



UNIVERSIDAD ANDINA DEL CUSCO

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS, ADMINISTRATIVAS Y
CONTABLES**

ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN



TESIS

**CLIMA LABORAL EN LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE PILLPINTO
PROVINCIA DE PARURO-CUSCO 2018**

Tesis Presentado por:

Bach. Reysser Moises Candia Medina

Para optar al Título Profesional de
Administración

Asesora:

Lic. Miriam Huamán Condori

CUSCO - PERÚ

2019



PRESENTACIÓN

Señor decano de la Facultad de Ciencias Económicas, Administrativas y Contables de la Universidad Andina del Cusco.

Señores miembros del jurado:

En cumplimiento al Reglamento de Grados y Títulos de la Facultad de Ciencias Económicas, Administrativas y Contables, pongo a vuestra distinguida consideración la **Tesis intitulado “Clima Laboral en la Municipalidad Distrital de Pillpinto, provincia de Paruro-Cusco 2018”**, con el objeto de optar al título profesional de Licenciado en Administración.

Atentamente:

Bach. Reysser Moises Candia Medina



AGRADECIMIENTO

Quiero expresar mi agradecimiento especial a:

Todas las personas que contribuyeron con la presente investigación, a mi asesora Lic. Miriam Huamán Condori, a mis dictaminantes Susi Alviz Pazos y Ana Cecilia Chavez Chacón.

A todos mis docentes por las enseñanzas y experiencias adquiridas durante mi carrera universitaria.

Y quiero hacer un agradecimiento muy especial a mis padres quienes me apoyaron incondicionalmente durante todo este tiempo de mi vida.

A todos ellos muchas gracias.



DEDICATORIA

Quiero dedicar la presente tesis a mis amados padres señor Moisés Candia Figueroa y señora Ana María Medina Torres que gracias a ellos pude llegar hasta este punto de mi carrera profesional y de quienes recibo siempre su apoyo incondicional.



ÍNDICE

PRESENTACIÓNii
AGRADECIMIENTOiii
DEDICATORIAiv
ÍNDICEv
RESUMEN..... 1
ABSTRACT 2

CAPÍTULO 1

INTRODUCCIÓN

1.1. Planteamiento del problema 3
1.2. Formulación del problema 7
 1.2.1. Problema general..... 7
 1.2.2. Problemas específicos. 7
1.3. Formulación de los Objetivos 8
 1.3.1. Objetivo General. 8
 1.3.2. Objetivos específicos. 8
1.4. Justificación de la investigación..... 9
 1.4.1. Relevancia social..... 9
 1.4.2. Implicancias prácticas. 9
 1.4.3. Valor teórico..... 9
 1.4.4. Utilidad metodológica. 9
 1.4.5. Viabilidad o factibilidad..... 9
1.5. Delimitaciones de la Investigación 10
 1.5.1. Delimitación Temporal. 10
 1.5.2. Delimitación Espacial. 10
 1.5.3. Delimitación Conceptual..... 10
 1.5.4. Delimitación social..... 10



CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes de la Investigación 11

 2.2.1. Antecedentes internacionales. 11

 2.1.2. Antecedentes nacionales. 16

 2.1.3. Antecedentes locales. 20

2.2. Bases legales 24

2.3. Bases Teóricas..... 25

 2.3.1. Concepto de clima laboral..... 25

 2.3.2. Importancia del Clima Organizacional. 25

 2.3.3. Elementos del Clima Laboral..... 26

 2.3.4. Tipos de clima organizacional. 27

 2.3.5. Perspectivas del clima laboral. 29

 2.3.6. Dimensiones del clima laboral. 29

2.4. Marco conceptual 58

2.5. Variable de estudio..... 60

 2.5.1. Conceptualización de la variable. 61

 2.5.2. Operacionalización de la variable. 63

CAPÍTULO III

MÉTODO DE INVESTIGACIÓN

3.1. Tipo de investigación 64

3.2. Enfoque de la investigación 64

3.3. Diseño de la investigación 64

3.4. Alcance de la investigación..... 65

3.5. Población y muestra 65

 3.5.1. Poblacion..... 65

 3.5.2. Muestra..... 65



3.6. Tecnicas e instrumentos de recoleccion de datos.....66

 3.6.1. Técnica.66

 3.6.2. Instrumento.66

3.7. Procesamiento de datos66

CAPÍTULO IV

RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

4.1. Presentación y fiabilidad del instrumento aplicado67

 4.1.1. Presentación del instrumento67

 4.1.2. Fiabilidad del instrumento aplicado68

4.2. Resultados de las dimensiones de Clima Laboral69

 4.2.1. Resultados de la dimensión Autonomía.....70

 4.2.2. Resultados de la dimensión Cooperación y apoyo.....74

 4.2.3. Resultados de la dimensión Reconocimiento.....79

 4.2.4. Resultados de la dimensión Organización y estructura.....83

 4.2.5. Resultados de la dimensión Innovación.....87

 4.2.6. Resultados de la dimensión Transparencia y equidad.....91

 4.2.7. Resultados de la dimensión Motivación.95

 4.2.8. Resultados de la dimensión Liderazgo.....99

2.3. Resultados para la variable Clima Laboral 104

 2.3.1. Análisis e interpretación..... 104

CAPÍTULO V

DISCUSIÓN 107

 5.1. Descripción de los hallazgos más relevantes y significativos..... 107

 5.2. Limitaciones del estudio 107

 5.3. Comparación crítica con la literatura existente 108

 5.4. Implicancias del estudio 110

CONCLUSIONES 112



RECOMENDACIONES 116

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS 119



ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Conceptualización de la variable61

Tabla 2 Operacionalización de la variable63

Tabla 3 Distribución de los ítems del cuestionario67

Tabla 4 Descripción de la baremación y escala de interpretaciones para las dimensiones y variable.....68

Tabla 5 Estadísticos de fiabilidad69

Tabla 6 Indicadores de autonomía70

Tabla 7 Dimensión Autonomía72

Tabla 8 Comparación promedio de los indicadores de Autonomía73

Tabla 9 Indicadores de Cooperación y apoyo74

Tabla 10 Dimensión Cooperación y apoyo76

Tabla 11 Comparación promedio de los indicadores de Cooperación y apoyo78

Tabla 12 Indicadores de Reconocimiento79

Tabla 13 Dimensión Reconocimiento81

Tabla 14 Comparación promedio de los indicadores de Reconocimiento82

Tabla 15 Indicadores de Organización y estructura83

Tabla 16 Dimensión Organización y estructura85

Tabla 17 Comparación promedio de los indicadores de Organización y estructura86

Tabla 18 Indicadores de Innovación87

Tabla 19 Dimensión Innovación88

Tabla 20 Comparación promedio del indicador Innovación89

Tabla 21 Indicadores de Transparencia y equidad91

Tabla 22 Dimensión Transparencia y equidad93

Tabla 23 Comparación promedio de los indicadores de Transparencia y equidad94

Tabla 24 Indicadores de Motivación95

Tabla 25 Dimensión Motivación97

Tabla 26 Comparación promedio de los indicadores de Motivación98

Tabla 27 Indicadores de Liderazgo99

Tabla 28 Dimensión Liderazgo101

Tabla 29 Comparación promedio de los indicadores de Liderazgo102

Tabla 30 Variable Clima laboral104

Tabla 31 Comparación promedio de las dimensiones de Clima Laboral105



ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Indicadores de Autonomía 70

Figura 2. Dimensión Autonomía 72

Figura 3. Comparación promedio de los indicadores de Autonomía 73

Figura 4. Indicadores de Cooperación y Apoyo 75

Figura 5. Dimensión Cooperación y apoyo 77

Figura 6. Comparación promedio de los indicadores de Cooperación y apoyo 78

Figura 7. Indicadores de Reconocimiento 79

Figura 8. Dimensión Reconocimiento 81

Figura 9. Comparación promedio de los indicadores de Reconocimiento 82

Figura 10. Indicadores de Organización y estructura 84

Figura 11. Dimensión Organización y estructura 85

Figura 12. Comparación promedio de los indicadores de Organización y estructura 86

Figura 13. Indicadores de Innovación 87

Figura 14. Dimensión Innovación 89

Figura 15. Comparación promedio del indicador Innovación 90

Figura 16. Indicadores de Transparencia y equidad 91

Figura 17. Dimensión Transparencia y equidad 93

Figura 18. Comparación promedio de los indicadores Transparencia y equidad 94

Figura 19. Indicadores de Motivación 96

Figura 20. Dimensión Motivación 97

Figura 21. Comparación promedio de los indicadores Motivación 98

Figura 22. Indicadores de Liderazgo 100

Figura 23. Dimensión Liderazgo 101

Figura 24. Comparación promedio de los indicadores Liderazgo 103

Figura 25. Variable Clima Laboral 104

Figura 26. Comparación promedio de las dimensiones de Clima Laboral 105



RESUMEN

El presente trabajo de investigación con el objetivo de describir el Clima Laboral en la Municipalidad Distrital de Pillpinto, Provincia de Paruro-Cusco 2018.

Metodológicamente se ha efectuado una investigación de tipo básica, el nivel de investigación es descriptiva con diseño no experimental, y la población de estudio está constituida por los 19 trabajadores de la Municipalidad Distrital de Pillpinto 2018, la técnica de recolección de datos ha sido la encuesta con su instrumento el cuestionario, datos que han sido procesados con ayuda del programa SPSS y Excel las cuales se presentan mediante tablas y figuras.

En el marco teórico se desarrolló los antecedentes de la investigación a nivel internacional, nacional y local, las bases teóricas del Clima Laboral como son su concepto, importancia, elementos, tipos y perspectivas, también se desarrolló las ocho dimensiones del Clima Laboral Autonomía, Cooperación y Apoyo, Reconocimiento, Organización y estructura, Innovación, Transparencia y equidad, Motivación y Liderazgo lo que permitió un mejor estudio del Clima Laboral.

Los resultados obtenidos en la investigación indican que el Clima Laboral en la Municipalidad Distrital de Pillpinto es adecuado con promedio de 3.48, donde la dimensión Autonomía presenta una calificación alta con un promedio de 3.78, la dimensión Cooperación y Apoyo también presenta una calificación alta, la dimensión Reconocimiento es considerado ni inadecuado ni adecuado con un promedio de 3.18, la dimensión Organización y estructura es considerado adecuado con un promedio de 4.18, la dimensión Innovación presenta una calificación regular con un promedio de 3.29, la dimensión Transparencia y equidad es considerado ni inadecuado ni adecuado, la dimensión Motivación es considerado adecuado con un promedio de 3.54 y la dimensión Liderazgo es considerado ni inadecuado ni adecuado con un promedio de 3.48.

**ABSTRACT**

The objective of this research work is to describe the Work Climate in the District Municipality of Pillpinto, Province of Paruro-Cusco 2018.

Methodologically, basic research has been carried out, the level of research is descriptive with a non-experimental design, and the study population is made up of 19 workers from the District Municipality of Pillpinto 2018, the data collection technique has been the survey with Your instrument the questionnaire, the data that have been processed with the help of the SPSS and Excel program, which are presented by tables and figures.

The theoretical bases of the Work Climate as its concept, importance, elements, types and perspectives, are also the eight dimensions of the Work Climate Autonomy, Cooperation Support, Recognition, Organization and Structure, Innovation, Transparency and Equity, Motivation and Leadership.

The results in the research indicate the Work Environment in the District Municipality of Pillpinto is adequate with an average of 3.48, where the Autonomy dimension presents a higher score than an average of 3.78, the Cooperation and Support dimension also presents a high score, the The dimension of innovation and the average of 3.18, the dimension Innovation and equity is either adequate or adequate, the Motivation dimension is adequate with an average of 3.54 and the Leadership dimension is considered neither adequate nor adequate with an average of 3.48.



CAPÍTULO 1

INTRODUCCIÓN

1.1. Planteamiento del problema

El clima laboral es un concepto con amplia tradición en los estudios e investigaciones acerca del factor humano en empresas y organizaciones. El clima laboral es un indicador fundamental de la vida de la empresa, condicionado por múltiples cuestiones: desde las normas internas de funcionamiento, las condiciones ergonómicas del lugar de trabajo y equipamientos, pasando por las actitudes de las personas que integran el equipo, los estilos de dirección de líderes y jefes, los salarios y remuneraciones, hasta la identificación y satisfacción de cada persona con la labor realizada. (Gan & Triguiné, 2006, p. 275)

Un mal clima laboral constituye un grave obstáculo para la consecución de los objetivos empresariales, siendo además un indicador clave para comprender los problemas y necesidades de los equipos de trabajo que integran la empresa. Por lo contrario, un buen clima laboral favorece los logros y el éxito de la gestión empresarial: las emociones positivas, la continuidad en los planes y programas, la confianza y la cercanía de persona y equipos, la forma positiva de resolver la conflictividad; son algunos de los ingredientes que facilitan la consecución de estrategias y objetivos. (Gan & Triguiné, 2006, p. 275)

Las empresas no se comprometen con el bienestar del trabajador porque prima en ellos la ganancia económica más que la inversión social. Lo que las empresas no saben es que mientras un trabajador esté contento en su centro de labores, se va a fidelizar y contribuye más en la productividad de la misma. Con esta actitud los empleadores no solo van en contra de los trabajadores sino también en contra de su misma empresa, puesto que el resultado de la vulneración de sus derechos repercute en su rendimiento y en el estado emocional del servidor. (Ibañez Pantoja, 2017)



En el Perú, el clima organizacional es uno de los aspectos más importantes para los trabajadores. Según encuestas se encontró que el 81% de los trabajadores considera que el clima es muy importante para su desempeño laboral. En tanto, el 86% de peruanos estaría dispuesto a renunciar a su actual trabajo si tuviera un mal clima laboral. (Gestión, 2018)

El clima laboral se refiere al contexto de trabajo, caracterizado por un conjunto de aspectos tangibles e intangibles que están presentes de forma relativamente estable en una determinada organización, y que afecta a las actitudes, motivación y comportamiento de sus miembros y, por tanto, al desempeño de la organización. Puede ser percibido y descrito por los integrantes de la organización y por tanto, medido desde un punto de vista operativo a través del estudio de sus percepciones y descripciones, o mediante la observación y otras medidas objetivas. Aun reflejando el estado de la organización en un momento determinado, el clima laboral puede cambiar, siendo los propios miembros, pero muy especialmente, los líderes de la organización, los principales agentes en la generación de cambios. (Bordas, 2016, p.34)

En la Municipalidad Distrital de Pillpinto ubicado en la provincia de Paruro, departamento de Cusco se pudo observar una situación desfavorable respecto al clima laboral.

En lo que respecta a la autonomía, se observó en algunos trabajadores la necesidad de consultar a sus jefes antes de tomar decisiones en su trabajo, presentando dificultades para solucionar problemas o inconvenientes que se les pueda presentar en el trabajo, así mismo se observó que muchos trabajadores carecen de iniciativas propias a la hora de realizar sus actividades o funciones en el trabajo.

En cuanto a la cooperación y apoyo, se observó que no existe una buena relación de compañerismo, cordialidad y apoyo entre varios trabajadores; la comunicación no es



buena y de igual manera no existe un trato cordial, amable y respetuoso, ni buena relación de colaboración y apoyo entre compañeros de trabajo.

En lo que respecta al reconocimiento, se observó que muchos trabajadores perciben que su trabajo y contribución a la organización no es reconocido adecuadamente por sus superiores, se observó también que los jefes se desinteresan en valorar y reconocer el esfuerzo de los trabajadores, aun cuando estos aporten ventajas competitivas a la organización.

Respecto a la organización y estructura, se observó que los procesos de trabajo desarrollados en la Municipalidad Distrital de Pillpinto no están bien organizados y coordinados; se observó también que los trabajadores mantienen una línea de mando, por lo que generalmente están reportando el avance de sus actividades a sus superiores.

En cuanto a la innovación se observó que los trabajadores aportan constantemente con ideas, métodos y procedimientos innovadores para el desarrollo de las actividades, sin embargo muchas de estas no llegan a ser adoptadas e implementadas en la Municipalidad Distrital de Pillpinto.

En cuanto a la transparencia y equidad, se observó que en la Municipalidad Distrital de Pillpinto, algunos trabajadores no cumplen con todas las políticas organizacionales establecidas, algunos de ellos no cumplen con el horario de jornada laboral presentando tardanzas, faltas sin llegar a ser sancionados; se observó también que el esfuerzo y desempeño de los trabajadores no es reconocido ni valorado de manera equitativa y transparente, así mismo observó que a los trabajadores no se les brinda las mismas oportunidades para desarrollarse profesionalmente o mejorar su situación económica y laboral.

Respecto a la motivación, se observó que debido a que la Municipalidad pertenece al sector público, los trabajadores no reciben ningún tipo de incentivo monetario, como



aumento de sueldo, pagos por horas extras laboradas o recompensas extras al buen desempeño, se observó también que algunos trabajadores no se sienten motivados con las responsabilidades, tareas y actividades que desarrollan en su puesto de trabajo, generando un desinterés en esmerarse más en su trabajo y en mejorar su rendimiento profesional.

Respecto al liderazgo, se observó que la en la Municipalidad no se motiva ni se direcciona correctamente a los trabajadores en sus funciones, no se promueve el trabajo en equipo para el logro de los objetivos, así mismo no se permite la participación de todos los trabajadores cuando se toman decisiones, ni se considera las opiniones y aportes de todos los trabajadores especialmente a los de una jerarquía inferior.

De continuar con estos problemas, el clima laboral de la Municipalidad Distrital de Pillpinto podría presentar consecuencias negativa como: Insatisfacción en el trabajo, disminución en el desempeño laboral por lo que generaría disminución en la productividad, limitación en el desarrollo profesional, una mala relación con los compañeros de trabajo, falta de interés para cumplir objetivos, desinterés por cooperar y trabajar en equipo, los cuales llegarían a afectar en el desarrollo de la gestión Municipal.



1.2. Formulación del problema

1.2.1. Problema general.

- ¿Cómo es el clima laboral en los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Pillpinto-Cusco 2018?

1.2.2. Problemas específicos.

- ¿Cómo es la autonomía en la Municipalidad Distrital de Pillpinto-Cusco 2018?
- ¿Cómo es la cooperación y apoyo en la Municipalidad Distrital de Pillpinto-Cusco 2018?
- ¿Cómo es el reconocimiento en la Municipalidad Distrital de Pillpinto-Cusco 2018?
- ¿Cómo es la organización y estructura en la Municipalidad Distrital de Pillpinto-Cusco 2018?
- ¿Cómo es la innovación en la Municipalidad Distrital de Pillpinto-Cusco 2018?
- ¿Cómo es la transparencia y equidad en la Municipalidad Distrital de Pillpinto-Cusco 2018?
- ¿Cómo es la motivación en la Municipalidad Distrital de Pillpinto-Cusco 2018?
- ¿Cómo es el liderazgo en la Municipalidad Distrital de Pillpinto-Cusco 2018?



1.3. Formulación de los Objetivos

1.3.1. Objetivo General.

- Describir el clima laboral en la Municipalidad Distrital de Pillpinto-Cusco 2018.

1.3.2. Objetivos específicos.

- Describir la autonomía en la Municipalidad Distrital de Pillpinto-Cusco 2018
- Describir la cooperación y apoyo en la Municipalidad Distrital de Pillpinto-Cusco 2018
- Describir el reconocimiento en la Municipalidad Distrital de Pillpinto-Cusco 2018
- Describir la organización y estructura en la Municipalidad Distrital de Pillpinto-Cusco 2018
- Describir la innovación en la Municipalidad Distrital de Pillpinto-Cusco 2018
- Describir la transparencia y equidad en la Municipalidad Distrital de Pillpinto-Cusco 2018
- Describir la motivación en la Municipalidad Distrital de Pillpinto-Cusco 2018
- Describir el liderazgo en la Municipalidad Distrital de Pillpinto-Cusco 2018



1.4. Justificación de la investigación

1.4.1. Relevancia social.

El presente trabajo de investigación es relevante en lo social porque sirve como un aporte al fortalecimiento del clima laboral de los trabajadores de próximas gestiones Municipales repercutiendo positivamente en la productividad y el bienestar de los trabajadores.

1.4.2. Implicancias prácticas.

El presente trabajo de investigación es relevante en lo práctico porque el estudio de esta variable, sus dimensiones y los resultados finales obtenidos le permite a la Municipalidad tener una idea más clara de cómo mejorar el clima laboral en los trabajadores tomando mejores decisiones.

1.4.3. Valor teórico.

El presente trabajo de investigación es relevante en su valor teórico por el estudio de la variable y sus dimensiones donde su contenido teórico está sujeto a diferentes autores por lo que este trabajo servirá como un aporte a futuras investigaciones como antecedente teórico o como una contribución para explicar mejor el clima laboral.

1.4.4. Utilidad metodológica.

El presente trabajo de investigación mantiene relevancia en lo metodológico porque para su realización se siguió una secuencia de pasos estructurados, aplicando procedimientos, técnicas e instrumentos, y su contenido se desarrolló desde lo general hacia lo específico.

1.4.5. Viabilidad o factibilidad.

El presente trabajo de investigación es factible ya que se contó con el tiempo necesario para su realización, se contó con los recursos económico, humano y material



necesarios, y porque se contó con el acceso a la información para el desarrollo de la investigación.

