación en la Municipalidad provincial de la Convención, el 43.8% de trabajadores califican como malo el comportamiento de motivación; para un 40.1% de trabajadores es regular; el 9.9% de trabajadores opinan que es buena; mientras que 6.2% lo califican como muy malo; y un 0.0% considera que es muy bueno.

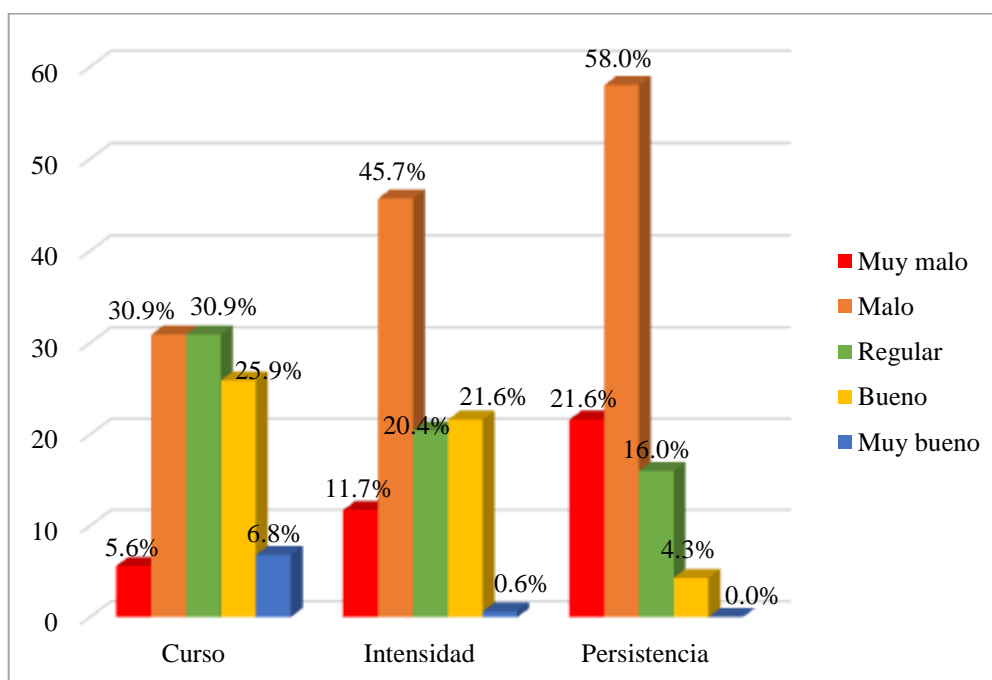
Esto muestra que, en la Municipalidad Provincial de la Convención, la motivación no se estaría fortaleciendo plenamente el proceso responsable de la intensidad, el curso y la persistencia de los esfuerzos que realizan los trabajadores para alcanzar los objetivos institucionales.

**Tabla N° 16**

*Indicadores de la Motivación en la Municipalidad Provincial de La Convención - Cusco*

	Curso		Intensidad		Persistencia	
	<i>f</i>	%	<i>f</i>	%	<i>f</i>	%
Muy malo	9	5.6%	19	11.7%	35	21.6%
Malo	50	30.9%	74	45.7%	94	58.0%
Regular	50	30.9%	33	20.4%	26	16.0%
Bueno	42	25.9%	35	21.6%	7	4.3%
Muy bueno	11	6.8%	1	0.6%	0	0.0%
<b>Total</b>	<b>162</b>	<b>100%</b>	<b>162</b>	<b>100%</b>	<b>162</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaboración propia



**Figura N° 12:** Indicadores de la Motivación en la Municipalidad Provincial de La Convención - Cusco.



**Análisis e interpretación:**

El 58% de trabajadores de la Municipalidad Provincial de la Convención, consideran que la persistencia es calificada como malo; el 21.6% de trabajadores lo consideran muy malo; para el 16% de trabajadores es regular; el 4.3% de trabajadores califican como bueno; sin embargo el 0% de trabajadores indican que es muy bueno.