1.5. Delimitaciones de la Investigación

1.5.1. Delimitación Temporal.

El presente trabajo de investigación abarca el periodo comprendido entre Junio del 2018 a Diciembre del 2018.

1.5.2. Delimitación Espacial.

El presente trabajo de investigación se realizó en la Municipalidad Distrital de Pillpinto ubicado en la provincia de Paruro, departamento de Cusco.

1.5.3. Delimitación Conceptual.

La delimitación conceptual para el presente trabajo de investigación abarca los conceptos de la teoría de clima laboral los cuales fueron recopilados de libros, estudios científicos, páginas web, revistas y otros.

1.5.4. Delimitación social.

La delimitación social abarca a los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Pillpinto, provincia de Paruro, Cusco.



CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes de la Investigación

2.2.1. Antecedentes internacionales.

Autor: Nery Eduardo Menéndez Recinos

Título: Clima Organizacional en la Municipalidad del Progreso, Jutiapa.

Universidad: Universidad Rafael Landívar, para obtener el grado académico de Licenciado en Administración.

Año: 2014

Conclusiones:

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



además, que el equipo se encuentra debidamente instalado por personal técnico.

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

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

a) Si existe un organigrama tipo vertical, de la institución, pero lamentablemente no todos los colaboradores lo conocen, puesto que el personal operativo encuestado informó que no saben si existe uno y por otra parte algunos dijeron también que han oído que hay uno.

b) Que la división de las actividades, el establecimiento de tareas y responsabilidades han sido de acuerdo a cada una de las funciones que lleva a cabo la Municipalidad. Aunque existen algunos que consideran que esa división no es la adecuada.

c) La mayoría de los colaboradores del área administrativa indican que el puesto que ocupan les da la facultad, pero no la autoridad para tomar ciertas decisiones. Mientras que personal operativo toma decisiones únicamente cuando no necesitan consultar con el jefe inmediato.

d) Las autoridades si delegan actividades constantemente. La autoridad que se ejerce en la institución es la formal e institucional.

e) El tipo de liderazgo que impera es el democrático y, en el área operativa, el autocrático.



- f) No todos los entrevistados saben lo que significa cultura organizacional, mientras que los que sí saben lo relacionaron o con los valores, los que existen dentro de la institución.
- Identificando el ambiente social de la institución se determina que:
 - a) Dentro de la Municipalidad si existe compañerismo entre los colaboradores, recibiendo apoyo de las autoridades hacia los subordinados.
 - b) Existen diferencias (conflictos), rumores y chismes que se presentan en el momento de la realización de las actividades logrando manejar la situación con el dialogo y sugerencias de parte de los colaboradores.
 - c) Las causas del estrés que presentan los colaboradores se debe a la carga de trabajo, el mal humor de su jefe, la aglomeración de las personas que buscan atención y el trabajo bajo presión.
 - d) Dentro del personal administrativo se da la comunicación formal pero también la informal, en el área operativa; la forma de comunicación es escrita y verbal, dependiendo de la situación.
 - 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 la interesada e integrada.
 - c) Los colaboradores si están debidamente capacitados para llevar a cabo las actividades de la institución. Están interesados en recibir capacitación sobre



motivación en el trabajo, trabajo en equipo, comunicación en el trabajo, manejo de conflictos y relaciones interpersonales.

- d) Los colaboradores están motivados para laborar en la institución, porque se realizan actividades extraoficiales, como la celebración del día de la secretaria, el día de la madre, convivios navideños, entre otros, éstos se realizan con frecuencia, dependiendo de la actividad. El mayor motivador que reflejó la investigación fue el dinero.
- 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.



Autor: Luz Viridiana Williams Rodríguez

Título: Estudio diagnóstico de clima laboral en una dependencia pública

Universidad: Universidad Autónoma de Nuevo León, para obtener el grado académico de Maestría

Año: 2013

Conclusiones:

- En relación a las áreas evaluadas el personal refleja un grado regular de insatisfacción hacia el ambiente que se vive dentro de su organización, estando los resultados estadísticos por debajo de la media con un 46% en un sistema colegiado.
- La motivación se ve seriamente afectada, reflejando un personal desinteresado, con poca identificación con su institución laboral, incertidumbre profesional, una comunicación deficiente entre los distintos niveles jerárquicos, tanto ascendente como descendentemente; en cuanto al liderazgo en la institución, se ve cada vez más afectado y con menor credibilidad por parte de los empleados lo cual es reforzado por la falta de acercamiento y confianza por ambas partes, por la falta de claridad al explicar los objetivos y la omisión de información que podría ser relevante para llevar a cabo efectivamente las actividades y la falta de retroalimentación hacia las acciones del personal.
- De las dimensiones que se evaluaron se resalta con una mejor calificación el trabajo en equipo encontrándose en niveles aceptables debido al tiempo que tienen laborando juntos los mismos elementos, la afinidad entre pares y al número reducido de empleados por equipo.



2.1.2. Antecedentes nacionales.

Autor: Judith Rosmery Rodríguez Ramos

Título: Clima organizacional y desempeño laboral de los trabajadores en la Municipalidad Provincial de Yungay

Universidad: Universidad Cesar Vallejo, para obtener el grado académico de Maestría en Gestión Pública

Año: 2017

Conclusiones:

- En cuanto al análisis correlacional entre la variable clima organizacional y desempeño laboral se observó que existe una alta correlación de 0,756, en su totalidad se considera una significancia alta. Lo que demuestra que, realizando el análisis de correlación parcial, se determina la relación entre la variable independiente clima organizacional y la variable dependiente desempeño laboral del personal.
- La descripción de los niveles de la variable clima organizacional, percibida por los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Yungay, que más predomina es el nivel regular, con un 57,4%; de un nivel bueno el 23,5% y malo un 19,1%
- Respecto a la evaluación de la variable desempeño laboral, según la respuesta proporcionada por el personal que labora en la Municipalidad de Yungay, se determinó que se encuentra en un nivel regular, puesto que existe un porcentaje alto del personal que lo manifiestan.
- Existe una relación significativa entre la dimensión estructura organizacional del clima organizacional y el desempeño laboral en el personal de la Municipalidad de Yungay, con un grado de relación de 0,563; una correlación moderada.



- Con respecto a la dimensión desarrollo de procesos del clima organizacional y el desempeño del personal de la Municipalidad, el coeficiente de correlación resultó ser igual a 0,586, lo que significa que dicha correlación es moderada.
- Se determina que existe una relación moderada entre la dimensión ética y conducta individual y el desempeño del personal de la Municipalidad, dicha relación resultó ser el valor de $r=0,680$ y además resultó ser significativa.
- Se determina que existe un grado de correlación alta con $r = 0,72$; entre la dimensión liderazgo y dirección de la variable clima organizacional respecto al desempeño laboral; según la percepción de los trabajadores que vienen laborando en dicha Municipalidad, además de ser significativa.
- Se comprueba que existe una relación significativa y moderada, siendo $r = 0,552$, entre la dimensión motivación de la variable clima organizacional y el desempeño laboral; según lo manifestado por los trabajadores de la Municipalidad, al dar sus respuestas en el cuestionario aplicado.
- Según el análisis de correlación realizado para la dimensión comunicación del clima organizacional y el desempeño laboral, refleja que existe una mínima correlación, de $r= 0,368$; pero que a la vez resultó ser significativa.



Autor: Vásquez Torres Carmen Madeleyne

Título: Influencia del clima laboral en el rendimiento de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Paiján, provincia de Ascope, durante el período octubre 2012 a febrero 2013

Universidad: Universidad Nacional de Trujillo, para obtener el grado académico de Licenciada en Trabajo Social

Año: 2013

Conclusiones:

- Las situaciones de los trabajadores en la municipalidad distrital de Paiján se demuestran por parte de los jefes lo realizan muy pocas veces lo cual el trabajador obrero y funcionario no ve si su trabajo es eficaz o eficiente a pesar que los trabajadores opinan que sienten que los trabajos que realizan les interesan a sus jefes.
- Por el temor o miedo de hacerlo mal los trabajadores siempre consultan a los jefes en las dificultades que se les presenta en las labores diarias en la Municipalidad de Paiján siempre los trabajadores consultan a sus jefes o solo cuando son decisiones importantes o cuando se refieren que sus jefes le dejan hacer sus trabajos como consideran que ellos saben.
- En cuanto a las orientaciones por parte de sus jefes en las asignaciones de las tareas, los trabajadores manifestaron que si es una tarea nueva sus jefes les orientan cuando saben que los necesitan, pero para otros trabajadores refieren que sus jefes solo les dicen que es lo que tiene que hacer y se olvidan de los trabajadores.
- En cuanto a la identidad institucional, los trabajadores opinan que cambiarían de trabajo si les ofrecen un mejor salario que en la Municipalidad de Paiján, al igual



que otros no piensan cambiar, pero que las decisiones de donde trabajar está relacionado también con el entusiasmo, alegría y satisfacción por lo que les gusta trabajar en la Municipalidad de Paiján.

- Referente a lo que más les gusta trabajar en la municipalidad de Paiján es porque los trabajadores sienten que es un buen lugar estable para trabajar y que brinda oportunidades de crecimiento.
- Las motivaciones de los trabajadores municipales están relacionadas con las actividades que realizan en sus puestos de trabajo porque representan ninguna carga de molestia y para otros están obligados a hacer su trabajo.
- El espacio de la municipalidad de Paiján para los trabajadores es agradable y seguro para trabajar y que consideran que su trabajo aporta productividad para la municipalidad.
- La gerencia municipal para los trabajadores refiere de distintas opiniones, la primera que, aunque los escuche, no las pondría en práctica sus opiniones, para otros ni siquiera las tomaría en cuenta y para otro grupo de trabajadores no les importaría si toman en cuenta o no sus opiniones.
- Las relaciones interpersonales se presentan entre los compañeros de trabajo de la forma en que nunca son amables e irrespetuosos entre trabajadores y además que nunca son interesados en los propios trabajadores y de sus problemas por lo que además sólo en algunos casos se tienen confianza entre trabajadores y que para otros grupos si existe mucha confianza entre dichos trabajadores.
- Cuando tienen un problema laboral los trabajadores consultan con sus jefes porque ellos saben que les van a ayudar, pero para otro grupo de trabajadores optan consultar con sus compañeros porque ellos saben que si les van a ayudar.



- La relación que se presenta entre los jefes y los trabajadores según la opinión de los propios trabajadores es en primer orden de respeto, comodidad y cordialidad y a la vez cuando les dan responsabilidades los jefes las toman los trabajadores con entusiasmo y solo con la no interferencia de sus obligaciones.

2.1.3. Antecedentes locales.

Autor: Huillca Sergio Roxana

Título: Clima laboral y nivel de satisfacción del personal en el Banco de Crédito del Perú oficina la Cultura Cusco 2013

Universidad: Universidad Andina del Cusco, para obtener el grado académico de Licenciado en Administración

Año: 2013

Conclusiones:

- En el Banco de Crédito del Perú, oficina La Cultura Cusco, de acuerdo a la investigación, el grado de influencia determinado mediante la correlación de Pearson es de 44% entre las variables de clima laboral y nivel de satisfacción del personal. Lo que quiere decir que el clima laboral influye significativamente en el nivel satisfacción laboral del personal que trabaja en dicha entidad.
- En el Banco de Crédito del Perú, oficina La Cultura Cusco, de acuerdo a la investigación, podemos afirmar que si existe una relación con la comunicación, mas no significativa, porque el grado de influencia determinado por la correlación de Pearson es de 41.1% entre la variable satisfacción laboral del personal que trabaja en dicha entidad.
- En el Banco de Crédito del Perú, oficina La Cultura Cusco, de acuerdo a los resultados, podemos afirmar que en la cooperación si existe una relación, mas no significativa, porque el grado de influencia determinado por la correlación de



Pearson es de 32.6% entre la variable satisfacción laboral del personal que trabaja en dicha entidad.

Autor: Daniel Salas Farfán

Título: Clima laboral en la empresa distribuidora y comercializadora de energía eléctrica Electro Sur Este S.A.A.

Universidad: Universidad Andina del Cusco, para obtener el grado académico de Licenciado en Administración

Año: 2017

Conclusiones:

De acuerdo a los resultados obtenidos en el presente trabajo de investigación, se establecen las siguientes conclusiones:

- El Clima laboral en la empresa distribuidora y comercializadora de energía eléctrica Electro Sur Este S.A.A. de la ciudad del Cusco, para el periodo 2017, alcanza un nivel bueno o favorable con un promedio de 3.56 según la escala de medición establecida, debido a que sus objetivos son claros, los trabajadores tienen claro conocimiento de estos, de la estructura organizacional, la misión y visión y los roles de las diferentes áreas de la empresa; conocen también con claridad las funciones y tareas asignadas a sus puestos; de igual manera conocen el reglamento interno de trabajo. Todo este conocimiento claro de objetivos y normas bien establecidas, permiten de alguna manera que el trabajador se identifique con estos, los adopte como suyos y se comprometa a alinear sus acciones en el cumplimiento de estos. Esta evaluación favorable del clima laboral se debe también en gran medida-como se evidencia en los resultados- a la motivación intrínseca del personal que hace que el hecho de trabajar en esta empresa y sentirse parte de ella, unido a la convicción de la importancia de su



trabajo como generador de valor para la empresa, sea un elemento potenciador en su motivación. Sin embargo la motivación extrínseca no presenta la misma intensidad, pudiendo disminuir progresivamente y arrastrar consigo toda la valoración de la motivación en general si no se toma acciones correctivas.

- Se concluye que la dimensión “objetivos” en la empresa distribuidora y comercializadora de energía eléctrica Electro Sur Este S.A.A. de la ciudad del Cusco, para el periodo 2017, se encuentran en un nivel favorable o aceptable de claridad, como indica el valor promedio de 3.73 obtenido en la escala de medición establecida, debido a que se conocen con claridad los objetivos de la empresa, las funciones y tareas asignadas a sus puestos, así como el reglamento interno de trabajo. Siendo así, existen probabilidades de que los trabajadores se sientan identificados con estos y se involucren en su cumplimiento.
- Se concluye que la dimensión “motivación” se encuentra en un nivel alto, como lo evidencia el valor promedio obtenido de 3.64 según escala de medición establecida, esto se debe principalmente, como ya se dijo antes, a la motivación intrínseca del trabajador, es decir, al sentimiento de pertenencia hacia esta organización y a la convicción de que el trabajo realizado es importante porque se aporta valor a la empresa; esta percepción de la motivación es contundentemente más fuerte que la motivación extrínseca, la cual es proporcionada por la empresa y que se traduce en recompensas, remuneraciones, reconocimientos, oportunidades de desarrollo, capacitaciones, etc. Se puede concluir que existe un alto grado de disociación entre ambas motivaciones, que si no fuera porque las actividades de motivación en la empresa son regulares, como se evidencia en los resultados, esta dimensión probablemente alcanzaría un nivel inferior de satisfacción.



- Se concluye que la dimensión “liderazgo” es eficaz, como lo evidencia el valor promedio obtenido de 3.62 según la escala de medición establecida, debido principalmente al estilo liderazgo impartido por los jefes, quienes en su mayoría ponen énfasis en las relaciones interpersonales y propician la participación de sus subordinados en las decisiones que competen a un mejor desempeño de su trabajo. Este estilo de liderazgo, según los estudios de la Universidad de Michigan, corresponden a un liderazgo “orientado al empleado” que demostraron ser más efectivos que el liderazgo “orientado a la tarea”.
- Se concluye que la dimensión “control” es eficaz, como lo evidencia el valor promedio obtenido de 3.49 según la escala de medición establecida, esto se debe a que en la empresa el control se realiza constantemente por parte de los mandos superiores y también por los mismos trabajadores quienes consideran al control como parte de su cultura de trabajo.
- Se concluye que la dimensión “toma de decisiones” se encuentra en un buen nivel, como lo indica el valor promedio obtenido de 3.63 según escala de medición establecida, ya que los trabajadores de la Empresa Electro Sur Este S.A.A. en su mayoría concuerdan en que se les da la oportunidad de formar parte en la toma de decisiones, sienten tomados en cuenta por sus superiores a la hora de proponer ideas para un mejor desempeño; se debe también a que se les brinda suficiente autonomía para tomar decisiones competentes a resolver problemas propios de su trabajo.
- Respecto a la dimensión “relaciones interpersonales”, esta alcanza un nivel satisfactorio, como lo muestra su valor promedio obtenido de 3.42 según la escala de medición establecida, sin embargo debemos decir que esta puntuación es casi la más baja para este nivel o rango de medición; es decir, que esta dimensión



alcanza con las justas el nivel satisfactorio, debido a que en promedio, la manera de interactuar de los trabajadores; y el tipo de atmosfera social y de amistad percibido, solo alcanzan niveles regulares de satisfacción, tal como se evidencia en los resultados, siendo el indicador “involucramiento en el logro de objetivos” el que apuntala a esta dimensión, por lo que parece ser que aunque la manera de interactuar entre ellos, y el ambiente social que perciben en la empresa no sean las más positivas, no influyen significativamente en el involucramiento en el logro de los objetivos.

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

2.2. Bases legales

- ✓ Constitución Política del Perú.
- ✓ LEY N° 27972 Ley orgánica de municipalidades



2.3. Bases Teóricas

2.3.1. Concepto de clima laboral.

El clima laboral se refiere al contexto de trabajo, caracterizado por un conjunto de aspectos tangibles e intangibles que están presentes de forma relativamente estable en una determinada organización, y que afecta a las actitudes, motivación y comportamiento de sus miembros y, por tanto, al desempeño de la organización. Puede ser percibido y descrito por los integrantes de la organización y por tanto, medido desde un punto de vista operativo a través del estudio de sus percepciones y descripciones, o mediante la observación y otras medidas objetivas. Aun reflejando el estado de la organización en un momento determinado, el clima laboral puede cambiar, siendo los propios miembros, pero muy especialmente, los líderes de la organización, los principales agentes en la generación de cambios. (Bordas, 2016, p. 34)

Tagiuri y Litwin (1968) citado en Uribe (2015), consideran al clima organizacional como resultado de un conjunto de interpretaciones que realizan los miembros de una organización y que impactan en sus actitudes y motivación. Es por ello que el clima organizacional es una característica con una cierta estabilidad de la calidad del ambiente interno de una organización, la cual es experimentada por sus miembros, influye en su comportamiento y puede ser descrita en términos de valores de un particular conjunto de características o atributos de la organización. (p. 62)

2.3.2. Importancia del Clima Organizacional.

La importancia del clima organizacional se refleja en los siguientes aspectos (Paule & Caboverde 2011):

- Adecuada competitividad empresarial sobre la base de un eficiente funcionamiento y gestión.



- Mayor satisfacción de los trabajadores.
- Permite prever y evaluar la fuente de conflictos e insatisfacciones que provocan actitudes negativas en el contexto laboral, ante lo cual se puede tener una visión de futuro.
- Es garantía para materializar cambios efectivos, teniendo en cuenta decisiones, acciones y programas administrativos viables y factibles a las necesidades de la organización.
- Obtener la información para evaluar el comportamiento de los directivos.
- Desarrollo sustentable en la entidad laboral.
- Servir de retroalimentación o de referencia para planificar nuevas acciones. (p.78)

2.3.3. Elementos del Clima Laboral.

Martínez (2008) citado en Sierra (2015), señala los siguientes elementos:

- El Clima se refiere a las características del medio ambiente de trabajo.
- Estas características son percibidas directa o indirectamente por los trabajadores que se desempeñan en ese medio ambiente.
- El Clima tiene repercusiones en el comportamiento laboral.
- El Clima es una variable interviniente que media entre los factores del sistema organizacional y el comportamiento individual.
- Estas características de la organización son relativamente permanentes en el tiempo, se diferencian de una organización a otra y de una sección a otra dentro de una misma empresa.
- El Clima, junto con las estructuras y características organizacionales y los individuos que la componen, forman un sistema interdependiente altamente dinámico. (p.34)



2.3.4. Tipos de clima organizacional.

Likert (1976) citado en Bordas Martines (2016), propone la existencia de dos grandes tipos de clima organizacional, o de sistemas, cada uno de ellos con dos subdivisiones.

1) **Clima de tipo autoritario.**

I. Sistema I–Autoritarismo explotador:

Se caracteriza por la falta de confianza en sus empleados por parte de la dirección. Es la alta dirección quien toma las decisiones y fija los objetivos y los impone a la organización. Los empleados trabajar dentro de una atmosfera de miedo, de castigos, de amenazas, ocasionalmente de recompensas, y la satisfacción de las necesidades permanece en los niveles básicos y de seguridad. Este tipo de clima presenta un ambiente estable y aleatorio en el que la comunicación de la dirección con sus empleados no existe más que en forma de directrices y de instrucciones específicas.

II. Sistema II–Autoritarismo paternalista:

La dirección tiene una confianza condescendiente en sus empleados. La mayor parte de las decisiones se toman en la cima, pero algunas se toman en los escalones inferiores. Las recompensas y algunas veces los castigos son los métodos utilizados por excelencia para motivar a los trabajadores. Bajo este tipo de clima, la dirección juega mucho con las necesidades sociales de sus empleados que tienen, sin embargo, la impresión de trabajar dentro de un ambiente estable y estructurado.