Esto muestra que la cantidad de tiempo durante el cual, el trabajador mantiene un esfuerzo hasta alcanzar plenamente su objetivo, no es apreciado por los jefes de área, por lo cual la institución no otorga reconocimiento por trabajos extraordinarios.

El 45.7% de trabajadores de la Municipalidad Provincial de la Convención, califican la intensidad como malo; el 21.6% de trabajadores opinan que es bueno; para el 20.4% de trabajadores es regular; 11.7% de trabajadores califican como muy malo; y el 0.6 % de trabajadores consideran como muy bueno.

Esto muestra el esfuerzo que los trabajadores dirigen hacia un curso definido; la intensidad del esfuerzo no siempre corresponde con su calidad; puede no haber congruencia entre el esfuerzo y el objetivo deseado.

El 30.9% de trabajadores de la Municipalidad Provincial de la Convención, califican el curso como malo; mientras que el 30.9% de trabajadores opina que es regular; 25.9% de trabajadores lo califican como bueno; para el 6.8% de trabajadores es muy bueno; 5.6% de trabajadores califica como muy malo.

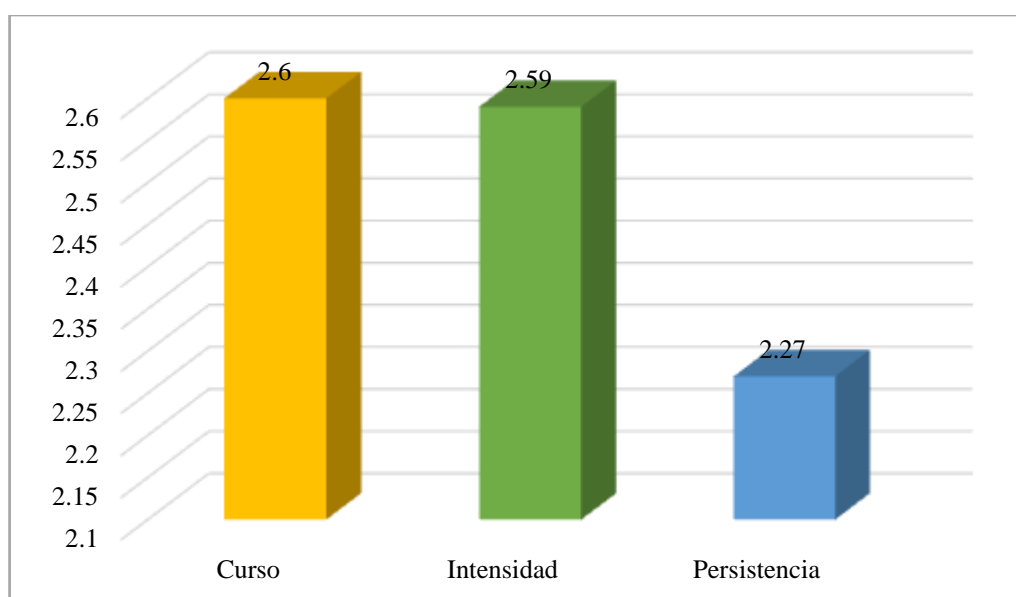
Esto muestra que los trabajadores no conocen con claridad los objetivos de la institución, por lo tanto; no se encaminan en alcanzar los objetivos que define la institución.

**Tabla N° 17**

*Comparación promedio de los indicadores de la Motivación en la Municipalidad Provincial de La Convención - Cusco.*

	N	Media	Calificación
Curso	162	2.60	Malo
Intensidad	162	2.59	Malo
Persistencia	162	2.27	Malo
<b>Motivación</b>	<b>162</b>	<b>2.49</b>	<b>Malo</b>

Fuente: Elaboración propia



**Figura N° 13:** Comparación promedio de los indicadores de la Motivación en La Municipalidad Provincial de La Convención - Cusco.

### **Análisis e interpretación:**

En la figura se observa que el indicador curso es calificado como malo, con un promedio de 2.6; el indicador Intensidad con un promedio de 2.59 califica como malo; y el indicador persistencia tiene una calificación de malo, con un promedio 2.27. Los resultados en promedio muestran un comportamiento malo de la dimensión motivación en la Municipalidad Provincial de la Convención, con un promedio de 2.49; lo que demuestra que el grado de motivación varía de un individuo a otro, según el momento y la situación; las actitudes, la personalidad y el aprendizaje; las necesidades, impulsos e incentivos no son valorados por los jefes de área.

#### 4.3. Resultados de la variable: Clima Organizacional

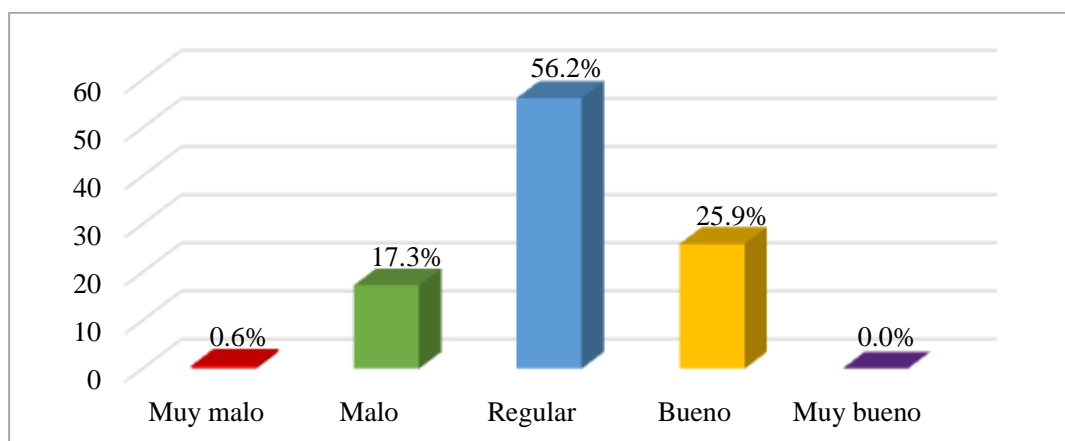
Para describir el clima organizacional en la Municipalidad Provincial de la Convención, se consideró las siguientes dimensiones: relaciones interpersonales, autonomía, liderazgo y motivación. Los resultados se presentan a continuación:

**Tabla N° 18**

*Clima Organizacional en la Municipalidad Provincial de La Convención - Cusco.*

	f	%
Muy malo	1	0.6%
Malo	28	17.3%
Regular	91	56.2%
Bueno	42	25.9%
Muy bueno	0	0.0%
<b>Total</b>	<b>162</b>	<b>100.0</b>

Fuente: Elaboración propia



**Figura N° 14:** Clima Organizacional en la Municipalidad Provincial de la Convención - Cusco.

#### **Análisis e interpretación:**

Se observa el clima organizacional de la Municipalidad de la Convención, el 56.2% de trabajadores califican como regular; el 25.9% de trabajadores opina que es bueno; mientras que el 17.3% de trabajadores lo califica como malo; para el 0.6% de trabajadores es muy malo; un 0.0% indica que es muy bueno.