2) **Clima de tipo participativo.**

I. **Sistema III–Consultivo:**

La dirección que evoluciona hacia un clima participativo tiene confianza en sus empleados. La política y las decisiones se toman generalmente en la cima, pero también se permite a los subordinados que tomen decisiones más específicas en los niveles inferiores. La comunicación es de tipo descendente. Las recompensas, los castigos ocasionales y cualquier implicación se utilizan para motivar a los trabajadores; se trata también de satisfacer sus necesidades de prestigio y de estima. Este tipo de clima presenta un ambiente bastante dinámico en el que la administración se da bajo la forma de objetivos por alcanzar.

II. **Sistema IV–Participación en grupo:**

La dirección tiene plena confianza en sus empleados. Los procesos de toma de decisiones están diseminados en toda la organización y muy bien integrados en cada uno de sus niveles. La comunicación no se hace solamente de manera ascendente o descendente, sino también de forma lateral. Los empleados están motivados por la participación y la implicación, por el establecimiento de objetivos de rendimiento, por la mejora de los métodos de trabajo y por la evaluación del rendimiento en función de los objetivos. Existe una relación de amistad y confianza entre los superiores y subordinados. En resumen, todos los empleados y todo el personal de dirección forman un equipo para alcanzar los fines y los objetivos de la organización que se establecen bajo la forma de planificación estratégica.

Likert comprobó que cuanto más próximo del sistema IV esté situado el estilo de administración de la empresa mayor será la probabilidad de que exista una alta productividad, buenas relaciones laborales y elevada rentabilidad. Por otro lado,



cuanto más se aproxime una empresa al sistema I, tanto mayor será la probabilidad de ser ineficiente, de mantener pésimas relaciones laborales y enfrentar crisis financieras; es por ello que propone una evolución progresiva hacia el sistema IV. (p.31)

2.3.5. Perspectivas del clima laboral.

Las orientaciones teóricas de mayor uso en el estudio del clima organizacional distinguen entre tres perspectivas: la perspectiva realista u objetiva, la fenomenológica o subjetiva y la perspectiva interaccionista (Bordas, 2016):

- 1) Desde la perspectiva realista, se tiende a considerar el clima como un atributo de la organización de carácter objetivo y relativamente independiente de las percepciones de sus miembros.
- 2) Desde la perspectiva fenomenológica, se considera al clima más como un atributo de las personas, poniendo el acento en los aspectos individuales y subjetivos.
- 3) Desde la perspectiva interaccionista se pretende integrar los dos enfoques anteriores al considerar al clima como el resultado de la interacción de las características objetivas de la organización y de las percepciones de sus miembros, reflejando pues, la interacción entre ambos tipos de factores: objetivos y subjetivos. (p.33)

2.3.6. Dimensiones del clima laboral.

Bordas (2016), Propone ocho dimensiones para el diagnóstico del clima laboral, estas son llamadas dimensiones principales debido a que en buena medida son compartidas por los principales:

2.3.6.1. Autonomía.

La autonomía es el grado en que los miembros de la organización perciben que pueden tomar decisiones y solucionar problemas sin consultar cada paso a sus



superiores y en general, el grado en que se anima a los empleados a ser autosuficientes y a tomar iniciativas propias. (Bordas, 2016, p. 36)

La autonomía es el grado de independencia y de criterio personal para planear y realizar la labor. Asimismo, se refiere a la mayor autonomía e independencia para programar el trabajo, y seleccionar equipo y métodos o procedimientos. La autonomía se relaciona con el lapso en que el ocupante está bajo la supervisión directa de su gerente. Cuanto mayor es la autonomía, mayor es el periodo en que el ocupante no está bajo supervisión directa y aumenta la autoadministración. Hay falta de autonomía cuando los métodos de trabajo están predeterminados, los intervalos de trabajo son rígidamente controlados, la movilidad física está restringida, y los insumos dependen exclusivamente de la gerencia o de terceros. La autonomía proporciona libertad a la persona en la elección de los métodos, programación, intervalos de descanso, movilidad física ilimitada, y en el abastecimiento de insumos para su trabajo sin depender de la gerencia ni de nadie más. (Chiavenato, 2009, p. 179)

A. Dar autonomía en el trabajo.

Peiperl (2018), explica la forma en se puedes dirigir a los colaboradores dándoles autonomía:

a) Da a tus colaboradores más realimentación que hasta ahora.

Cuanta más capacidad de decisión delegues en los trabajadores, tanto más intensamente deberás evaluar su rendimiento. Necesitan ser informados de si interpretan bien cuál es su margen de libertad para decidir y de si toman decisiones objetivamente correctas.



b) *Ajusta la retribución variable a la valoración.*

Una parte al menos de las percepciones variables de tus colaboradores deberá corresponderse con la calidad de las decisiones que toman.

c) *Tolera errores.*

Por lo menos en la fase inicial, tus colaboradores tomarán algunas decisiones equivocadas. Todo nuevo sistema necesita de un período de rodaje; en él, los profesionales aprenderán de los errores y se harán conscientes de sus limitaciones.

d) *Informa a tus colaboradores.*

Sólo un profesional bien informado puede tomar decisiones fundamentadas. No te guardes para ti ningún dato importante. Saca regularmente circulares que toquen temas como la evolución del mercado, por ejemplo, y fomenta el intercambio de experiencias entre los colaboradores.

B. Tipos de autonomía.

Llaneza (2009), distingue tres tipos de autonomía:

1) *Autonomía temporal.*

Posibilidad de determinar el ritmo del trabajo, la duración y distribución de las pausas y de adaptar el horario y las vacaciones a sus necesidades.

2) *Autonomía procedimental.*

Posibilidad de influir en el orden de las tareas y en el procedimiento empleado para realizarlas.

3) *Autonomía Organizacional.*

Posibilidad de intervenir en la política de la empresa, en los objetivos, normas y procedimientos. (p.411)



2.3.6.1.1. Toma de decisiones.

“La toma de decisiones es un proceso que consiste en hacer un análisis y elegir entre varias opciones un curso de acción” (Chiavenato, 2009, p. 227).

Proceso de siete pasos que brinda una manera racional y analítica de ver las decisiones. Los pasos incluyen la identificación del problema, la recolección de información relevante, el desarrollo de alternativas, la evaluación de alternativas, la elección de la mejor alternativa, la implementación de la decisión y el seguimiento y la evaluación. (Robbins & DeCenzo, 2008, p. 185)

2.3.6.1.2. Solución de problemas.

“La solución de problemas se puede definir como el proceso de identificar una diferencia entre el estado actual de las cosas y el estado deseado y luego emprender acciones para reducir o eliminar la diferencia” (Ardenson, Sweeney, Williams, Camm, & Martin, 2011, p. 3).

“Desde una perspectiva psicológica se entiende por solución de problemas, una actividad mental en tareas que demandan procesos de razonamiento relativamente complejos, y no una actividad rutinaria meramente asociativa” (Ontoria Peña, 2006, pág. 171).

2.3.6.1.3. Iniciativas.

“Tener iniciativa supone adoptar una actitud proactiva marcando el rumbo por medio de acciones concretas, siendo capaz de imaginar, emprender, desarrollar y evaluar planteamientos, acciones o proyectos individuales o colectivos con creatividad, confianza, responsabilidad y sentido crítico” (Reyes Ballesteros, 2015).

Frese (1997) p.38 define la iniciativa como “una conducta que se manifiesta en una aproximación activa y espontánea de la persona para la realización del



trabajo llevándolo a cabo mejor de lo que formalmente se requiere” (Gamboa, 2007, p. 10)

2.3.6.2. Cooperación y apoyo.

“Grado en que los miembros perciben que en la organización existe un buen ambiente de compañerismo, cordialidad y apoyo a su desarrollo en la organización” (Bordas, 2016, p. 36).

La cooperación en equipo es una pieza clave dentro del engranaje empresarial, para lograr un desarrollo personal-grupal y fijar unos objetivos en el que todos los integrantes se vean motivados en su cumplimiento. Los líderes del equipo poseen dos funciones para lograr la cooperación: la primera es lograr que se realice el trabajo de forma óptima, y la segunda es facilitar el desarrollo del equipo. (Cuevas, 2012)

A. La cooperación como competencia profesional.

Cooperar implica la orientación para trabajar con otros de forma interdependiente, no de forma separada o compitiendo. Es trabajar compartiendo responsabilidades y recompensas por los logros conseguidos. Significa saber trabajar en equipo colaborando activamente con otras personas y grupos. Significa valorar las diferencias personales y culturales. (Reyes, 2015)

“Implica aportar y compartir las experiencias e información con todos los miembros del equipo, así como expresar y solicitar abiertamente opiniones o puntos de vista apoyado a los miembros del grupo manteniendo el “espíritu de equipo”, cuando surge un conflicto” (Reyes, 2015).

Reyes (2015) Señala algunos beneficios de la cooperación y las desventajas de no cooperar:



a) Beneficios de la cooperación.

- Disfrutar trabajando con otros hacia una meta común.
- Sentir la responsabilidad compartida con otros miembros del equipo.
- Participar activamente y disfrutar construyendo la capacidad de equipo.
- Participar tanto en las tareas como en las relaciones sin llegar a dominar el grupo.

b) Desventajas de no cooperar.

- Perder información sobre lo que hacen otras personas u otros departamentos.
- Hacer trabajos y tareas menos contrastadas y con menos información y calidad en lo expuesto.
- Perder de vista de la visión global o conjunto al tener un solo foco de trabajo.
- Perder de referencia al no ser percibido como útil.
- Incrementar los costes, ya que el trabajo sale con menor calidad.
- Generar mal ambiente de trabajo.

B. Claves para fomentar la cooperación en equipo.

(Cuevas, 2012) Menciona seis potentes claves para lograr una sólida cooperación entre todos los integrantes del equipo:

a) Comentar y acordar una serie de objetivos comunes para el equipo.

Se debe invitar a participar a todos los miembros del equipo para que añadan cualquier objetivo individual que pueda enmarcarse dentro de un objetivo general que beneficie a todos los integrantes del grupo.

b) Desarrollar una serie de normas básicas o de principios operativos que resulten aceptables para todos los miembros del equipo.



Todos los integrantes del equipo deben estar de acuerdo en respetar las normas establecidas incluso si no se comparten completamente todas y cada una de ellas. Estas normas básicas han de revisarse con regularidad, para ver si continúan o si hay que cambiarlas y actualizarlas.

c) Reservar tiempo con regularidad para trabajar los procesos grupales.

En estos procesos se revisan las normas básicas, se expresa el agradecimiento y el malestar sobre ellas e incluso se pueden compartir cuestiones de índole más personal para fomentar la apertura y la confianza entre los miembros del equipo.

d) Establecer sistemas de apoyo para abordar los problemas y las preocupaciones personales cuando aparezcan.

Si no se pueden organizar reuniones sobre procesos grupales con mucha frecuencia, por motivos geográficos o de otra índole, se puede instaurar un sistema de camaradería en el que cada miembro del equipo cuente con otro con el que hablar si lo necesita. De esta manera, se pueden resolver los problemas más sencillos y así ahorrar tiempo en los procesos grupales.

e) Desarrollar un interés común ajeno al trabajo.

Algunos equipos han descubierto que las actividades grupales, como un deporte o una afición común, pueden unirlos mucho. Es importante fomentar este tipo de eventos en el equipo, ya que propician ahondar en las relaciones personales y lograr un mejor clima en donde predomine el entendimiento y la confianza.

f) Organizar reuniones sobre el sentido y los propósitos individuales y colectivos.



Esto resulta un trabajo más amplio y profundo que explorar los objetivos. El sentido y el propósito impulsan a las personas a dar lo mejor de sí y a contribuir de manera integral y responsable en los objetivos que el grupo fije como prioritarios. Aclarar o ser más conscientes de las virtudes y los defectos del equipo mejoran el estado de ánimo y la calidad de vida tanto en casa como en el trabajo.

2.3.6.2.1. Compañerismo.

El compañerismo surge cuando nos acompañamos y ayudamos mutuamente o nos asociamos en una tarea en común. El compañerismo se define como una actividad que se realiza en común, sin embargo el compañerismo comparte actividades, se refiere no propiamente a las personas, sino a las acciones que estas realizan. (Llano Cifuentes, 2014, p. 40)

Los que integran un equipo deben ser compañeros de verdad, es decir, interesarse y preocuparse por los demás, ayudarse mutuamente, comprenderse, soportarse, perdonarse olvidando las ofensas; ser leales entre sí, sacrificarse por los demás, entusiasmarse por los logros de sus compañeros. (De la Mora, 2009, p. 64)

2.3.6.2.2. Cordialidad.

“El termino cordialidad procede del sustantivo latino cor-cordis, que significa corazón. La cordialidad es la relación entre personas que se tratan con afecto y están contentos unos con otros” (Madrid Soriano, 2014, p. 178)

2.3.6.2.3. Apoyo.

Guzmán (2002) citado en Aranda B. & Pando M. (2013), define al apoyo como “una práctica simbólica-cultural que incluye el conjunto de relaciones



interpersonales que integran a una persona con su entorno social y le permite mantener o mejorar su bienestar material, físico y emocional” (p.238).

Ander (2004) citado en Aranda B. & Pando M. (2013), define el apoyo como “toda acción, conducta o comunicación que tiene el propósito de proteger, auxiliar o ayudar a otro u otros a afrontar situaciones problemáticas, de tipo individual, grupal y/o social” (p.238).

2.3.6.3. Reconocimiento.

“Es el grado en que los miembros de la organización perciben que reciben un reconocimiento adecuado a su trabajo y su contribución a la organización” (Bordas, 2016, p. 36).

El reconocimiento se expresa en terminos de felicitaciones, o bien con carácter pecuniario, y se encuentra estrechamente vinculado a los salarios y la estabilidad en el trabajo. Aspectos estos últimos, que hacen parte de esta misma relacion de reciprocidad de la empresa hacia el desempeño y el aporte del trabajador. (Frías Fernández, 2001, p. 267)

A. Beneficios del reconocimiento laboral.

Arroniz (2016), menciona los siguientes beneficios del reconocimiento laboral:

- Alinea los intereses de la organización con los de los empleados.
- Refuerza valores y comportamientos.
- Potencia el cambio, la iniciativa y la mejora continua.
- Aumenta el compromiso y el sentido de pertenencia.
- Aumenta el nivel de la satisfacción laboral.

B. Algunas prácticas de reconocimiento.

Arroniz (2016), Menciona las siguientes prácticas de reconocimiento:



- Felicitar al empleado por el buen trabajo realizado y agradecerle el esfuerzo realizado.
- En las reuniones de departamento o de empresa manifestar que los resultados conseguidos son gracias al excelente trabajo de todo el equipo.
- Comunicar al empleado cuáles son sus mejores competencias.
- Comunicar a toda la empresa el nombre del empleado que propuso la idea o la mejora que se puso en práctica y agradecerle su aportación.
- Manifestar al empleado lo importante que es él para la empresa y el trabajo que realiza.
- Agradecer la predisposición, la actitud positiva y colaboradora.
- Invertir en formación y aprobar las demandas de formación que nos soliciten.
- Promocionar a los mejores empleados.
- Evaluar como muy satisfactorio el desempeño de los mejores empleados.
- Valorar el sobre esfuerzo, la dedicación y la fidelidad a la empresa.

2.3.6.3.1. Reconocimiento.

Es aquella retroalimentación positiva que realiza un empleador o una empresa, para demostrar que el trabajo realizado por uno o varios de sus trabajadores ha sido recompensado en virtud del aporte que éste realizó a la compañía, con lo cual se lograron ciertos objetivos planteados en su plan de trabajo. Es así como una persona puede ser condecorada por las labores efectuadas y su elevado desempeño en las funciones que ejerce dentro de un ámbito laboral. (Polo Reyes, 2016, p. 34)

Cuando se habla de reconocimiento del trabajo hay que distinguir dos cosas. Por un lado está el reconocimiento legal, en forma de salario, a la actividad que



realiza el trabajador que constituye una recompensa al trabajo bien hecho; y por otro lado y tiene gran importancia, el trabajador necesita que la organización, los directivos, sus superiores le reconozcan la lealtad y el compromiso. (Baguer Alcalá, 2009, p. 181)

2.3.6.3.2. Contribución a la organización.

Barney (1991) señala que la persona es un recurso esencial para las organizaciones; en este reside los conocimientos y es el que tiene la capacidad de poder gestionar los recursos para la organización. Llevado al extremo, una empresa puede disponer de recursos financieros ilimitados, de la última tecnología, de la marca más poderosa del mercado, pero si no cuenta con el personal apropiado difícilmente podría explotar dichas ventajas competitivas. (Dominguez, 2008, p. 2)

Pla y León (2004) señalan que los recursos tangibles, a pesar de su vital importancia, se ven superados por los recursos intangibles, cuyo origen encontramos en los conocimientos, habilidades, valores y actitudes de las personas que forman parte del núcleo estable de la empresa. El recurso humano contiene activos intangibles que incluyen la experiencia, el conocimiento, la propensión a aceptar el riesgo; el criterio y la sabiduría de los individuos asociados a la empresa. (Dominguez, 2008, p. 2)

2.3.6.4. Organización y estructura.

“Grado en que los miembros perciben que los procesos de trabajo están bien organizados y coordinados, son claros y eficientes, sin excesivas restricciones organizacionales o formulismos burocráticos” (Bordas, 2016, p. 36).

La estructura organizacional es el marco conceptual en el cual la organización precisa cómo se definen las tareas, se despliegan los recursos y se coordinan los



departamentos. El proceso de organizarse conduce a la creación de una estructura organizacional, la cual define la manera en que se dividen las tareas y se utilizan los recursos. La estructura organizacional se define como (1) el conjunto de tareas formales asignadas a los individuos y a los departamentos, (2) las relaciones formales de autoridad, incluidos las líneas de autoridad, la responsabilidad de las decisiones, el número de niveles jerárquicos y el control de los administradores; y (3) el diseño de sistemas para asegurar una coordinación eficaz de empleados a través de los departamentos. (Ospina, 2016, p. 65)

2.3.6.4.1. Procesos de trabajo.

“llamaremos proceso de trabajo a todo proceso de transformación de un objeto determinado, sea este natural o ya trabajado, en un producto determinado, transformación efectuada por una actividad humana determinada, utilizando instrumentos de trabajo determinados. (Harnecker, 2005, p. 34)

El proceso administrativo es el conjunto de etapas o fases sucesivas a través de las cuales se efectúan la administración, mismas que se interrelacionan y forman un proceso integral. (Luna Gonzales, 2015, p. 36)

Se llama proceso administrativo porque dentro de las organizaciones se sistematiza una serie de actividades importantes para el logro de objetivos: en primer lugar estos se fijan, después se delimitan los recursos necesarios, se coordinan las actividades y por último se verifica el cumplimiento de los objetivos. (Blandez Ricalde, 2014, pág. 7)

2.3.6.4.2. Jerarquía de autoridad.

Describe quién le reporta a quién y el tramo de control para cada gerente. La jerarquía está relacionada con el tramo de control (el número de empleados que le reportan a un supervisor). Cuando el tramo de control es corto la jerarquía suele



ser alta. Cuando el tramo de control es amplio, la jerarquía de la autoridad será más corta. (Daft, 2011, p.17)

“La cadena de mando que define los niveles jerárquicos de la administración (especialización vertical)” (Chiavenato, 2009, p. 100).

2.3.6.5. Innovación.

“Grado en que los miembros perciben que existe receptividad para expresar e implantar nuevas ideas, métodos y procedimientos y en general, para la creatividad y el cambio, aceptando los riesgos que supone” (Bordas Martines, 2016, p. 36).

Corma (2011), define la innovación como “la conversión de ideas y conocimiento en productos, procesos o servicios mejorados para el mercado, satisfaciendo así las necesidades de los ciudadanos, empresas y Administraciones Públicas” (p.1).

A. Elementos de la innovación.

Daft (2011), menciona los siguientes elementos de la innovación para un cambio exitoso:

a) Ideas.

Una idea es una nueva forma de hacer las cosas. Puede ser un nuevo producto o servicio, un nuevo concepto administrativo o un nuevo procedimiento para trabajar juntos en la organización. Las ideas pueden provenir del interior o del exterior de la corporación. La creatividad interna es un elemento importante del cambio organizacional. La creatividad es la generación de ideas novedosas que pueden satisfacer necesidades percibidas o responder a las oportunidades.

**b) Necesidad.**

Las ideas por lo general no se consideran seriamente, a menos que haya una necesidad percibida de un cambio, esto ocurre cuando los gerentes ven una brecha entre el desempeño real y el deseado en la organización. Los gerentes tratan de establecer un sentido de urgencia, de manera que los demás comprendan la necesidad de cambio. En ocasiones una crisis proporciona un indudable sentido de urgencia. Sin embargo, en muchos casos no hay ninguna crisis, de manera que los gerentes deben reconocer una necesidad y comunicársela a los demás.

c) Adopción.

La adopción ocurre cuando quienes toman las decisiones eligen seguir adelante con una idea propuesta. Los gerentes y los empleados clave necesitan estar de acuerdo para apoyar el cambio. En el caso de un importante cambio organizacional, la decisión podría requerir que el consejo de administración firme un documento legal. En el caso de un pequeño cambio, la adopción podría ocurrir con la aprobación informal de un gerente de nivel medio.

d) Implementación.

La implementación ocurre cuando los miembros de la organización utilizan realmente una idea, una técnica o un comportamiento nuevos. Tal vez será necesario adquirir materiales y equipo, así como capacitar a los trabajadores para que pongan en práctica la nueva idea. La implementación es un paso muy importante, debido a que, sin ella, los pasos previos no sirven de nada. La implementación del cambio a menudo es la parte más



difícil del proceso. Hasta que las personas utilizan la nueva idea, en realidad no ha ocurrido ningún cambio.

e) Recursos.

Se requieren la energía y la actividad humanas para producir un cambio. El cambio no ocurre por sí solo; requiere tiempo y recursos, tanto para la creación como para la implementación de una nueva idea. Los empleados deben proporcionar energía para ver tanto la necesidad como la idea de satisfacerla. Alguien debe desarrollar una propuesta y proporcionar el tiempo y el esfuerzo necesarios para implementarla. (p.415)

2.3.6.5.1. Implantación de nuevas ideas, métodos y procedimientos.

✓ *Ideas.*

“Primero y más obvio de los actos del entendimiento, que se limita al simple conocimiento de algo.” (RAE, 2019)

✓ *Métodos.*

Pasos a seguir para hacer algo. Con los métodos se ponen en práctica las teorías. En otras palabras, los métodos son caminos para llegar a un fin; implican actuar de una forma ordenada y calculada. El método sigue un conjunto de reglas que dan un orden. (Nuñez, 2014)

✓ *Procedimientos.*

“Instrucciones sobre cómo llevar a cabo la técnica para que siga el método. En otras palabras, son formas de concretar el método; el método se vale de los procedimientos para su desarrollo” (Nuñez, 2014).

“Es una secuencia definida, paso a paso, de actividades o acciones (con puntos de inicio y fin definidos) que deben seguirse en un orden establecido



para realizar correctamente una tarea. Los procedimientos repetitivos se denominan rutinas” (Riquelme, 2017).

2.3.6.6. *Transparencia y equidad.*

“Grado en que los miembros de la organización perciben que las prácticas y políticas organizacionales son claras, equitativas y no arbitrarias, especialmente en cuanto a valoración del desempeño y oportunidades de promoción” (Bordas, 2016, p. 36).

La transparencia significa mostrar lo que se ha realizado en el seno de la organización. Es el medio de mostrar que la organización ha utilizado buenas prácticas en la gestión de los fondos y alcanza los fines para los que ha sido creada. (Montserrat Balas, 2011, p. 185)

A. *Formas de impulsar una cultura de transparencia.*

(Hodges, 2015), menciona cuatro formas de impulsar una cultura de transparencia:

1) *Promueve el diálogo con tu equipo.*

Alienta a tus empleados de todos los niveles a hacer preguntas, a expresar todo lo que pase por sus cabezas. Asimismo, sé honesto con ellos y mantenerte abierto a tocar temas polémicos. Siempre comunícales cuál es el objetivo de la empresa, las metas concretas y las estrategias que se tomarán para alcanzarlas.

2) *La apertura no es suficiente.*

Ser transparente a veces requiere permitir el libre acceso a un mar de información, de modo que cualquiera pueda consultarlo. Pero esto podría no ser suficiente. El volumen de información y los tecnicismos de la industria pueden ser intimidantes para algunas personas. Por eso es



importante proveer un contexto, añadir comentarios y proporcionar claridad sobre lo que esta información realmente significa para diferentes personas.

Pregúntales a los empleados qué es lo que quieren saber, y establece un proceso para entregarles esa información de una forma eficiente y digerible.

3) ***Enseña a tu equipo a dar y recibir retroalimentación honesta.***

Por supuesto, lo primordial en este punto es que los líderes de los equipos y los directivos de la empresa pongan el ejemplo, es decir, que esté abiertos a recibir sugerencias y opiniones y dispuestos también a responder dudas e inquietudes. Sin embargo, también es importante que fomentes la interacción entre los miembros de tu equipo.

4) ***Comparte las malas noticias de manera proactiva.***

A los empleados no les gusta que los mantengan en la oscuridad, en especial si sienten que algo importante o inquietante está sucediendo tras puertas cerradas. Les gusta estar informados sobre asuntos importantes, “metidas de pata” y cambios organizacionales, aunque no se trate de una gran noticia. Entender el contexto de una determinada situación les ayudará a tener más empatía con las decisiones difíciles que tomes como líder de una empresa.

B. Beneficios de la transparencia laboral.

(Curran, 2017), menciona los principales beneficios de la transparencia laboral:

- ***Atraer y reclutar talentos.***

El lugar donde la gente quiere trabajar es aquel que le genera más confianza y está más alineado a sus intereses de carrera y personalidad. La transparencia permite a las empresas atraer el talento adecuado y promover



una relación de confianza entre empleados, proveedores y clientes. Al tener un mayor conocimiento, los candidatos llegan mejor informados sobre el tipo de empresa a la que aplican y no solo sobre las habilidades que requiere el puesto. Esto aumenta la calidad de solicitantes de acuerdo al perfil que la compañía requiere, lo que permite hacer una mejor selección.

- ***Incremento de productividad.***

Los empleados se comprometen más con su trabajo y aumentan su productividad cuando encuentran empresas con las cuales comparten valores y que ofrecen rangos salariales transparentes. En la empresa adecuada para su momento de carrera, el profesional encuentra mejores condiciones de trabajo y produce más.

- ***Mejor negociación salarial.***

Saber sobre los rangos salariales permite establecer un comparativo entre trabajadores que ocupan la misma posición en empresas. Esto alienta a los empleados a negociar sus salarios o cambiar de puesto, mejorando la eficiencia general en los mercados laborales.

- ***Reducción de rotación de personal.***

Entender y conocer la cultura laboral, oportunidades de crecimiento y planes organizacionales permite el desarrollo de las relaciones interpersonales entre los empleados y mejora el trabajo en equipo. Mantener actualizados los sucesos relevantes incrementa el sentimiento de pertenencia, lo que desencadena una baja rotación.

- ***Mayor alineación y compromiso.***



Una cultura y clima transparentes promueven la comprensión de los objetivos corporativos y facilita su alcance. Por otro lado, comunicar las estrategias genera un mayor compromiso entre los empleados.

C. Elementos de la transparencia.

(El comercio, 2017), señala siete elementos de la transparencia:

- ***Confianza***
Creer en los colaboradores elevará la calidad del trabajo en equipo.
- ***Compasión***
Interiorizar los retos y desafíos de los trabajadores genera empatía.
- ***Valor***
Promover un clima en el que haya fortaleza frente a la adversidad.
- ***Justicia***
Las organizaciones deben tener una preocupación por la equidad.
- ***Sabiduría***
Los líderes deben expresar coherencia y buen juicio para liderar.
- ***Equilibrio***
Un ambiente positivo para los colaboradores genera productividad.
- ***Esperanza***
Promover una expectativa optimista sobre los resultados a futuro.

2.3.6.6.1. Políticas organizacionales.

“Es la orientación o directriz que debe ser divulgada, entendida y acatada por todos los miembros de la organización, en ella se contemplan las normas y responsabilidades de cada área de la organización” (Medina, 2012).

Las políticas son guías para orientar la acción; son lineamientos generales a observar en la toma de decisiones, sobre algún problema que se repite una y otra



vez dentro de una organización. Una política indica cual es la regla o norma a seguir para hacer lo correcto, adecuado o conveniente en cada caso. (Jimenez, 2016)

2.3.6.6.2. *Valoración del desempeño.*

La valoración del desempeño es una apreciación sistemática del valor que una persona demuestra, por sus características personales y/o por sus prestaciones en la organización de la que forma parte, expresada periódicamente conforme a un preciso procedimiento conducido por una o más personas conocedoras tanto de la persona como del puesto de trabajo. (Gan & Triguiné, 2012, p. 193)

La valoración del desempeño es un procedimiento sistemático idéntico para todos los miembros de la organización, todos son evaluados por sus resultados y/o por sus actitudes; con ello se logra que todos los afectados conozcan los criterios de evaluación y que se establezca una uniformidad de actuación que ayude a interiorizar el sentido de equidad del proceso. (Gan & Triguiné, 2012, p. 193)

2.3.6.6.3. *Oportunidades de promoción.*

La promoción profesional es una oportunidad de mejorar la situación laboral y económica muy valorada en cualquier empleo. El desarrollo de las capacidades y aptitudes profesionales conlleva una mayor confianza en el empleado dotándole de un puesto de mayor responsabilidad con nuevos retos y expectativas. (Polo Reyes, 2016, p. 55)

“El promocionar profesionalmente supone un cambio en las funciones hasta entonces asignadas para pasar a desempeñar una función superior en donde se tendrán en cuenta la antigüedad, experiencia, acreditación de conocimientos, formación y perfeccionamiento profesional” (Álvarez Lopez, 2009)



2.3.6.7. Motivación.

“La motivación es el grado en que los miembros perciben que en la organización se pone énfasis y se motiva el buen desempeño y la producción destacada, generándose implicación y compromiso con la actividad realizada” (Bordas, 2016, p. 36).

“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” (Chiavenato, 2009, p. 236).

Robbins & Judge (2013), define la motivación como los procesos que inciden en la intensidad, dirección y persistencia del esfuerzo que realiza una persona para alcanzar un objetivo (p. 202).

A. Proceso de la motivación.

(Chiavenato, 2009, p. 238) El proceso de motivación se puede explicar de la siguiente manera:

- Las necesidades y las carencias provocan tensión e incomodidad en la persona, lo que desencadena un proceso que busca reducir o eliminar esa tensión.
- La persona escoge un curso de acción para satisfacer determinada necesidad o carencia y surge el comportamiento enfocado en esa meta (impulso).
- Si la persona satisface la necesidad, el proceso de motivación habrá tenido éxito. La satisfacción elimina o reduce la carencia. No obstante, si por algún obstáculo no logra la satisfacción, surgen la frustración, el conflicto o el estrés.
- Esa evaluación del desempeño determina algún tipo de recompensa (incentivo) o sanción para la persona.



- Se desencadena un nuevo proceso de motivación y se inicia otro ciclo.

B. Elementos de la motivación.

Chiavenato (2009), considera tres elementos para la motivación:

- ***Dirección.***

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).

- ***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.

- ***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.

C. Formas motivacionales.

Hay siete modos en que el gerente puede edificar y reforzar una autoestima positiva en cada empleado. Estas prácticas se alinean con siete motivaciones (Tracy, 2013, p. 10):

1) Desafío.

Dale a la gente trabajos que les hagan reforzarse. Cuanto más desafío experimente la gente en sus trabajos, más comprometidos estarán y más positivos se sentirán consigo mismos.



2) *Libertad.*

Dale a la gente suficiente autonomía para trabajar sin una supervisión constante. Cuanta más libertad tengan para hacer su trabajo por su cuenta, a su manera, mejor se sentirán consigo mismos.

3) *Control.*

Establece tiempos regulares para las revisiones, los informes y la discusión sobre el trabajo. Cuantos más informes regulares tengan los empleados a cerca de su rendimiento, se sentirán mejor consigo mismos y consideraran que su trabajo es más valioso.

4) *Respeto.*

Cuando les pides opinión a tu gente y los escuchas con atención cuando quieren hablar contigo, se sienten más valorados e importantes. Al escuchar atenta y cuidadosamente las opiniones de los demás aunque tú, como gerente, no pongas sus aportaciones en marcha, demuestras que respetas la unicidad de cada persona.

5) *Calidez.*

Cuanto más vea la gente que te gustan y te preocupan como individuos, además de como miembros del personal, mejor rendirán.

6) *Experiencias de éxito.*

Una clave para fomentar la autoestima y el auto concepto es darle a la gente tareas que puedan llevar a cabo con éxito en sus niveles de experiencia y habilidad. Reconociendo y recompensando ese logro, tanto en privado como en público, para que puedan sentirse mejor.



7) *Experiencias positivas.*

Nada estimula más la autoestima ni mejora el rendimiento que cuando la gente siente que sus jefes creen que son buenos, competentes y que tienen la capacidad de hacer bien el trabajo.

2.3.6.7.1. *Motivación extrínseca.*

La externa. Aquella en la que intervienen factores que no dependen del individuo. Los empleados están motivados como consecuencia del beneficio que les aportará el desempeño de una determinada tarea o bien por eludir una pérdida. Esta motivación tiene como objetivo premiar el rendimiento de los trabajadores mediante incentivos económicos u otras ventajas profesionales. Así, la empresa pretende obtener un resultado satisfactorio por parte de su equipo humano. (Pastrana, 2013)

Las recompensas o incentivos que la generan son independientes de la propia actividad que el sujeto realiza para conseguirlo, y el control depende de personas o eventos externos al propio sujeto que realiza la actividad. Esto nos lleva a hacer determinadas acciones porque así podemos cubrir una serie de necesidades mediante las compensaciones, que otros nos dan, a cambio. (García Sanchidrian, 2007, p. 58).

2.3.6.7.2. *Motivación intrínseca.*

Nace del propio trabajador. Está relacionada con su satisfacción personal por realizar sus funciones, más allá del beneficio material que pueda conseguir. Responde a la necesidad de sentirse auto realizado y permite mejorar el rendimiento en el trabajo. Si un empleado está contento con lo que hace y le gusta, eso repercute en su estado de ánimo y en el desarrollo de sus funciones. En este tipo de motivación influyen otros factores como contar con las herramientas



adecuadas y un buen entorno de trabajo. Como siempre, mantener un buen clima laboral debe ser prioritario en la gestión de recursos humanos de cualquier organización. (Pastrana, 2013)

“El sujeto es origen de su propia motivación y es él quien se administra los refuerzos y castigos. El sujeto tiene la clave para fijarse objetivos y reforzarse o no, según desarrollen” (García Sanchidrian, 2007, p. 58).

Se fundamentan en aspectos característicos de la propia actividad, motivadores por sí mismos, recompensas que se identifican con la propia acción, sin mediación de otras personas, por lo que están bajo el control del individuo que realiza la acción o toma la decisión de desempeñarla. (García Sanchidrian, 2007, p. 58)

2.3.6.8. Liderazgo.

“Modo en que los miembros de la organización perciben a la dirección y a los líderes, su comportamiento, así como su estilo de relación con el resto de los empleados” (Bordas, 2016, p. 36).

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). (Chiavenato, 2009, p. 336)

A. Habilidades del líder.

El líder debe poseer ciertas habilidades básicas para conducir y motivar a las personas de la organización (Chiavenato, 2009, p. 345):



- ***Habilidades de carácter.***

El líder demuestra integridad, conocimiento de sí mismo, sensibilidad, congruencia entre sus acciones y sus valores, equilibrio, autonomía, apertura y responsabilidad.

- ***Habilidades para relacionarse.***

El líder se relaciona con las personas por medio del diálogo, la inclusión social, el consenso, la búsqueda de acuerdos, la realimentación constructiva y la solución de problemas en colaboración. Las características humanas y participativas, como brindar apoyo y el espíritu de equipo, son esenciales. El líder debe saber cómo comunicarse de forma oral, escrita o no verbal. Además, debe saber cómo crear un clima de aprendizaje, transmitir intensamente información y experiencias, evaluar los resultados y proporcionar realimentación, brindar asesoría para el desarrollo profesional y ser agente de cambio organizacional.

- ***Habilidades para la mediación.***

El líder transforma conflictos en oportunidades mediante la honestidad y la empatía, la confrontación fructífera, el valor para disentir, el aprecio por la diversidad, la inteligencia emocional, la empatía, la negociación basada en los intereses y la resolución de conflictos.

- ***Habilidades cognitivas.***

El líder, fuente de orientación y enseñanza, favorece la comprensión, la imaginación, la intuición, el buen juicio, la innovación, el razonamiento crítico, la resolución de problemas paradójicos y la planeación estratégica revolucionaria. Debe fomentar el espíritu emprendedor para resolver problemas en forma creativa y así lograr una ventaja competitiva. El líder



no sólo debe ser creativo, sino también generar un clima que fomente en los demás la creatividad y la innovación.

- ***Habilidades de decisión.***

El líder es un mediador que motiva a las personas a actuar, involucra a los demás, forma alianzas, desarrolla talentos, inspira pasión y atribuye facultades de toma de decisión. Además, tiene la necesidad de adquirir continuamente conocimientos y habilidades. Debe desarrollar la capacidad de aprender solo.

- ***Habilidades para la acción.***

El líder compromete a las personas a lograr cambios radicales con dedicación, responsabilidad, autocorrección, preocupación por la calidad, compromiso, perseverancia y evaluación de resultados. Debe mantener el orden y la racionalidad para administrar el tiempo y tomar decisiones razonadas.

B. Cualidades de un buen líder.

Rubies (2017), menciona siete cualidades que debe de poseer un buen líder:

- ***Comunicación.***

- Un líder debe estar comprometido a escuchar nuevas ideas, críticas o comentarios. Del mismo modo, debe ser capaz de comunicar de forma clara su visión y la de la organización a la que pertenece.

- ***Influencia.***

Un líder influyente no necesita hacer uso de su autoridad para actuar sobre su equipo. El buen líder influye a través de la inspiración, de su carisma, sus valores y sus cualidades innatas, haciendo que sus seguidores quieran seguirle, en vez de sentir que debe hacerlo.



- ***Inteligencia emocional.***

La inteligencia emocional es un factor clave y está relacionada con percibir las necesidades del equipo, entender las emociones de sus miembros (así como sus fortalezas, limitaciones y potencial) y canalizarlas en favor del proyecto y la organización.

- ***Pensamiento estratégico.***

Cualquier buen líder tiene la vista puesta en el futuro, lo cual le permite anticiparse y prever futuros retos que se presenten en la organización. Su tarea consiste en satisfacer las demandas actuales asegurando una buena posición futura, estableciendo metas y objetivos alcanzables.

- ***Conocimiento y experiencia.***

Quizás una de las cualidades más obvias, pero no por ello menos importante. Un líder debe conocer más que nadie su campo y los retos a los que se enfrentará en el desarrollo diario de sus tareas y las de su equipo. Debe saber avanzar a los obstáculos, aportar soluciones cuando sea necesario y guiar a su equipo para obtenerlas.

- ***Confianza.***

El líder que inspira confianza es aquel que demuestra consistencia en sus actos, actuando con ética, respeto e integridad. La confianza en cada miembro de su equipo, así como en sí mismo, es clave y necesaria para crear un ambiente productivo en el entorno laboral.

- ***Compromiso y pasión.***

Un líder eficaz debe saber transmitir el compromiso con la organización y el proyecto, siendo ejemplo para todos los miembros del equipo. Un líder comprometido es aquel que inspira y contagia su entusiasmo y



pasión haciendo que sus subordinados sientan como suyos todos y cada uno de los logros conseguidos.

2.3.6.8.1. Dirección.

La dirección es aquel elemento de la administración en el que se logra la realización efectiva de todo lo planeado, por medio de la autoridad del administrador, ejercida a base de decisiones, ya sea tomadas directamente, ya, con más frecuencia, delegando dicha autoridad, y se vigila simultáneamente que se cumplan en la forma adecuada todas las ordenes emitidas. (Marciaga & Reyes Ponce, 2005, p. 305)

“Consiste en conducir el talento y el esfuerzo de los demás para lograr los resultados esperados” (Blandez, 2014, p. 20).

2.3.6.8.2. Estilo de liderazgo.

Bass (1990) pag.27 explica que “los estilos de liderazgo o dirección son las formas alternativas en que los líderes estructuran su conducta interactiva para llevar a cabo sus roles en tanto a líderes” (Cuadrado, 2001, p. 134)

Chiavenato (2009), identifica tres estilos de liderazgo:

- ✓ *El liderazgo autocrático.* El líder fija las directrices y centraliza el poder y la toma de decisiones. En pocas palabras, decide, informa al grupo lo que debe hacer y lo supervisa de cerca. El líder es dominante y personal en los elogios y las críticas al grupo.
- ✓ *El liderazgo liberal (laissez-faire).* El líder tiene una participación mínima, su supervisión es muy distante, otorga total libertad para las decisiones grupales o individuales y no intenta evaluar o regular las acciones del grupo.
- ✓ *El liderazgo democrático.* El líder esboza las directrices, fomenta la discusión y la participación del grupo en las decisiones y descentraliza la



autoridad. El líder conduce y orienta al grupo y se limita a los hechos cuando hace elogios o críticas. (p.350)

2.4. Marco conceptual

- **Arbitrario**

“Sujeto a la libre voluntad o al capricho antes que a la ley o a la razón” (Real Academia Española, 2019).

- **Burocracia**

El término burocracia es usado en forma peyorativa en el sentido de crítica dirigida contra personas u organizaciones públicas complejas, incapaces de desarrollar sus responsabilidades; también se utiliza para criticar las normas rígidas, los procedimientos rutinarios o complicados y contra funcionarios incompetentes, así como ante la acumulación de altos cargos y la concentración del control en manos de un pequeño grupo de funcionarios. (Glosario administración, 1982, p. 40)

- **Competente**

“En términos generales, se califica como persona competente a aquella que tiene aptitudes para el trabajo y que dirige sus asuntos laborales con habilidad, calificación, destreza e inteligencia (Glosario administración, 1982, p. 53).