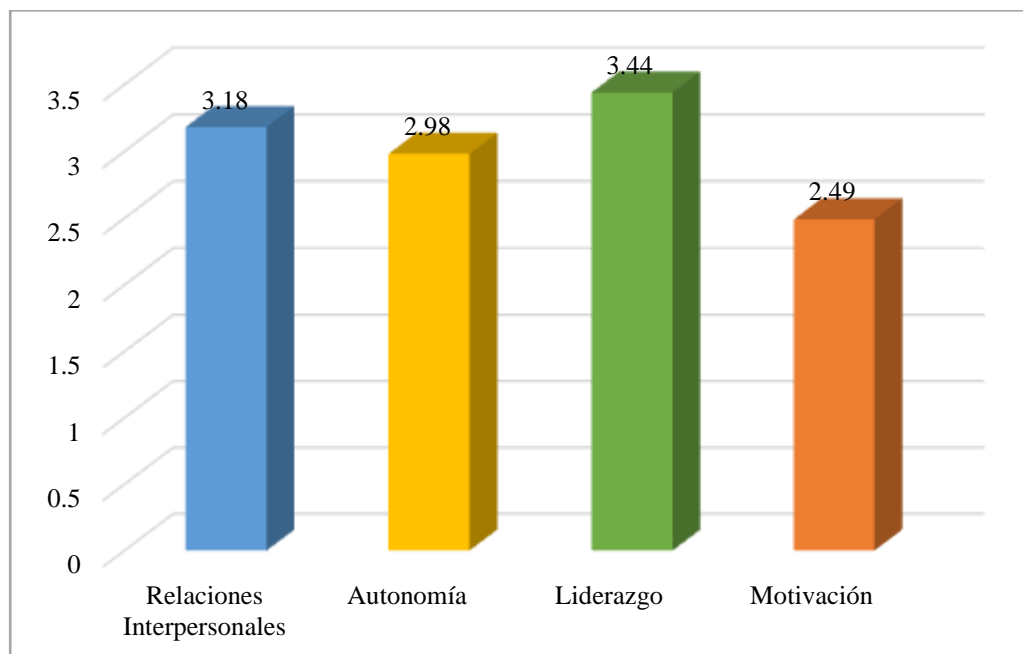
Esto muestra que el clima organizacional es regular, por lo cual, se debe mejorar las relaciones interpersonales entre los jefes de área y trabajadores; el trabajo en equipo; así como su espíritu colectivo concentrado en tareas; su identificación e integración de la visión para el logro de los objetivos de la gestión municipal.

**Tabla N° 19**

*Comparación promedio de las dimensiones del Clima Organizacional en la Municipalidad Provincial de La Convención - Cusco.*

	N	Media	Calificación
Relaciones Interpersonales	162	3.18	Regular
Autonomía	162	2.98	Regular
Liderazgo	162	3.44	Bueno
Motivación	162	2.49	Malo
<b>Clima Organizacional</b>	<b>162</b>	<b>3.02</b>	<b>Regular</b>

Fuente: Elaboración propia



**Figura N° 15:** Comparación promedio de las dimensiones del Clima Organizacional en la Municipalidad Provincial de La Convención - Cusco.

#### **Análisis e interpretación:**

En la figura se observa que la dimensión relaciones interpersonales calificados como regulares con un promedio de 3.18; la dimensión autonomía es regular con un promedio de 2.98; la dimensión liderazgo es buena con un promedio de 3.44; la dimensión motivación es mala con un promedio de 2.49.

Se muestra que la actuación de la variable clima organizacional, es calificado como regular; se observa un clima organizacional mejorable en las dimensiones autonomía y motivación con mayor énfasis.



## CAPITULO V

### DISCUSIÓN

#### 5.1. Descripción de los hallazgos más relevantes y significativos

El objetivo propuesto en el estudio fue describir el clima organizacional en la Municipalidad Provincial de la Convención – Cusco 2018, mediante la aplicación de un cuestionario dirigido a los trabajadores. Culminando el procesamiento de análisis e interpretación de los resultados, se ha demostrado que el clima organizacional de la Municipalidad Provincial de la Convención es regular, con un promedio de 3.02; siendo que la dimensión liderazgo obtuvo el promedio más alto de 3.44 calificado como bueno; mientras que la dimensión motivación obtuvo el promedio más bajo de 2.49 calificado como malo, de los resultados conseguidos se observa, que los trabajadores mantienen un temor a las represalias, así mismo se observa que el liderazgo esta predominando en el carisma del jefe.