- **Condescender**

“Acomodarse por bondad o conveniencia al gusto y voluntad de alguien” (Real Academia Española, 2019).

- **Congruencia**

Interdependencia armónica, conexión y afinidad de las acciones individuales dentro de un marco general, un ámbito organizacional, un plan o programa que les da un sentido unitario y una integración de conjunto. Ausencia de contradicción en las acciones de las partes, con relación a un todo preestablecido, al cual se integran para la



consecución de fines u objetivos, que le son propios. (Glosario administración, 1982 p. 56)

- **Receptividad**

“Capacidad de una persona para recibir estímulos exteriores” (Real Academia Española, 2019).

- **Retroalimentación.**

“Retorno de parte de la energía o de la información de salida de un circuito o un sistema a su entrada” (Real Academia Española, 2019).

- **Sistematización**

Es la acción y efecto de preestablecer un orden a través de la descripción de funciones, normas, políticas, criterios, procedimientos e instructivos, entre otros para que el desarrollo de las actividades de una institución se realice con apego y fundamento en métodos racionales de trabajo. Clasificación adecuada de la información, almacenamiento de la misma y procedimientos para su recuperación. (Glosario administración, 1982, p. 150)

- **Tecnicismo**

“Cada una de las voces técnicas empleadas en el lenguaje de un arte, de una ciencia, de un oficio, etc” (Real Academia Española, 2019).

- **Tramo de control**

“Se refiere al número de órganos o puestos directamente subordinados a un funcionario o jefe y que deben ser orientados y supervisados por éste para el desarrollo del trabajo, a fin de obtener los resultados esperados” (Glosario administración, 1982, p. 155).



- **Percepción.**

La percepción es el proceso mediante el cual un individuo extrae información del ambiente; por lo tanto, el término “percepción motora” se refiere al proceso por medio del cual se reconoce y aprecia el mundo exterior mediante los estímulos recibidos por los sentidos y las respuestas motoras provocadas por esos estímulos. (Bolaños Bolaños, 2006, p. 193)

2.5. Variable de estudio

Clima laboral

2.5.1. Conceptualización de la variable.

Tabla 1

Conceptualización de la variable

Variable	Dimensiones
Clima laboral El clima laboral se refiere al contexto de trabajo, caracterizado por un conjunto de aspectos tangibles e intangibles que están presentes de forma relativamente estable en una determinada organización, y que afecta a las actitudes, motivación y comportamiento de sus miembros y, por tanto, al desempeño de la organización. Puede ser percibido y descrito por los integrantes de la organización y por tanto, medido desde un punto de vista operativo a través del estudio de sus percepciones y descripciones,	Autonomía El grado en que los miembros de la organización perciben que pueden tomar decisiones y solucionar problemas sin consultar cada paso a sus superiores y en general, el grado en que se anima a los empleados a ser autosuficientes y a tomar iniciativas propias. (Bordas, 2016, p.36)
	Cooperación y apoyo Grado en que los miembros perciben que en la organización existe un buen ambiente de compañerismo, cordialidad y apoyo a su desarrollo en la organización. (Bordas, 2016, p.36)
	Reconocimiento El grado en que los miembros de la organización perciben que reciben un reconocimiento adecuado a su trabajo y su contribución a la organización. (Bordas, 2016, p.36)
	Organización y estructura Grado en que los miembros perciben que los procesos de trabajo están bien organizados y coordinados, son claros y eficientes, sin excesivas restricciones organizacionales o formulismos burocráticos. (Bordas, 2016, p.36)



<p>o mediante la observación y otras medidas objetivas. Aun reflejando el estado de la organización en un momento determinado, el clima laboral puede cambiar, siendo los propios miembros, pero muy especialmente, los líderes de la organización, los principales agentes en la generación de cambios. (Bordas, 2016, p. 34)</p>	<p style="text-align: center;">Innovación</p> <p>Grado en que los miembros perciben que existe receptividad para expresar e implantar nuevas ideas, métodos y procedimientos y en general, para la creatividad y el cambio, aceptando los riesgos que supone. (Bordas, 2016, p.36)</p>
	<p style="text-align: center;">Transparencia y equidad</p> <p>Grado en que los miembros de la organización perciben que las prácticas y políticas organizacionales son claras, equitativas y no arbitrarias, especialmente en cuanto a valoración del desempeño y oportunidades de promoción. (Bordas, 2016, p.36)</p>
	<p style="text-align: center;">Motivación</p> <p>Grado en que los miembros perciben que en la organización se pone énfasis y se motiva el buen desempeño y la producción destacada, generándose implicación y compromiso con la actividad realizada. (Bordas, 2016, p.36)</p>
	<p style="text-align: center;">Liderazgo</p> <p>Modo en que los miembros de la organización perciben a la dirección y a los líderes, su comportamiento, así como su estilo de relación con el resto de los empleados. (Bordas, 2016, p.36)</p>

Fuente: Elaboración propia

2.5.2. Operacionalización de la variable.

Tabla 2

Operacionalización de la variable

Variable	Dimensiones	Indicadores
Clima laboral	Autonomía	<ul style="list-style-type: none">• Toma de decisiones• Solución de problemas• Iniciativas
	Cooperación y apoyo	<ul style="list-style-type: none">• Compañerismo• Cordialidad• Apoyo
	Reconocimiento	<ul style="list-style-type: none">• Reconocimiento• Contribución a la organización
	Organización y estructura	<ul style="list-style-type: none">• Procesos de trabajo• Jerarquía de autoridad
	Innovación	<ul style="list-style-type: none">• Implantación de nuevas ideas, métodos y procedimientos.
	Transparencia y equidad	<ul style="list-style-type: none">• Políticas organizacionales• Valoración del desempeño• Oportunidades de promoción
	Motivación	<ul style="list-style-type: none">• Motivación extrínseca• Motivación intrínseca
	Liderazgo	<ul style="list-style-type: none">• Dirección• Estilo de liderazgo

Fuente: Elaboración propia



CAPÍTULO III

MÉTODO DE INVESTIGACIÓN

3.1. Tipo de investigación

El presente trabajo de investigación es de tipo básica.

“Es la que no tiene propósitos aplicativos inmediatos, pues solo busca ampliar y profundizar el caudal de conocimientos científicos existentes a cerca de la realidad” (Carrasco 2005, p.43).

3.2. Enfoque de la investigación

El presente trabajo de investigación presenta un enfoque cuantitativo.

El enfoque cuantitativo (que representa, como dijimos, un conjunto de procesos) es secuencial y probatorio. Cada etapa precede a la siguiente y no podemos “brincar” o eludir pasos. El orden es riguroso, aunque desde luego, podemos redefinir alguna fase. Parte de una idea que va acotándose y, una vez delimitada, se derivan objetivos y preguntas de investigación, se revisa la literatura y se construye un marco o una perspectiva teórica. De las preguntas se establecen hipótesis y determinan variables; se traza un plan para probarlas (diseño); se miden las variables en un determinado contexto; se analizan las mediciones obtenidas utilizando métodos estadísticos, y se extrae una serie de conclusiones respecto de la o las hipótesis. (Hernández, Fernández, & Baptista, 2014, p. 4)

3.3. Diseño de la investigación

El presente trabajo de investigación presenta un diseño no experimental.

Podría definirse como la investigación que se realiza sin manipular deliberadamente variables. Es decir, se trata de estudios en los que no hacemos variar en forma intencional las variables independientes para ver su efecto sobre otras variables. Lo que hacemos en la investigación no experimental es observar fenómenos tal como se dan en su contexto natural, para analizarlos. (Hernández, Fernández, & Baptista, 2014, p.152)



3.4. Alcance de la investigación

El presente trabajo de investigación presenta un alcance descriptivo.

Con frecuencia, la meta del investigador consiste en describir fenómenos, situaciones, contextos y sucesos; esto es, detallar cómo son y se manifiestan. Con los estudios descriptivos se busca 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 éstas. (Hernández, Fernández, & Baptista, 2014, p.92)

3.5. Población y muestra

3.5.1. Poblacion

“Una población es el conjunto de todos los casos que concuerdan con una serie de especificaciones” (Hernández, Fernández, & Baptista, 2014, p.173).

La poblacion del presente trabajo de investigacion esta compuesta por diecinueve trabajadores de la Municipalidad Distrital de Pillpinto.

3.5.2. Muestra

La muestra es un subgrupo de la población de interés sobre el cual se recolectarán datos, y que tiene que definirse y delimitarse de antemano con precisión, además de que debe ser representativo de la población (Hernández, Fernández, & Baptista, 2014, p.174).

Para la muestra del presente trabajo de investigacion se ha considerado los diecinueve trabajadores de la Municipalidad Distrital de Pillpinto.



3.6. Tecnicas e instrumentos de recoleccion de datos

3.6.1. Técnica.

Encuesta.

3.6.2. Instrumento.

Cuestionario.

3.7. Procesamiento de datos

Para el procesamiento de datos se utilizo los programas de SPSS y Microsoft Excel.

CAPÍTULO IV

RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

4.1. Presentación y fiabilidad del instrumento aplicado

4.1.1. Presentación del instrumento

Para describir el clima laboral en la Municipalidad Distrital de Pillpinto, provincia de Paruro-Cusco 2018, se aplicó un cuestionario a los trabajadores, en el que se considera 40 ítems distribuidos de la siguiente manera:

Tabla 3
Distribución de los ítems del cuestionario

Variable	Dimensiones	Indicadores	Ítems
Clima laboral	Autonomía	Toma de decisiones	1,2
		Solución de problemas	3,4
		Iniciativas	5,6
	Cooperación y apoyo	Compañerismo	7,8
		Cordialidad	9,10
		Apoyo	11,12
	Reconocimiento	Reconocimiento	13,14,15
		Contribución a la organización	16,17
	Organización y estructura	Procesos de trabajo	18,19
		Jerarquía de autoridad	20,21
	Innovación	Implantación de nuevas ideas, métodos y procedimientos	22,23
	Transparencia y equidad	Políticas organizacionales	24,25,26
		Valoración del desempeño	27,28
	Motivación	Oportunidades de promoción	29,30
		Motivación extrínseca	31,32
	Liderazgo	Motivación intrínseca	33,34
Dirección		35,36	
	Estilo de liderazgo	37,38,39,40	

Elaboración propia



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

Tabla 4

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

Tabla de Baremación		
Baremación para la variable Clima Laboral; y las dimensiones Reconocimiento, Organización y estructura, Transparencia y equidad, Motivación y Liderazgo.		
Medida	Nivel	Interpretación
Nunca	1-1.80	Muy inadecuado
Casi nunca	1.81-2.60	Inadecuado
A veces	2.61-3.40	Ni inadecuado ni adecuado
Casi siempre	3.41-4.20	Adecuado
Siempre	4.21-5	Muy adecuado
Baremación para las dimensiones Autonomía, Cooperación y apoyo e Innovación.		
Medida	Nivel	Interpretación
Nunca	1-1.80	Muy bajo
Casi nunca	1.81-2.60	Bajo
A veces	2.61-3.40	Regular
Casi siempre	3.41-4.20	Alto
Siempre	4.21-5	Muy alto

Fuente: Elaboración propia

4.1.2. Fiabilidad del instrumento aplicado

Para determinar la fiabilidad del instrumento utilizado para describir el clima laboral de la Municipalidad distrital de Pillpinto provincia de Paruro-Cusco 2018, se utilizó la técnica estadística “Índice de Consistencia Interna Alfa de Cronbach”, para lo cual se considera lo siguiente:



Si el coeficiente Alfa de Cronbach es mayor o igual a 0.8. Entonces, el instrumento es fiable, por lo tanto, las mediciones son estables y consistentes.

Si el coeficiente Alfa de Cronbach es menor a 0.8. Entonces, el instrumento no es fiable, por lo tanto, las mediciones presentan variabilidad heterogénea.

Para obtener el coeficiente de Alfa de Cronbach, se utilizó el software SPSS, cuyo resultado se muestra a continuación:

Tabla 5
Estadísticos de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N° de ítems
0,912	40

Fuente: Elaboración propia

Interpretación y análisis:

- Como se observa, el Alfa de Cronbach tiene un valor de 0.912, por lo que se establece que el instrumento es fiable y se valida su uso para el procesamiento de datos.

4.2. Resultados de las dimensiones de Clima Laboral

Para describir el clima laboral en la Municipalidad Distrital de Pillpinto provincia de Paruro-Cusco 2018, se consideró las siguientes dimensiones: Autonomía, Cooperación y apoyo, Reconocimiento, Organización y estructura, Innovación, Transparencia y equidad, Motivación y Liderazgo. Los resultados se presentan a continuación:

4.2.1. Resultados de la dimensión Autonomía.

Para conocer la Autonomía en la Municipalidad Distrital de Pillpinto, se consideró los siguientes indicadores: Toma de decisiones, Solución de problemas e Iniciativas.

Tabla 6
Indicadores de autonomía

Ponderación para interpretación	Toma de decisiones		Solución de problemas		Iniciativas	
	f	%	f	%	f	%
Muy bajo	0	0%	0	0%	0	0%
Bajo	0	0%	0	0%	4	21%
Regular	3	16%	2	11%	4	21%
Alto	14	74%	12	63%	9	47%
Muy alto	2	11%	5	26%	2	11%
Total	19	100%	19	100%	19	100%

Fuente: Elaboración propia

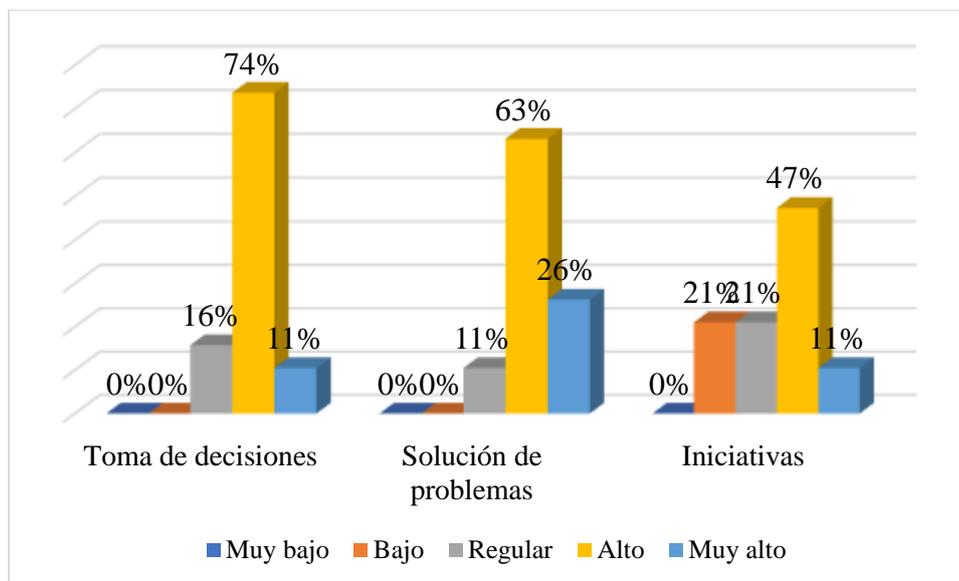


Figura 1. Indicadores de Autonomía
Fuente: Elaboración propia

**Análisis e interpretación:**

- Como se observa en la figura 01 respecto al indicador Toma de decisiones, el 11% de los trabajadores indican que es muy alto, el 74% de los trabajadores indican que es alto y el 16% de los trabajadores indican que es regular, de los datos obtenidos podemos señalar que en la Municipalidad raras veces se permite a los trabajadores a tomar decisiones propias sin tener que consultar antes a sus superiores, considerando por lo general distintas alternativas de solución a la hora de decidir.
- Como se observa en la figura 01 respecto al indicador Solución de problemas, el 26% de los trabajadores indican que es muy alto, el 63% de los trabajadores indican que es alto, el 11% de los trabajadores indican que es regular, de los datos obtenidos podemos mencionar que los trabajadores constantemente dan soluciones a los incidentes o problemas que se les pueda presentar en su trabajo, considerando también no encontrar fácilmente las soluciones a dichos problemas.
- Como se observa en la figura 01 respecto al indicador Iniciativas, el 11% de los trabajadores indican que es muy alto, el 47% de los trabajadores indican que es alto, el 21% de los trabajadores indican que es regular, otro 21% de los trabajadores indican que es bajo, de los datos obtenidos podemos señalar que en la Municipalidad Distrital de Pillpinto existe un grupo de trabajadores con mucha iniciativa a la hora de realizar las tareas y actividades, existiendo también otro grupo mayor con poca iniciativa a la hora de realizar las tareas y actividades, ambos grupos manifiestan tomar iniciativas en el trabajo sin necesidad de recibir instrucciones para hacerlo.

Tabla 7
Dimensión Autonomía

Ponderación para la interpretación	Autonomía		
	f	Promedio	%
Muy bajo	3	0.5	3%
Bajo	8	1.33	7%
Regular	39	6.5	34%
Alto	25	4.17	22%
Muy alto	39	6.5	34%
Total	114	19	100%

Fuente: Elaboración propia

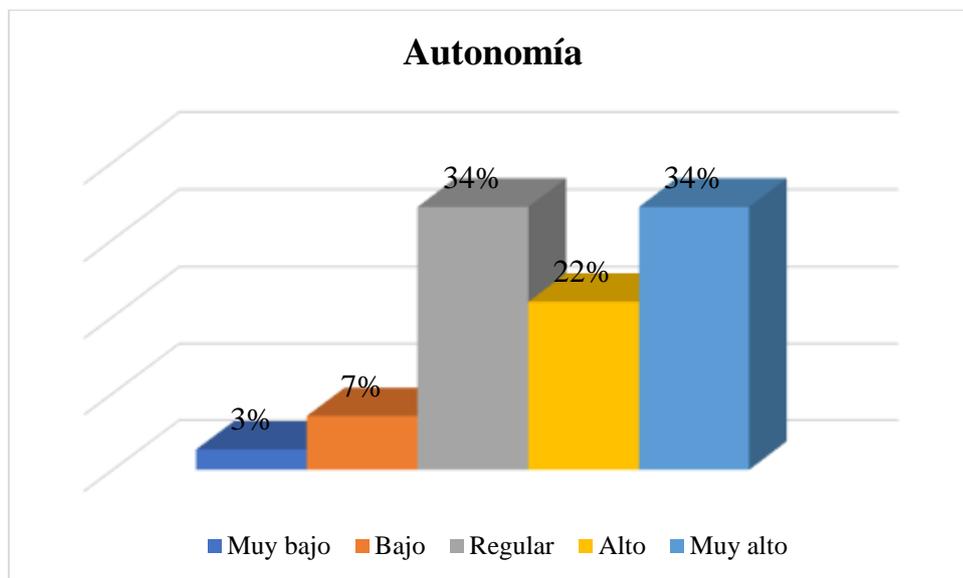


Figura 2. Dimensión Autonomía
Fuente: Elaboración propia

Análisis e interpretación.

- Como se observa en la figura 02 respecto a la dimensión Autonomía, el 34% de los trabajadores indican que es muy alto, el 22% de los trabajadores indican que es alto, el 34% de los trabajadores indican que es regular, el 7% de los trabajadores indican que es bajo, el 3% de los trabajadores indican que es muy bajo, de los datos obtenidos podemos

mencionar que la autonomía en la Municipalidad Distrital de Pillpinto es percibido por muchos de los trabajadores como muy alto y otro grupo de trabajadores perciben que es regular, ya que muchas veces dan soluciones a los problemas que se les presenta en el trabajo considerando alternativas de solución, mostrando también capacidad de tomar iniciativas y decisiones sin necesidad de consultar a sus superiores.

Tabla 8
Comparación promedio de los indicadores de Autonomía

Indicadores	Promedio	Nivel
Toma de decisiones	3.87	Alto
Solución de problemas	3.92	Alto
Iniciativas	3.55	Alto
Autonomía	3.78	Alto

Fuente: Elaboración propia

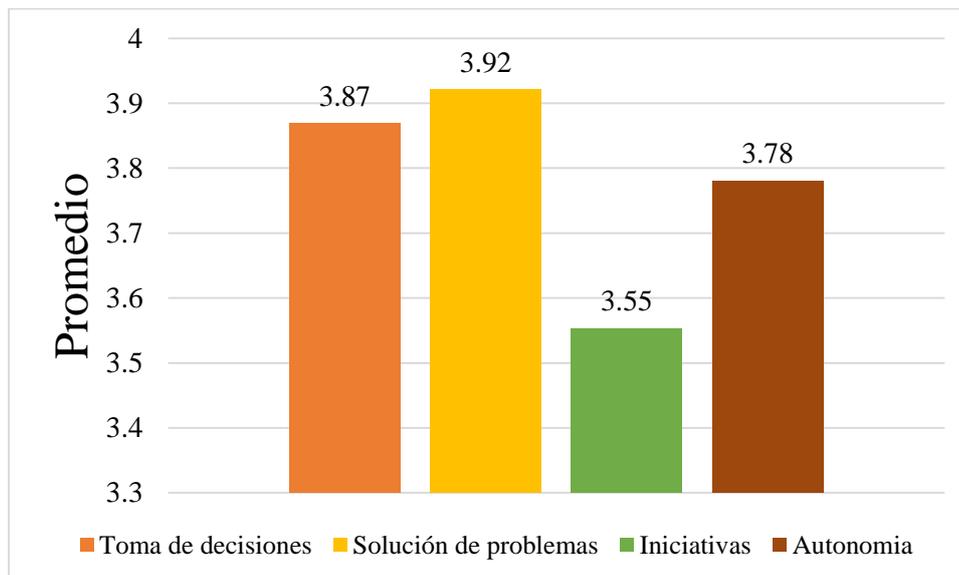


Figura 3. Comparación promedio de los indicadores de Autonomía
Fuente: Elaboración propia

Análisis e interpretación.