#### 5.2. Limitaciones del estudio

El concepto de clima organizacional analizado mediante los trabajadores a quienes se formularon preguntas controversiales y hasta comprometedoras que en la interpretación de las mismas, pudieron ocasionarles problemas y hasta el despido de su puesto de trabajo, suscitándose cierta inseguridad y temor lo cual habría interferido para responder con la absoluta sinceridad a las preguntas planteadas, ello justifica las calificaciones un tanto ambiguas que se obtuvieron, habiéndose observado por ejemplo que la dimensión relaciones interpersonales fue calificada como regular, siendo que éstas se encuentran seriamente deterioradas; son frecuentes los desacuerdos y discusiones entre compañeros de trabajo. Así mismo resulta particular la observación de los resultados obtenidos en la dimensión liderazgo como la mejor calificada, que alcanzó en promedio 3.44; y la motivación alcanzo la de



menor promedio, 2.49 calificada como mala, siendo que conceptualmente existe una directa relación entre un buen liderazgo y la motivación hacia los trabajadores.

Así mismo el tiempo fue una limitante; la extensión del cuestionario y la inseguridad de los encuestados hizo que se empleara más tiempo del calculado con la incomodidad y apuro consiguientes, razones que hubieran interferido en las respuestas de los trabajadores.

### **5.3. Comparación crítica con la literatura existente**

Los antecedentes presentados por Nery Eduardo Menéndez Recinos en la tesis: Clima Organizacional en la Municipalidad del Progreso, Jutiapa, de la Universidad Rafael Landívar en Jutiapa - Guatemala, año 2014, muestran que para la evaluación de la variable se tomaron cinco dimensiones; infraestructura; características estructurales; ambiente social; características personales de los colaboradores, lo cual resulta en un clima organizacional adecuado, en la Municipalidad del Progreso, Jutiapa.

Por otra parte, el estudio realizado por Juana Manuel Umasi Lave, quien es autora de la tesis clima organizacional en trabajadores administrativos del sector salud red de salud San Juan de Lurigancho de la universidad San Martín de Porras. Lima. Perú 2017. Emplearon las dimensiones: comunicación, autorrealización, supervisión, condiciones laborales, y cuyos resultados muestran que el clima organizacional es regular, por lo tanto la comunicación y las conclusiones laborales son las dos dimensiones más ligadas entre sí dando ese resultado. Estudio que muestra una realidad parecida al de la Municipalidad Provincial de la Convención que se ven reflejados en los resultados obtenidos.

Para Patricia Ormachea Del Carpio, en su tesis Clima Organizacional y Desempeño Laboral en el personal administrativo de la empresa prestadora de servicios SEDACUSCO S.A. - de la Universidad Andina del Cusco - Cusco – Perú, año 2014, en la cual se determina que el clima organizacional es regular, habiendo empleado para el análisis las dimensiones: ambiente físico y ambiente social, habiéndose



confirmado: las hipótesis general y específicas; demostrado la influencia de los ambientes físico y social en el desempeño de los trabajadores.

La tesis presentada por Carlos Alberto López Condori - Influencia del Clima Organizacional en el desempeño Laboral del Personal Administrativo sede central SEDAPAR S.A. 2016; de la escuela de posgrado, Universidad Cesar Vallejo; en su variable clima organizacional ha empleado las dimensiones: satisfacción de los trabajadores, autonomía en el trabajo, relaciones sociales, unión y apoyo entre compañeros, consideración de los directivos, beneficios y recompensas, motivación y esfuerzo, liderazgo de los directivos; dieron el resultado nivel intermedio en el clima organizacional; concluyendo que no se define con claridad porque tiene altibajos, le falta una tensión constante que favorezca la satisfacción de los trabajadores, autonomía, relaciones sociales y unión, consideración y liderazgo directivo, beneficios y recompensas, motivación y esfuerzo, mientras que el desempeño laboral es 'alto'; el personal cumple en gran parte con el encargo recibido, aunque es posible perfeccionar su desempeño.

En contraste la presente investigación tomo como dimensiones: relaciones interpersonales, autonomía, liderazgo y motivación; prevaleciendo luego de su análisis que el clima organizacional es también regular. Por lo que se debe mejorar las relaciones interpersonales entre los jefes de área y trabajadores, el trabajo en equipo, así como su equipo colectivo concentrado en tareas, si identificación e integración de la visión para el logro de los objetivos de la gestión municipal.