- La figura 03 muestra la comparación promedio de los indicadores de Autonomía, el indicador toma de decisiones presenta un promedio de 3.87, el indicador solución de



problemas presenta un promedio de 3.92 y el indicador iniciativas presenta un promedio de 3.55 considerando a los tres indicadores como alto, por lo que se obtiene un promedio de 3.70 en la dimensión Autonomía; por lo tanto podemos señalar que en la Municipalidad Distrital de Pillpinto existe una alta capacidad de los trabajadores para tomar decisiones propias, solucionar problemas, demostrando también tener iniciativa propia en el trabajo.

4.2.2. Resultados de la dimensión Cooperación y apoyo.

Para conocer la Cooperación y apoyo en la Municipalidad Distrital de Pillpinto, se consideró los siguientes indicadores: Compañerismo, Cordialidad y Apoyo.

Tabla 9
Indicadores de Cooperación y apoyo

Ponderación para interpretación	Compañerismo		Cordialidad		Apoyo	
	f	%	f	%	f	%
Muy bajo	0	0%	0	0%	0	0%
Bajo	5	26%	0	0%	4	21%
Regular	4	21%	2	11%	5	26%
Alto	6	32%	11	58%	7	37%
Muy alto	4	21%	6	32%	3	16%
Total	19	100%	19	100%	19	100%

Fuente: Elaboración propia

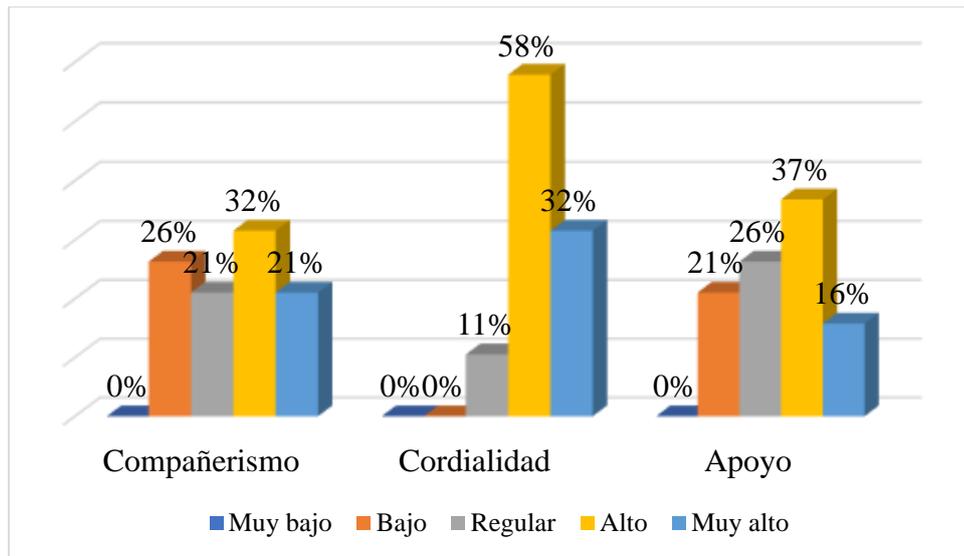


Figura 4. Indicadores de Cooperación y Apoyo
Fuente: Elaboración propia

Análisis e interpretación:

- Como se observa en la figura 04 respecto al indicador Compañerismo, el 21% de los trabajadores indican que es muy alto, el 32% de los trabajadores indican que es alto, el 21% de los trabajadores indican que es regular y el 26% de los trabajadores indican que es bajo. Por lo tanto podemos mencionar que un grupo de trabajadores indican que constantemente existe una buena comunicación y armonía entre compañeros de trabajo y otro grupo igual de trabajadores indican que raras veces existe una buena comunicación y armonía entre compañeros de trabajo de la Municipalidad Distrital de Pillpinto, manifestando también que son pocas las veces en que los trabajadores aportan sus experiencias, conocimientos y habilidades por el bien del grupo.
- Como se observa en la figura 04 respecto al indicador Cordialidad, el 32% de los trabajadores indican que es muy alto, el 58% de los trabajadores indican que es alto y un 11% de los trabajadores indican que es regular. De los datos obtenidos podemos mencionar que un grupo de trabajadores indican que en la Municipalidad Distrital de Pillpinto continuamente existe un trato amable y amistoso entre compañeros de trabajo



y otro grupo menor indican que pocas veces existe un trato amable y amistoso entre compañeros de trabajo, así mismo indican que por lo general los trabajadores se tratan con respeto y educación.

- Como se observa la figura 04 respecto al indicador Apoyo, el 16% de los trabajadores indican que muy alto, el 37% de los trabajadores indican que es alto, el 26% de los trabajadores indican que es regular y un 21% de los trabajadores indican que es bajo. De los datos obtenidos podemos mencionar que un grupo mayor de trabajadores perciben que por lo general existe una relación de colaboración y apoyo entre compañeros de trabajo a la hora de afrontar situaciones problemáticas en el trabajo, existiendo también un grupo menor quienes perciben pocas veces la existencia de una relación de colaboración y apoyo entre compañeros de trabajo a la hora de afrontar situaciones problemáticas en el trabajo.

Tabla 10
Dimensión Cooperación y apoyo

Ponderación para la interpretación	Cooperación y apoyo		
	f	Promedio	%
Muy bajo	1	0.17	1%
Bajo	12	2.00	11%
Regular	34	5.67	30%
Alto	42	7.00	37%
Muy alto	25	4.17	22%
Total	114	19	100%

Fuente: Elaboración propia

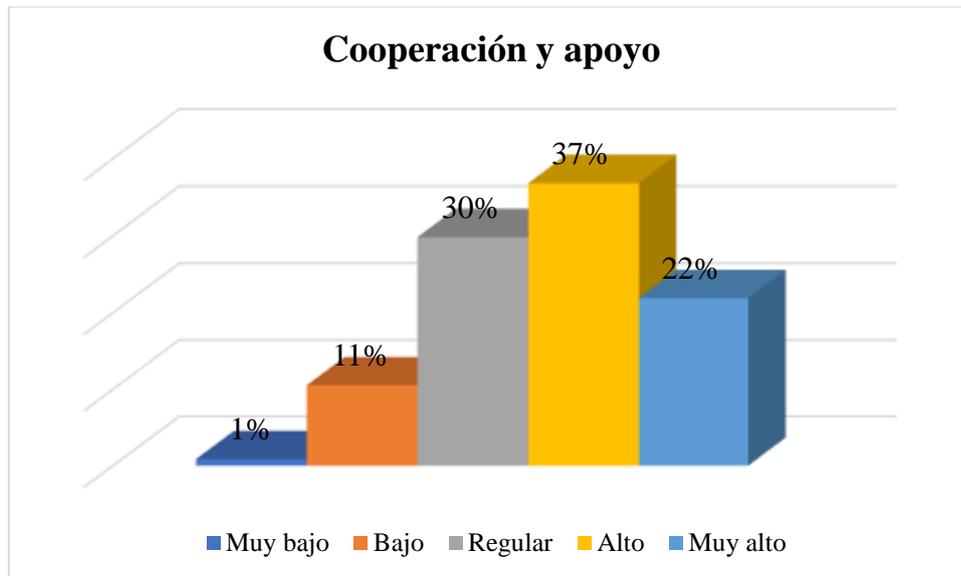


Figura 5. Dimensión Cooperación y apoyo
Fuente: Elaboración propia

Análisis e interpretación.

- Como se observa en la figura 05 respecto a la dimensión Cooperación y apoyo, el 22% de los trabajadores indican que es muy alto, el 37% de los trabajadores indican que es alto, el 30% de los trabajadores indican que es regular, el 11% de los trabajadores indican que es bajo y el 1% de los trabajadores indican que es muy bajo. De los datos obtenidos podemos mencionar que un grupo de trabajadores perciben que la cooperación y apoyo entre compañeros de trabajo es alto, y otro grupo de trabajadores perciben la que cooperación y apoyo entre compañeros de trabajo es regular; ya que por lo general los trabajadores se tratan con respeto y educación, manteniendo también una buena comunicación y armonía, aunque pocas veces se recibe el apoyo de los compañeros a la hora de afrontar situaciones problemáticas en el trabajo.

Tabla 11

Comparación promedio de los indicadores de Cooperación y apoyo

Indicadores	Promedio	Nivel
Compañerismo	3.53	Alto
Cordialidad	4.03	Alto
Apoyo	3.50	Alto
Cooperación y apoyo	3.68	Alto

Fuente: Elaboración propia

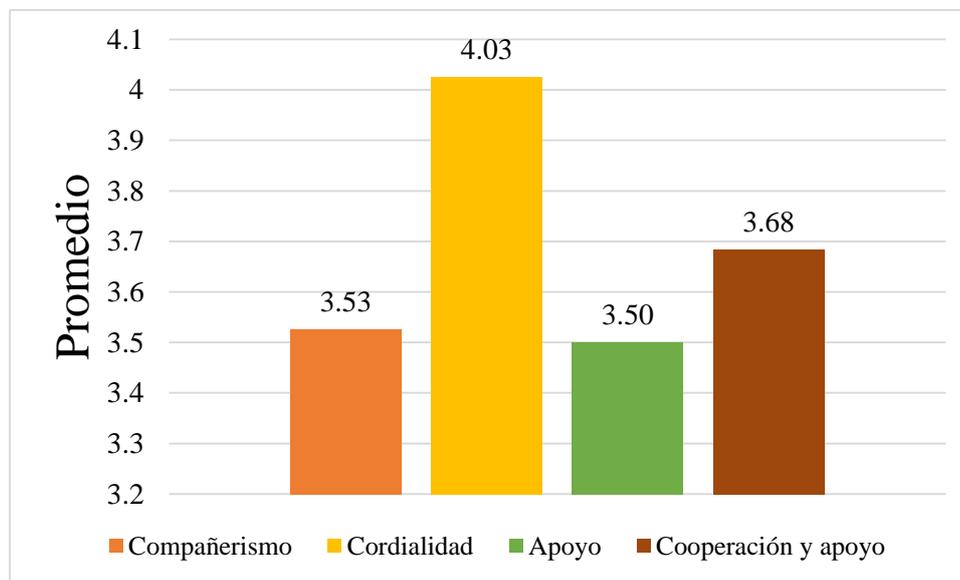


Figura 6. Comparación promedio de los indicadores de Cooperación y apoyo

Fuente: Elaboración propia

Análisis e interpretación.

- La figura 06 muestra la comparación promedio de los indicadores de Cooperación y apoyo, el indicador compañerismo presenta un promedio de 3.53, el indicador cordialidad presenta un promedio de 4.03 y el indicador apoyo presenta un promedio de 3.50, considerando a los tres indicadores como alto, por lo que se obtiene un promedio de 3.68 en la dimensión Autonomía; por lo tanto podemos señalar que el compañerismo, cordialidad y apoyo en la Municipalidad Distrital de Pillpinto es alto.

4.2.3. Resultados de la dimensión Reconocimiento.

Para conocer El Reconocimiento en la Municipalidad Distrital de Pillpinto, se consideró los siguientes indicadores: Reconocimiento y Contribución a la organización.

Tabla 12
Indicadores de Reconocimiento

Ponderación para interpretación	Reconocimiento		Contribución a la organización	
	f	%	f	%
Muy inadecuado	0	0%	0	0%
Inadecuado	2	11%	9	47%
Ni inadecuado ni adecuado	11	58%	3	16%
Adecuado	2	11%	4	21%
Muy adecuado	4	21%	3	16%
Total	19	100%	19	100%

Fuente: Elaboración propia

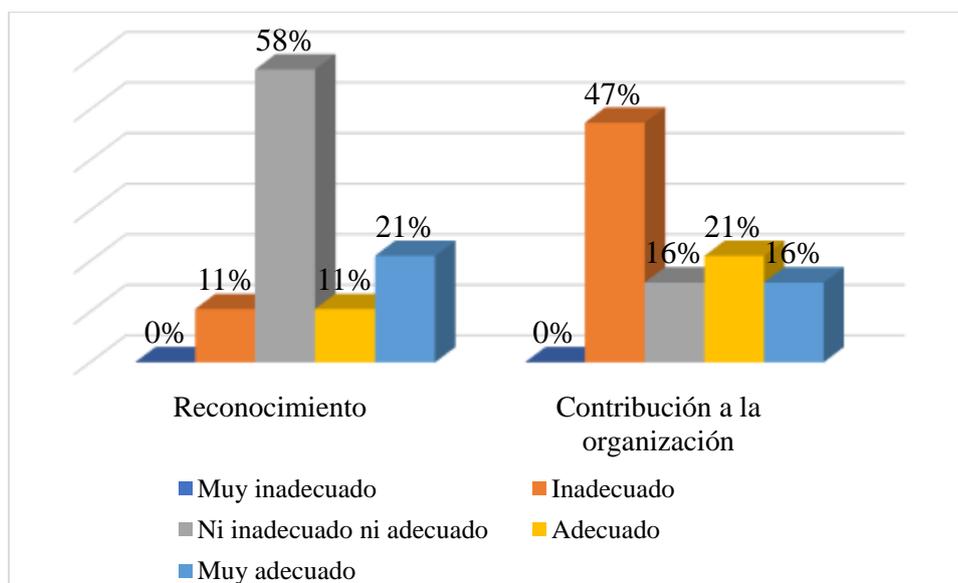


Figura 7. Indicadores de Reconocimiento
Fuente: Elaboración propia

**Análisis e interpretación.**

- Como se observa en la figura 07 respecto al indicador Reconocimiento, el 21% de los trabajadores consideran que es muy adecuado, el 11% de los trabajadores consideran que es adecuado, el 58% de los trabajadores consideran que es ni inadecuado ni adecuado y el 11% de los trabajadores consideran que es inadecuado. De los datos obtenidos podemos mencionar que un mayor número de trabajadores perciben que su esfuerzo y su trabajo raras veces es reconocido y valorado y otro grupo de trabajadores perciben que su esfuerzo y su trabajo casi siempre es reconocido y valorado, así mismo la mayoría de trabajadores afirman que el reconocimiento que recibe por su esfuerzo y buen desempeño muy pocas veces le estimula en su trabajo. También podemos mencionar que durante las reuniones con todos los trabajadores, los superiores pocas veces manifiestan que los resultados conseguidos son gracias al excelente trabajo de todo el equipo.
- Como se observa en la figura 07 respecto al indicador Contribución a la organización, el 16% de los trabajadores consideran que es muy adecuado, el 21% de los trabajadores consideran que es adecuado, otro 16% de los trabajadores consideran que es ni inadecuado ni adecuado y un 47% de los trabajadores consideran que es inadecuado. Podemos afirmar que la mayoría de trabajadores indican que sus compañeros de trabajo muy pocas veces aportan ventajas competitivas a la organización, indicando también que pocas veces los superiores felicitan y reconocen a los trabajadores que aportan sus conocimientos, habilidades y actitudes al desarrollo de la gestión Municipal.

Tabla 13
Dimensión Reconocimiento

Ponderación para la interpretación	Reconocimiento		
	f	Promedio	%
Muy inadecuado	6	1.20	6%
Inadecuado	12	2.40	13%
Ni inadecuado ni adecuado	46	9.20	48%
Adecuado	18	3.60	19%
Muy adecuado	13	2.60	14%
Total	95	19.00	100%

Fuente: Elaboración propia

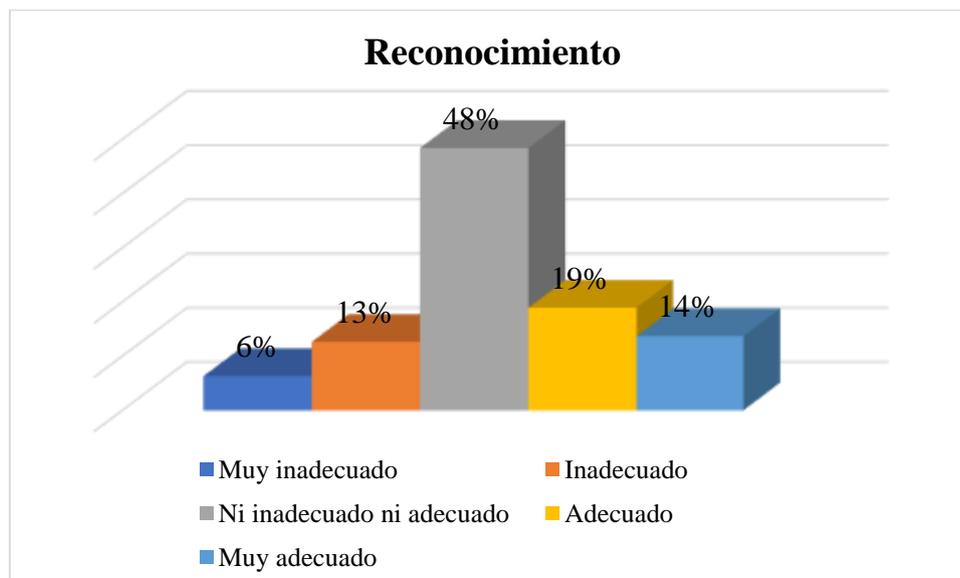


Figura 8. Dimensión Reconocimiento
Fuente: Elaboración propia

Análisis e interpretación.

- Como se observa en la figura 08 respecto a la dimensión Reconocimiento, se puede observar que el 14% de los trabajadores consideran que es muy adecuado, el 19% de los trabajadores consideran que es adecuado, el 48% de los trabajadores consideran que es ni inadecuado ni adecuado, el 13% de los trabajadores consideran que es inadecuado

el 6% de los trabajadores consideran que es muy inadecuado. Por lo tanto podemos señalar que el reconocimiento en la Municipalidad Distrital de Pillpinto en general es ni inadecuado ni adecuado ya que pocas veces los superiores reconocen y felicitan a los trabajadores que aportan sus conocimientos, habilidades y actitudes, así mismo son pocas las veces en que los superiores durante las reuniones manifiestan que los resultados conseguidos son gracias al excelente trabajo en equipo, ocasionando en la mayoría de trabajadores una percepción de que su esfuerzo y trabajo pocas veces es reconocido y valorado.

Tabla 14
Comparación promedio de los indicadores de Reconocimiento

Indicadores	Promedio	Nivel
Reconocimiento	3.33	Ni inadecuado ni adecuado
Contribución a la organización	3.03	Ni inadecuado ni adecuado
Reconocimiento	3.18	Ni inadecuado ni adecuado

Fuente: Elaboración propia

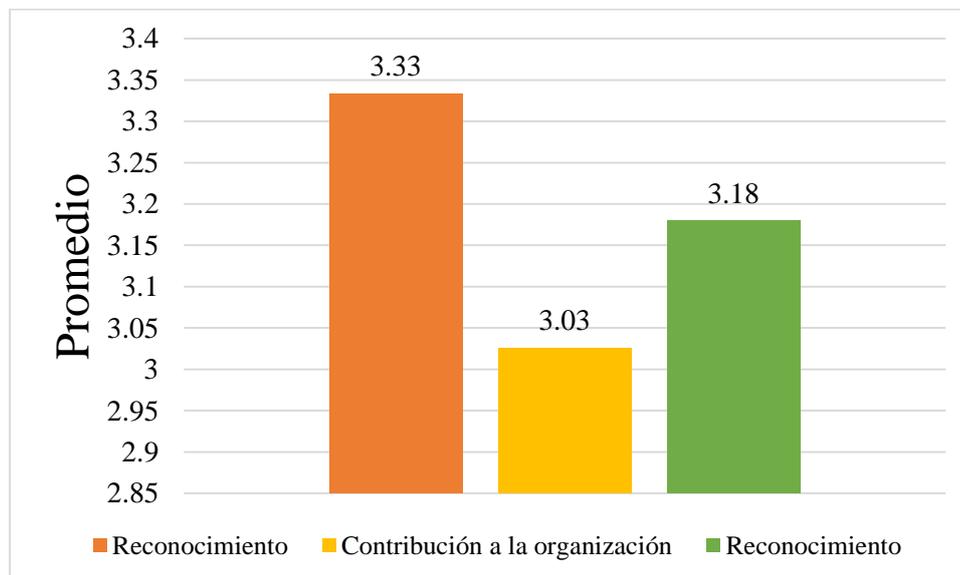


Figura 9. Comparación promedio de los indicadores de Reconocimiento
Fuente: Elaboración propia

Análisis e interpretación.

- La figura 09 muestra la comparación promedio de los indicadores de Reconocimiento, el indicador reconocimiento presenta un promedio de 3.33 considerándose ni inadecuado ni adecuado y el indicador contribución a la organización presenta un promedio de 3.03 considerándose también ni inadecuado ni adecuado, por lo que se obtiene un promedio de 3.18 en la dimensión Reconocimiento; por lo tanto podemos señalar que los trabajadores perciben que su esfuerzo y su trabajo pocas veces es reconocido y valorado por los superiores.

4.2.4. Resultados de la dimensión Organización y estructura.

Para conocer la Organización y estructura en la Municipalidad Distrital de Pillpinto, se consideró los siguientes indicadores: Procesos de trabajo y Jerarquía de autoridad.

Tabla 15
Indicadores de Organización y estructura

Ponderación para interpretación	Procesos de trabajo		Jerarquía de autoridad	
	<i>f</i>	%	<i>f</i>	%
Muy inadecuado	0	0%	0	0%
Inadecuado	1	5%	0	0%
Ni inadecuado ni adecuado	2	11%	0	0%
Adecuado	13	68%	3	16%
Muy adecuado	3	16%	16	84%
Total	19	100%	19	100%

Fuente: Elaboración propia

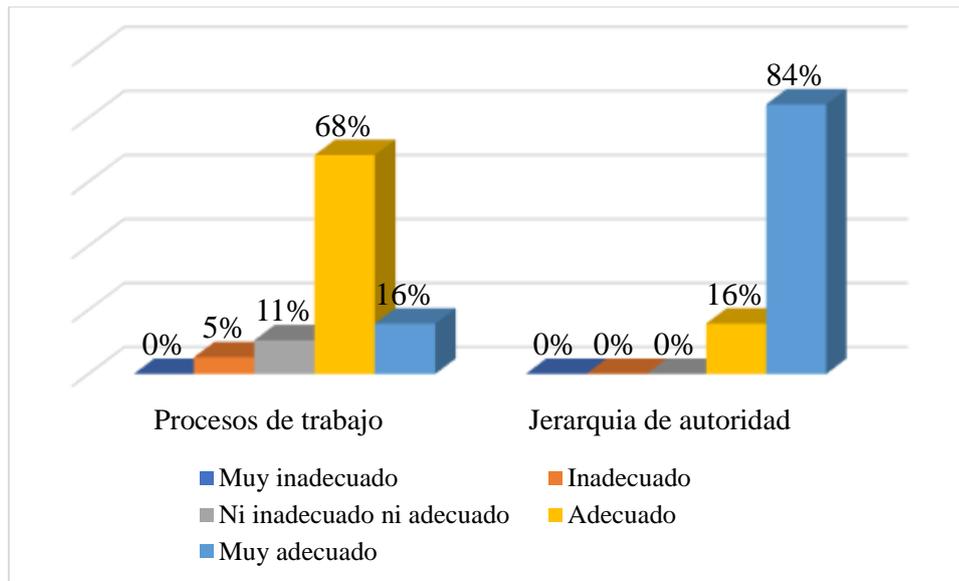


Figura 10. Indicadores de Organización y estructura
Fuente: Elaboración propia

Análisis e interpretación:

- Como se observa en la figura 10 respecto al indicador procesos de trabajo, el 16% de los trabajadores consideran que es muy adecuado, el 68% de los trabajadores consideran que es adecuado, el 11% de los trabajadores consideran que es ni inadecuado ni adecuado, y el 5% de los trabajadores consideran que es inadecuado, por lo que podemos señalar que los procesos de trabajo desarrollados en la Municipalidad Distrital de Pillpinto se encuentran organizados de forma adecuada en algunos procesos, de igual manera mencionar que estos procesos normalmente son coordinados.
- Como se observa en la figura 10 respecto a la jerarquía de autoridad, el 84% de los trabajadores lo consideran que es muy adecuado y el 16% de los trabajadores lo consideran que es adecuado, de lo cual podemos indicar que es una exigencia reportar constantemente a los superiores los avances de las actividades desarrolladas en la Municipalidad Distrital de Pillpinto, así mismo señalar que un mayor número de trabajadores considera importante tener que reportar los avances de las actividades desarrolladas a los superiores.

Tabla 16
Dimensión Organización y estructura

Ponderación para la interpretación	Organización y estructura		
	<i>f</i>	Promedio	%
Muy inadecuado	0	0.00	0%
Inadecuado	4	1.00	5%
Ni inadecuado ni adecuado	10	2.50	13%
Adecuado	30	7.50	39%
Muy adecuado	32	8.00	42%
Total	76	19.00	100%

Fuente: Elaboración propia

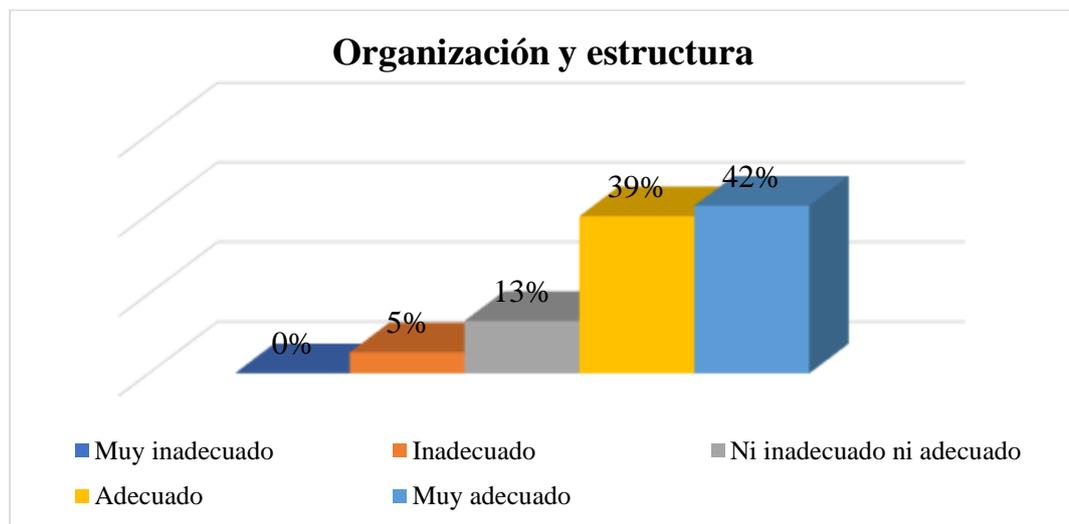


Figura 11. Dimensión Organización y estructura
Fuente: Elaboración propia

Análisis e interpretación:

- Como se observa en la figura 11 respecto a la dimensión organización y estructura, el 42% de los trabajadores consideran muy adecuado, el 39% de los trabajadores consideran adecuado, el 13% de los trabajadores consideran regularmente adecuado y el 5% de los trabajadores consideran inadecuado. De los datos obtenidos podemos señalar que la Organización y estructura que se presenta en la Municipalidad Distrital

de Pillpinto se lleva de manera adecuada, donde los procesos de trabajo generalmente son organizados y coordinados previamente, siguiendo una línea de autoridad donde los trabajadores reportan constantemente el avance de sus actividades a sus superiores.

Tabla 17

Comparación promedio de los indicadores de Organización y estructura

Indicadores	Promedio	Nivel
Procesos de trabajo	3.74	Adecuado
Jerarquía de autoridad	4.63	Muy adecuado
Organización y estructura	4.18	Adecuado

Fuente: Elaboración propia

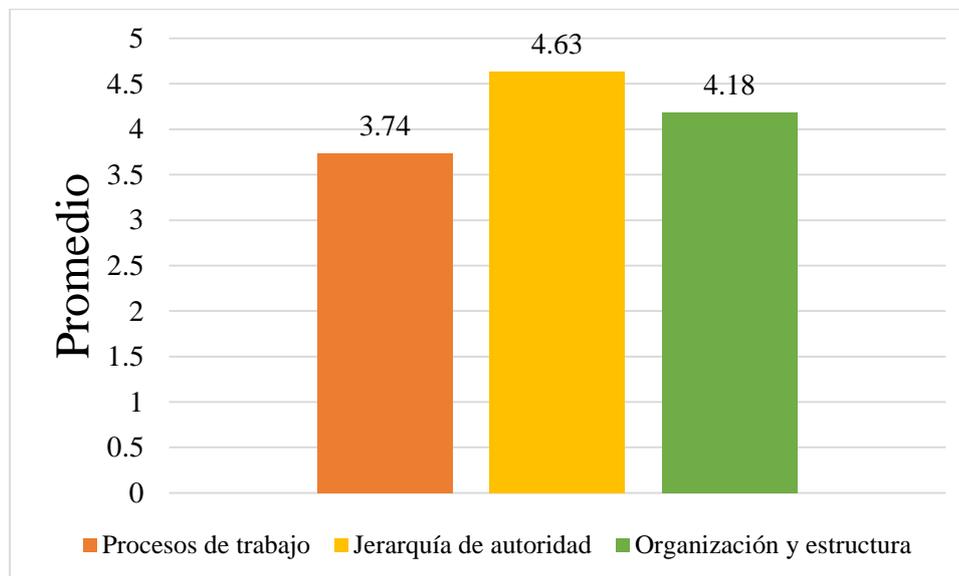


Figura 12. Comparación promedio de los indicadores de Organización y estructura

Fuente: Elaboración propia

Análisis e interpretación.

- La figura 12 muestra la comparación promedio de los indicadores de Organización y estructura, el indicador procesos de trabajo presenta un promedio de 3.74 considerándose adecuado, el indicador jerarquía de autoridad presenta un promedio de 4.63 considerándose muy adecuado, por lo que se obtiene un promedio de 4.18 en la dimensión Organización y Estructura; de los datos podemos señalar que los procesos

de trabajo en la Municipalidad Distrital de Pillpinto son organizados y coordinados, donde los trabajadores reportan constantemente los avances de sus actividades a los superiores, siguiendo una línea de mando.

4.2.5. Resultados de la dimensión Innovación.

Para conocer la Innovación en la Municipalidad Distrital de Pillpinto, se consideró el siguiente indicador: Implantación de nuevas ideas, métodos y procedimientos.

Tabla 18
Indicadores de Innovación

Ponderación para interpretación	Implantación de nuevas ideas, métodos y procedimientos	
	<i>f</i>	%
Muy bajo	0	0%
Bajo	1	5%
Regular	10	53%
Alto	8	42%
Muy alto	0	0%
Total	19	100%

Fuente: Elaboración propia

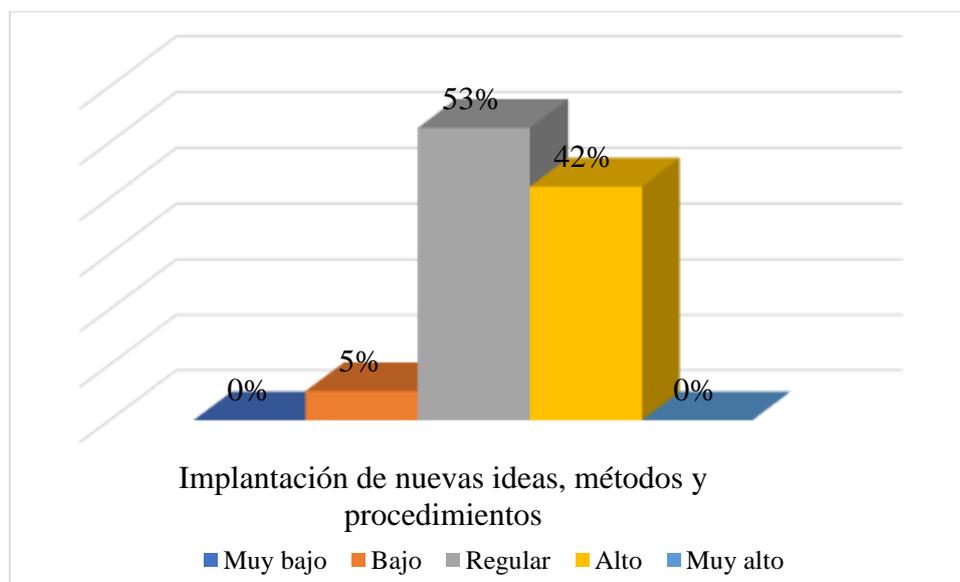


Figura 13. Indicadores de Innovación
Fuente: Elaboración propia

Análisis e interpretación.

- Como se observa en la figura 13 respecto a la dimensión implantación de nuevas ideas, métodos y procedimientos, el 42% de los trabajadores consideran que es alto, el 53% de los trabajadores consideran que es regular y el 5% de los trabajadores consideran que es bajo, por lo que se puede afirmar que los trabajadores en muchas ocasiones aportan ideas, métodos o procedimientos innovadores que permitan mejorar el trabajo desarrollado dentro de la Municipalidad, así mismo estas ideas, métodos o procedimientos pocas veces llegan a ser adoptadas e implementadas en la Municipalidad Distrital de Pillpinto.

Tabla 19
Dimensión Innovación

Ponderación para la interpretación	Innovación		
	f	Promedio	%
Muy bajo	0	0.00	0%
Bajo	2	1.00	5%
Regular	25	12.50	66%
Alto	9	4.50	24%
Muy alto	2	1.00	5%
Total	38	19.00	100%

Fuente: Elaboración propia

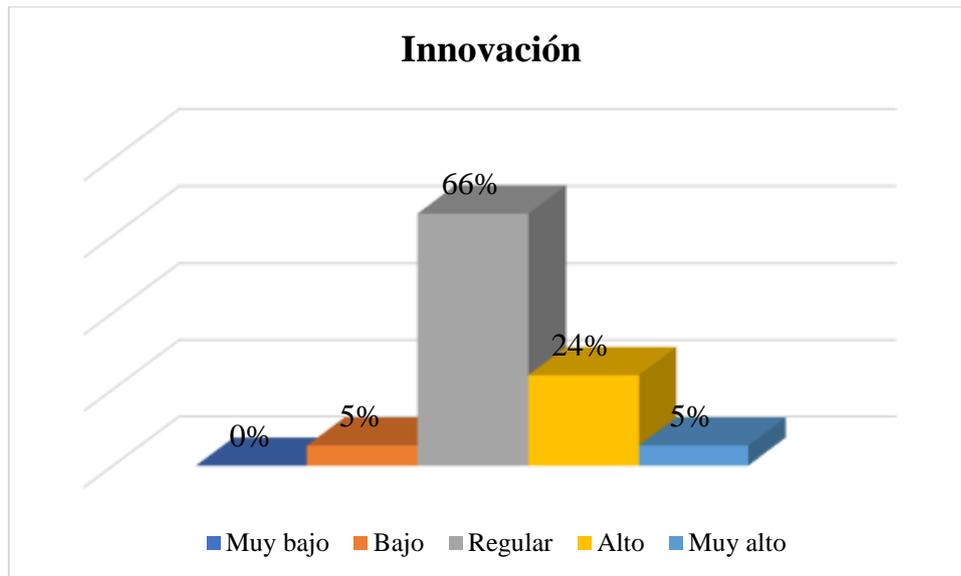


Figura 14. Dimensión Innovación
Fuente: Elaboración propia

Análisis e interpretación.

- Como se observa en la figura 14 respecto a la dimensión Innovación, el 42% de los trabajadores consideran que es alto, el 53% de los trabajadores consideran que es regular y el 5% de los trabajadores consideran que es bajo. Por lo que se puede afirmar que la innovación que se presenta en la Municipalidad Distrital de Pillpinto es regular, ya que los trabajadores muchas veces aportan nuevas ideas, métodos o procedimientos para el desarrollo de la gestión Municipal, sin embargo son pocas las veces en que estas llegan a ser adoptadas e implementadas.

Tabla 20
Comparación promedio del indicador Innovación

Indicadores	Promedio	Nivel
Implementación de nuevas ideas, métodos y procedimientos	3.29	Regular
Innovación	3.29	Regular

Fuente: Elaboración propia

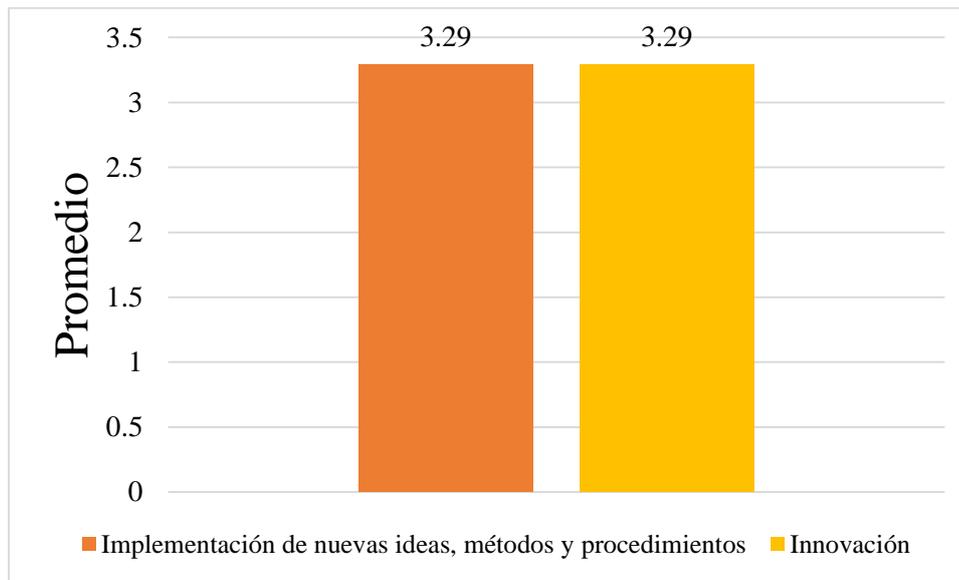


Figura 15. Comparación promedio del indicador Innovación
Fuente: Elaboración propia

Análisis e interpretación.

- La figura 15 muestra el promedio del indicador Innovación. El indicador implementación de nuevas ideas, métodos y procedimientos presenta un promedio de 3.29 considerándose regular, por lo que se obtiene un promedio de 3.29 en la dimensión Innovación; de los datos podemos afirmar que en la Municipalidad Distrital de Pillpinto se aportan nuevas ideas, métodos o procedimientos que permitan mejorar el trabajo sin embargo, pocas veces estas ideas llegan a ser adoptadas e implementadas por la Municipalidad.

4.2.6. Resultados de la dimensión Transparencia y equidad.

Para conocer la Transparencia y equidad en la Municipalidad Distrital de Pillpinto, se consideró los siguientes indicadores: Políticas organizacionales, valoración del desempeño y oportunidades de promoción.

Tabla 21
Indicadores de Transparencia y equidad

Ponderación para interpretación	Políticas organizacionales		Valoración del desempeño		Oportunidades de promoción	
	<i>f</i>	%	<i>f</i>	%	<i>f</i>	%
Muy inadecuado	1	5%	0	0%	0	0%
Inadecuado	6	32%	11	58%	13	68%
Ni inadecuado ni adecuado	10	53%	1	5%	0	0%
Adecuado	0	0%	5	26%	5	26%
Muy adecuado	2	11%	2	11%	1	5%
Total	19	100%	19	100%	19	100%

Fuente: Elaboración propia

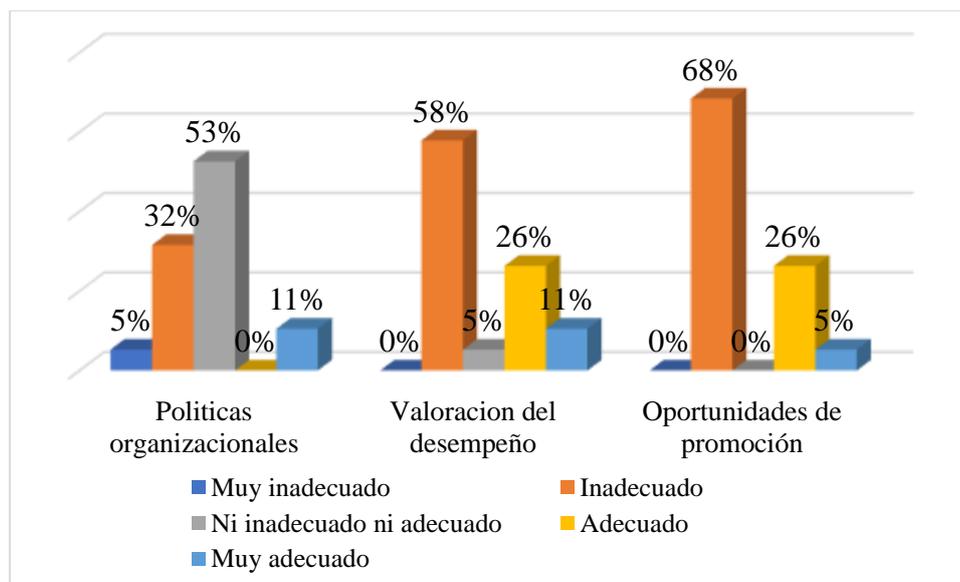


Figura 16. Indicadores de Transparencia y equidad
Fuente: Elaboración propia

**Análisis e interpretación.**

- Como se observa en la figura 16 respecto a las políticas organizacionales, el 11% de los trabajadores consideran que es muy adecuado, el 53% de los trabajadores consideran que es ni inadecuado ni adecuado, el 32% de los trabajadores consideran que es inadecuado y el 5% de los trabajadores consideran que es muy inadecuado. De los datos obtenidos podemos señalar que las políticas establecidas en la Municipalidad solo algunas veces favorecen en el desarrollo de las actividades y tareas de la organización, también podemos señalar que los trabajadores muy pocas veces cumplen con todas las políticas establecidas, y a su vez la mayoría de los trabajadores señalan que las faltas, tardanzas e incumplimiento al horario de trabajo casi nunca son sancionadas de manera equitativa a todo el personal.
- Como se observa en la figura 16 respecto a la valoración del desempeño, el 11% de los trabajadores consideran que es muy adecuado, el 26% de los trabajadores consideran que es adecuado, el 5% de los trabajadores consideran que es ni inadecuado ni adecuado y el 58% de los trabajadores consideran que es inadecuado. Por lo que podemos afirmar que un mayor número de trabajadores perciben que el esfuerzo laboral no se valora a todos por igual, señalando también que los procesos de reconocimiento hacia los trabajadores muy pocas veces se lleva de manera transparente.
- Como se observa en la figura 16 respecto a las oportunidades de promoción, el 5% de los trabajadores consideran que es muy adecuado, el 26% de los trabajadores consideran que es adecuado y un 68% de los trabajadores consideran que es inadecuado. De los datos obtenidos podemos mencionar que por lo general casi nunca se les brinda a los trabajadores oportunidades para mejorar su situación económica y laboral, así mismo un mayor grupo de trabajadores señalan que en la Municipalidad Distrital de Pillpinto se brinda las mismas oportunidades a todos para poder desarrollarse profesionalmente

y otro grupo de trabajadores señalan que casi nunca se brinda las mismas oportunidades a todos para poder desarrollarse profesionalmente.