#### **5.4. Implicancias del estudio**

A partir de la presente investigación que muestra la necesidad de considerar factores influyentes como un proceso previo de explicación a los trabajadores acerca de las intenciones y fines del estudio, el empleo de mecanismos que permitan darles seguridad garantizando que sus respuestas serán confidenciales y que el jefe de área no tendrá acceso a ellas, para así obtener respuestas más objetivas y cercanas a la realidad.



Otro aspecto que pudiera ser motivo de una nueva investigación es la evaluación en los procesos de reclutamiento y selección de nuevos trabajadores, en especial de los jefes de área que acceden a cargos jerárquicos; de tal manera que tenga un periodo de adaptabilidad para conocer el funcionamiento del escenario de la institución y poder cumplir con los objetivos institucionales.

Asimismo, tomar conocimiento que los contratos se estilan hacer cada tres meses y cambiar al personal si darle mayor tiempo para conocer la realidad de la institución y cumplir sus funciones.

Quedando pendiente conocer las dificultades, los retos, las limitaciones que se muestran, y las condiciones en las que desarrollan sus funciones.





## CONCLUSIONES

De acuerdo a los resultados obtenidos de la investigación, se concluye:

1. El clima organizacional de la Municipalidad Provincial de la Convención es regular, habiendo alcanzado en promedio el 3.02 de acuerdo a la escala de baremación; del análisis de las dimensiones señaladas para el presente estudio: Relaciones Interpersonales con promedio de 3.18, calificado como regular; Autonomía con promedio 2.98, calificado como regular; Liderazgo con promedio 3.44, calificado como bueno y Motivación con promedio 2.49, calificado como malo.
2. Las relaciones interpersonales son regulares, alcanzando un promedio de 3.18 de acuerdo a la escala de baremación; observada desde los indicadores: comunicación con un promedio 3.41; calificado como bueno; mientras que en trabajo en equipo alcanzo un promedio de 2.94 calificado como regular. Lo que demuestra que no existe un ambiente grato de buenas relaciones consolidado, así como un espíritu colectivo concentrado en las tareas; mientras que en la comunicación el proceso de transferir información se realiza en forma buena, cumpliéndose funciones de control, motivación, expresión de emociones.
3. La autonomía calificada como regular, alcanzando un promedio de 2.98 de acuerdo a la escala de baremación; analizada desde los indicadores: libertad de expresión con un promedio de 3.41 calificado como bueno; y en el indicador decisiones se obtuvo un promedio de 2.55 calificado como malo; demostrándose que según el indicador libertad de expresión: los trabajadores tienen libertad para expresar sus opiniones e ideas sin ningún temor a represalias; asimismo la última palabra la tiene el jefe de área, no se considera la delegación completa de funciones característico de una entidad pública.
4. El liderazgo fue calificado como bueno, alcanzando un promedio de 3.44 de acuerdo a la escala de baremación; para la cual se consideraron los indicadores: transaccional y transformacional, habiendo sido el liderazgo transaccional señalado como el característico en la Institución con un promedio 3.46, calificado como bueno; los trabajadores aceptan a sus jefes de área como sus líderes; se basan en cumplir con los



objetivos; mientras que el liderazgo transformacional obtuvo un promedio de 3.41 calificado como bueno; los trabajadores opinan que este liderazgo está presente de menor proporción; opera con la base de cambiar la motivación regular basada en la recompensa y llevarlos al compromiso con las metas.

5. La motivación, obtuvo la calificación de malo, con un promedio de 2.49 de acuerdo a la escala de baremación; para el análisis de ésta dimensión se consideraron los indicadores: curso que alcanzo el promedio de 2.60, calificado como malo; mientras que intensidad un promedio de 2.59 calificado como malo; y persistencia con un promedio 2.27 calificada como malo. Demostrándose que el grado de motivación varía de un individuo a u otro, según el momento y la situación; las actitudes, la personalidad y el aprendizaje; las necesidades, impulsos e incentivos no son valorados por los jefes de área. Asimismo la motivación no se estaría fortaleciendo plenamente el proceso responsable de la intensidad, el curso y la persistencia de los esfuerzos que realizan los trabajadores para alcanzar los objetivos institucionales.



## RECOMENDACIONES

Considerando los resultados de la investigación en la Municipalidad Provincial de La Convención, se recomienda:

1. A los funcionarios encargados de la Administración Municipal, considerar prioridad para el cumplimiento de los objetivos, la promoción de un clima organizacional positivo y propicio, dado que los trabajadores y sus voluntades son quienes ejecutan las tareas para el logro de los objetivos de la institución en beneficio de la población, para lo cual deberán considerarse en el plan operativo anual y presupuesto respectivo acciones destinados a este propósito.
2. Respecto a las relaciones interpersonales, la elaboración de un Programa de fortalecimiento del clima organizacional que permita la realización de actividades formales e informales con la finalidad de generar la interacción entre los trabajadores, y jefes de área para fomentar un ambiente grato de buenas relaciones, así como un espíritu colectivo; con actividades de responsabilidad social; Se debe reconocer en forma efectiva los logros de los trabajos que se hagan en equipo promoviendo de esta manera una sana competencia entre compañeros.
3. La autonomía e iniciativa deberían premiarse y ser reconocidas en público con estímulo económico o de desarrollo personal que permita potenciar las capacidades de los trabajadores.
4. Fortalecer la relación con el líder que es reconocido; propiciar mayor acercamiento y comunicación con los trabajadores, instituir un espacio para el diálogo abierto de tal modo que los trabajadores se sientan escuchados buscando propiciar el respeto y la armonía entre trabajadores y directivos de la municipalidad.
5. Respecto a la motivación se sugiere a las autoridades respectivas de la municipalidad consideren incorporar una política de motivación mediante la cual se pueda otorgar reconocimientos y se estimule la participación de los trabajadores mediante premios o compensaciones por logros.



## REFERENCIA BIBLIOGRAFICA

- (s.f.). Obtenido de <http://www.munidelaconvencion.gob.pe/nosotros/>
- Arlegui, R., Garcia, J. L., & Meneses, L. (2007). *Libertad de elección: algunos enfoques axiomáticos*. Valladolid : Universidad de Valladolid.
- Bell, A y Smith, D. (1999). En *Management Communication*. Nueva York.
- Brunet, L. (2009). *El clima de trabajo en las organizaciones*. Mexico: Trillas.
- Canahuire, E., Endara, F., & Morante, E. (2015). *Como hacer la tesis universitaria* (1° Edición ed.). Cusco: Colorgraf S.R.L.
- Carrasco Diaz, J. (2005). *Metodologia de la Investigacion*. Peru: San Marcos.
- Chiavenato. (2011). *Administración de Recursos Humanos*.
- Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento Organizacional*. México: McGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES, S.A.
- Convencion, M. d. (2018). *mplc@munidelaconvencion.gob.pe*. Obtenido de [mplc@munidelaconvencion.gob.pe](mailto:mplc@munidelaconvencion.gob.pe): <http://www.munidelaconvencion.gob.pe/nosotros/>
- de la Rosa Villa Castro, J. (2012). *Aplicacion de los estímulos Organizacionales para el mejoramiento del Clima Organizacional. en el caso del laboratorio farmacéutico Corporacion Infarmasa S.A.* (Tesis) - Universidad Nacional del Callao. Callao, Perú.
- Elizabeth Conde Riquelme, Maribel Valentina Coronado Miranda. (2006). *Diagnóstico del Clima Organizacional de una institucion Publica.* (Tesis)- Ilustre Municipalidad de Valdivia. Universidad Privada Antenor Orrego. Valdivia, Chile.
- Fernandez Baca, M. A. (2013). *Motivacion Laboral y Clima Organizacional en la Cooperativa de Ahorros y Credito Santo Domingo de Guzmán Provincia Cusco - 2013.* (Tesis ) - Universidad Andina del Cusco. Cusco, Perú.
- Figuroa, N. (06 de Octubre de 2011). <https://articulosbm.files.wordpress.com>. Recuperado el 05 de Junio de 2018, de PMQuality Artículos – Interpersonal Skills: <https://articulosbm.files.wordpress.com/2011/10/liderazgo-transaccional-y-transformacional.pdf>
- Gamboa-León, L. (2013). *Clima Laboral de empresa Bombonería de Peugia.* (Tesis) - Universidad San Martin de Porras. Lima, Perú.



- Griffin, Ricky W; Phillips, Jean M; Gully, Stanley M;. (2016). *Comportamiento Organizacional administración de personas y organizaciones*. México : Cengage learning Editores, S.A.
- Hernandez, R., Fernández, C., & Baptista, M. (2014). *Metodología de la investigación*. México: Mc. Graw Hill Educación.
- Johnson, R. (1996). *Formación efectiva de equipos enfoque de Recursos Humanos*.
- Louffat, E. (2015). *Fundamentos del proceso administrativo*. Argentina: Cengage.
- Louffat, E. (s.f.). *Administración del Potencial Humano*.
- Matute, G., Becerra, M., & Muñoz, R. (2008). *Clima organizacional en empresas mineras*. Lima: Serie Gerencia Global 7 - Edición no venal - ESAN.
- Mendez Alvarez, C. E. (2006). *Clima organizacional en Colombia EL IMCOC : un metodo de analisis para su intervención*. Bogota, Colombia.: Centro Editorial Universidad del Rosario.
- Menéndez Recinos, N. (Julio de 2014). Tesis : *Clima Organizacional en la Municipalidad del Progreso, Jutiapa - tesis - Universidad Rafael Landivar. JUTIAPA, GUATEMALA*.
- Mitchell, T. R. (1997). *Combinando estrategias motivacionales con Contextos organizacionales*”, en L. L. Cummings y B. M. Shaw (eds.), *Research in Organizational Behavior*.
- mplc@munidelaconvencion.gob.pe. (25 de 09 de 2017).  
<http://www.munidelaconvencion.gob.pe/nosotros/organigrama/>. Obtenido de  
<http://www.munidelaconvencion.gob.pe/nosotros/organigrama/>:  
<http://www.munidelaconvencion.gob.pe/nosotros/organigrama/>
- Ormachea del Carpio, P. (2014). *Clima Organizacional y Desempeño Laboral en el personal Administrativo de la empresa prestadora de servicios SEDACUSCO S.A. de la ciudad de cusco año 2013. (Tesis) - Universidad Andina del Cusco. Cusco, Perú*.
- Patlán Pérez, J., & Flores Herrera, R. (2013). *Desarrollo y Validación de la Escala Multidimensional de Clima Organizacional*. Mexico: Universidad Nacional Autónoma de México, Coyoacán.
- Robbins, S., & Judge, T. (2009). *Comportamiento organizacional*. México: Pearson.
- Rodriguez, D. (2005). *Diagnostico Organizacional*. Mexico: Alfaomega grupo editor.
- Rodriguez, M. D. (2012). *Diagnostico Organizacional*. Mexico: Mexico.



Samuel, C. (1994). *Modern Management: Diversity, Quality, Ethics, and the Global Environment*, Allyn and Bacom. Boston.

Uribe Prado, J. F. (2015). *Clima y ambiente organizacional. Trabajo, salud y factores psicosociales*. Mexico: Mexico.

William. G. Scott y Terence R. Mitchell. (1976). *Organization Theory: A Structural and Behavioral Analysis*.

www.munidelaconvencion.gob.pe. (2018). *www.munidelaconvencion.gob.pe*. Recuperado el 1 de 11 de 2018, de [www.munidelaconvencion.gob.pe](http://www.munidelaconvencion.gob.pe):  
<http://www.munidelaconvencion.gob.pe/la-ciudad/>