Tabla 22
Dimensión Transparencia y equidad

Ponderación para la interpretación	Transparencia y equidad		
	<i>f</i>	Promedio	%
Muy inadecuado	12	1.71	9%
Inadecuado	38	5.43	29%
Inadecuado ni adecuado	41	5.86	31%
Adecuado	32	4.57	24%
Muy adecuado	10	1.43	8%
Total	133	19.00	100%

Fuente: Elaboración propia

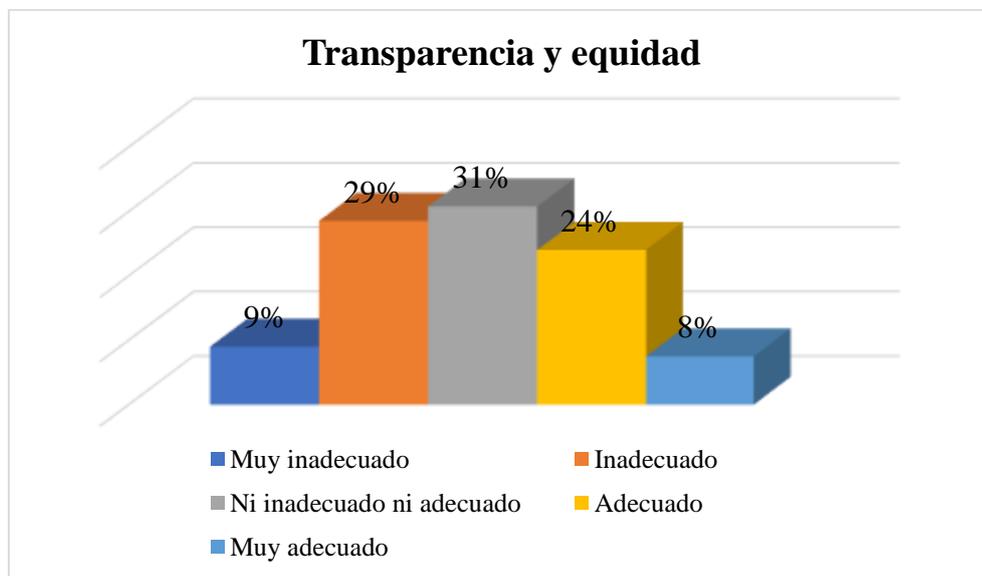


Figura 17. Dimensión Transparencia y equidad
Fuente: Elaboración propia

Análisis e interpretación.

- Como se observa en la figura 17 respecto a la dimensión transparencia y equidad, el 8% de los trabajadores consideran que es muy adecuado, el 24% de los trabajadores consideran que es adecuado, el 31% de los trabajadores consideran que es ni inadecuado

ni adecuado, el 29% de los trabajadores consideran que es inadecuado y el 9% de los trabajadores consideran que es muy inadecuado. De los datos obtenidos podemos mencionar que la transparencia y equidad que se presenta en la Municipalidad Distrital de Pillpinto es ni inadecuado ni adecuado, ya que se indica que los trabajadores muy pocas veces cumplen con toda las políticas establecidas en la organización y el incumplimiento de estas políticas casi nunca son sancionadas de manera equitativa a todos los trabajadores, así mismo la mayoría de trabajadores señala que el esfuerzo laboral y los procesos de reconocimiento pocas veces se lleva de manera equitativa y transparente.

Tabla 23

Comparación promedio de los indicadores de Transparencia y equidad

Indicadores	Promedio	Nivel
Políticas organizacionales	2.86	Ni inadecuado ni adecuado
Valoración del desempeño	3.05	Ni inadecuado ni adecuado
Oportunidades de promoción	2.89	Ni inadecuado ni adecuado
Transparencia y equidad	2.94	Ni inadecuado ni adecuado

Fuente: Elaboración propia

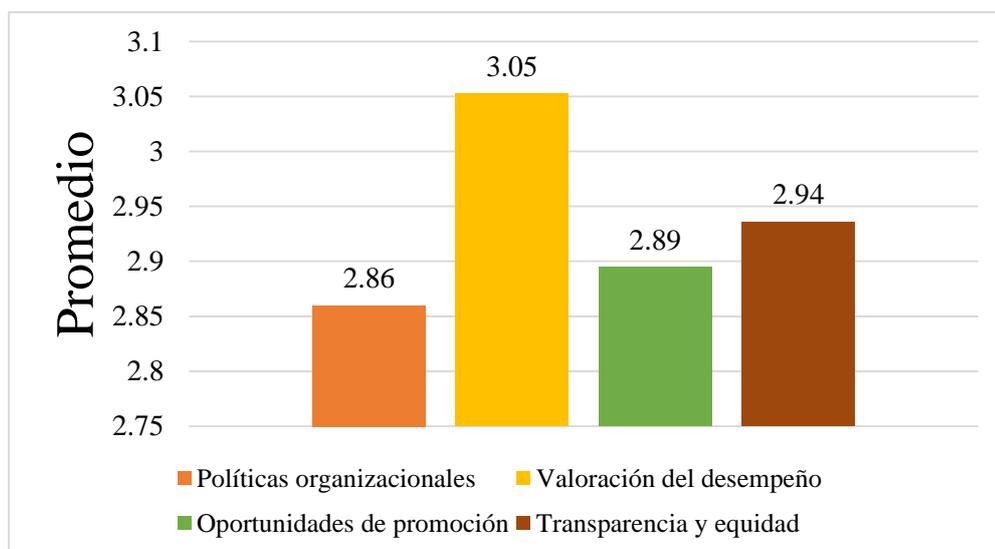


Figura 18. Comparación promedio de los indicadores Transparencia y equidad

Fuente: Elaboración propia

Análisis e interpretación.

- La figura 18 muestra la comparación promedio de los indicadores de Transparencia y equidad, el indicador políticas organizacionales presenta un promedio de 2.86, el indicador valoración del desempeño presenta un promedio de 3.05 y el indicador oportunidades de promoción presenta un promedio de 2.89, considerándose a los tres indicadores ni inadecuado ni adecuado, por lo que se obtiene un promedio de 2.94 en la dimensión Transparencia y Equidad; por lo tanto podemos afirmar que los trabajadores por lo general no cumplen con toda las políticas establecidas, señalando también que el incumplimiento de estas no son sancionadas a todos por igual, así mismo el esfuerzo laboral casi nunca es valorado de manera equitativa y los procesos de reconocimiento de los trabajadores algunas veces se lleva de manera transparente.

4.2.7. Resultados de la dimensión Motivación.

Para conocer la Motivación en la Municipalidad Distrital de Pillpinto, se consideró los siguientes indicadores: Motivación extrínseca y motivación intrínseca.

Tabla 24
Indicadores de Motivación

Ponderación para interpretación	Motivación extrínseca		Motivación intrínseca	
	f	%	f	%
Muy inadecuado	1	5%	0	0%
Inadecuado	5	26%	2	11%
Ni inadecuado ni adecuado	9	47%	0	0%
Adecuado	4	21%	9	47%
Muy adecuado	0	0%	8	42%
Total	19	100%	19	100%

Fuente: Elaboración propia

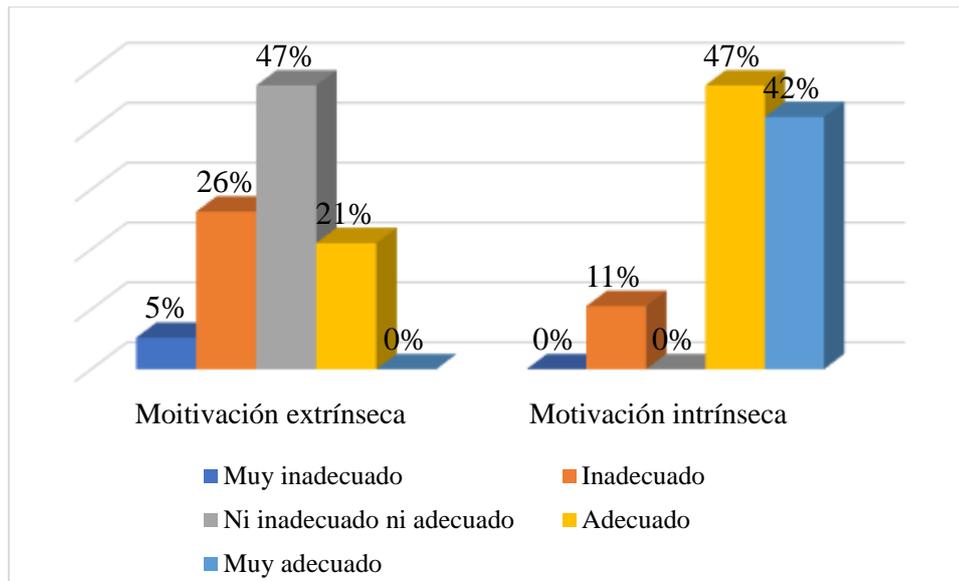


Figura 19. Indicadores de Motivación
Fuente: Elaboración propia

Análisis e interpretación.

- Como se observa en la figura 19 respecto al indicador Motivación extrínseca, el 21% de los trabajadores consideran que es adecuado, el 47% de los trabajadores consideran que es inadecuado ni adecuado, el 26% de los trabajadores consideran que es inadecuado y un 5% de trabajadores consideran que es muy inadecuado. De los datos obtenidos podemos mencionar que la mayoría de trabajadores señalan por lo general no recibir algún tipo de incentivos económicos en el en el trabajo, indicando más bien cumplir con sus actividades para evitar recibir sanciones o castigos.
- Como se observa en la figura 19 respecto a la Motivación intrínseca, el 42% de los trabajadores consideran que es muy adecuado, el 47% de los trabajadores consideran que es adecuado y el 11% de los trabajadores consideran que es inadecuado. De los datos obtenidos podemos afirmar que los trabajadores generalmente se sienten motivados con las responsabilidades que se les asignan en sus funciones queriéndose esmerar más en su trabajo, de igual manera las tareas y actividades que desarrollan en su puesto de trabajo casi siempre les motivan a ser mejores profesionales.

Tabla 25
Dimensión Motivación

Ponderación para la interpretación	Motivación		
	f	Promedio	%
Muy inadecuado	17	4.25	22%
Inadecuado	4	1.00	5%
Ni inadecuado ni adecuado	10	2.50	13%
Adecuado	11	2.75	14%
Muy adecuado	34	8.50	45%
Total	76	19.00	100%

Fuente: Elaboración propia

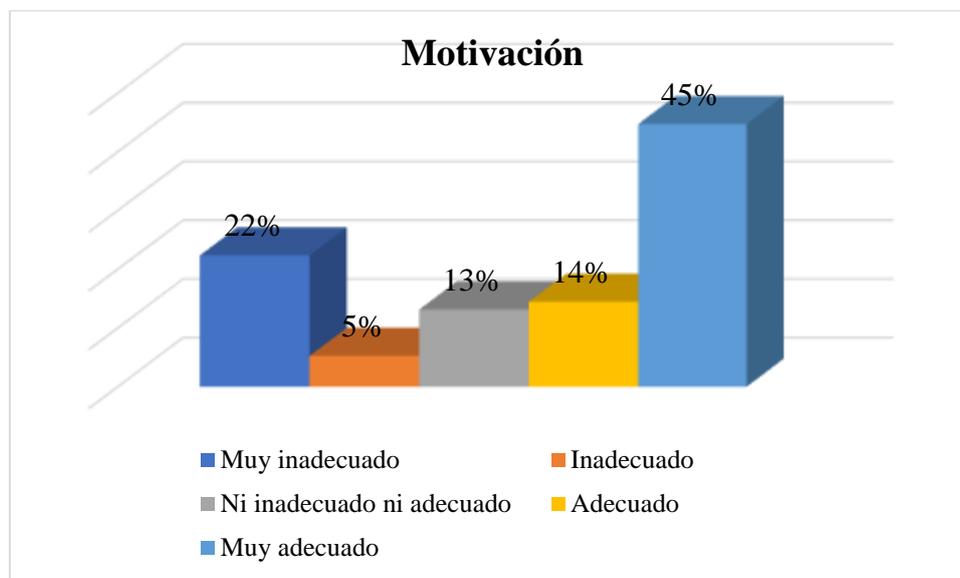


Figura 20. Dimensión Motivación
Fuente: Elaboración propia

Análisis e interpretación.

- Como se observa en la figura 20 respecto a la dimensión Motivación, el 45% de los trabajadores consideran que es muy adecuado, el 14% de los trabajadores consideran que es adecuado, el 13% de los trabajadores consideran que es ni inadecuado ni

adecuado, el 5% de los trabajadores consideran que es inadecuado y el 22% de los trabajadores consideran que es muy inadecuado. De los datos obtenidos podemos señalar que la Motivación que se presenta en la Municipalidad Distrital de Pillpinto es adecuada, donde los trabajadores indican cumplir con sus actividades para evitar recibir sanciones o castigos, señalando también que las responsabilidades asignadas y, las actividades y funciones desarrolladas en sus puestos de trabajo les motivan a esmerarse más en su trabajo y querer ser mejores profesionales.

Tabla 26
Comparación promedio de los indicadores de Motivación

Indicadores	Promedio	Nivel
Motivación extrínseca	2.87	Ni inadecuado ni adecuado
Motivación intrínseca	4.21	Muy adecuado
Motivación	3.54	Adecuado

Fuente: Elaboración propia

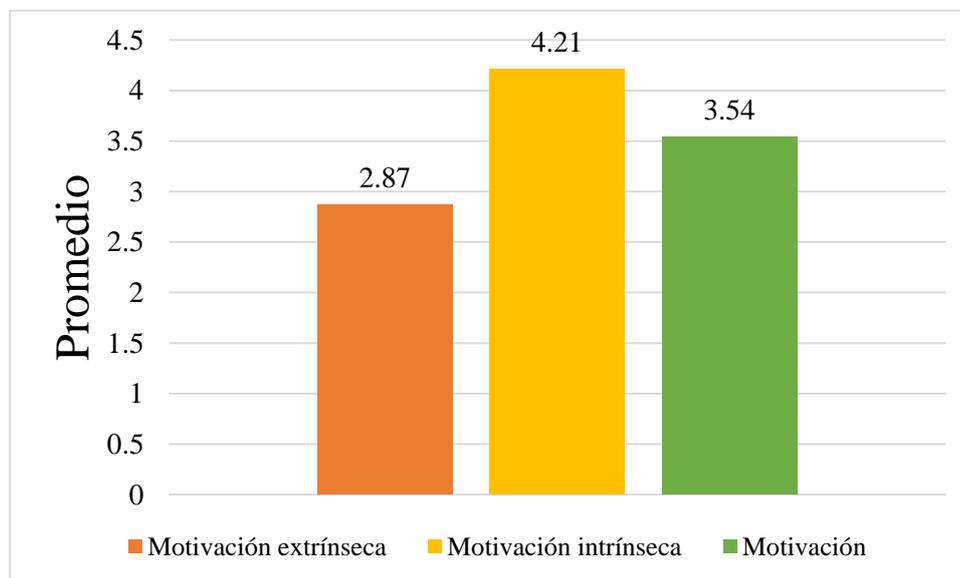


Figura 21. Comparación promedio de los indicadores Motivación
Fuente: Elaboración propia

Interpretación y análisis.

- En la figura 21 se muestra la comparación promedio de los indicadores de Motivación, el indicador motivación extrínseca presenta un promedio de 2.87 considerándose ni inadecuado ni adecuado, el indicador motivación intrínseca presenta un promedio de 4.21 considerándose muy adecuado, por lo que se obtiene un promedio de 3.54 en la dimensión Motivación; Por lo tanto podemos afirmar que los trabajadores son motivados extrínsecamente con sanciones o castigos al incumplimiento de su trabajo mas no son motivados con algún tipo de incentivos monetarios, también podemos afirmar que los trabajadores se sienten motivados intrínsecamente con las responsabilidades, actividades y funciones recibidas en su puestos de trabajo, los cuales estimulan a esmerarse más para ser mejores profesionales.

4.2.8. Resultados de la dimensión Liderazgo.

Para conocer el Liderazgo en la Municipalidad Distrital de Pillpinto, se consideró los siguientes indicadores: Dirección y Estilo de liderazgo.

Tabla 27
Indicadores de Liderazgo

Ponderación para interpretación	Dirección		Estilo de liderazgo	
	f	%	f	%
Muy inadecuado	0	0%	0	0%
Inadecuado	2	11%	6	32%
Ni inadecuado ni adecuado	9	47%	9	47%
Adecuado	2	11%	3	16%
Muy adecuado	6	32%	1	5%
Total	19	100%	19	100%

Fuente: Elaboración propia

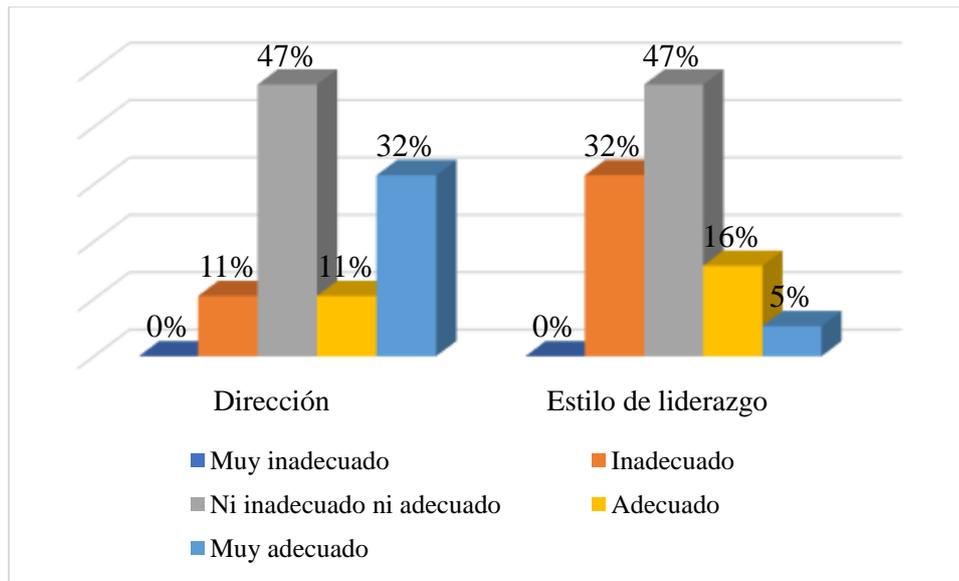


Figura 22. Indicadores de Liderazgo
Fuente: Elaboración propia

Interpretación y análisis.

- Como se observa en la figura 22 respecto al indicador Dirección, el 32% de los trabajadores consideran que es muy adecuado, el 11% de los trabajadores consideran que es adecuado, el 47% de los trabajadores consideran que es ni inadecuado ni adecuado y el 11% de los trabajadores consideran que es inadecuado. De los datos obtenidos podemos mencionar que un grupo mayor de trabajadores indican que el alcalde pocas veces motiva y direcciona a los trabajadores en sus funciones para impulsar el logro de los objetivos, existiendo otro grupo menor de trabajadores que indican que el alcalde como líder siempre se encarga de motivar y direccionar a los trabajadores en sus funciones para impulsar el logro de los objetivos; así mismo los trabajadores afirman que de vez en cuando la dirección donde laboran promueve el trabajo en equipo para el logro de los objetivos.
- Como se observa en la figura 22 respecto al indicador Estilo de liderazgo, el 5% de los trabajadores consideran que es muy adecuado, el 16% de los trabajadores consideran que es adecuado, el 47% de los trabajadores consideran que es ni inadecuado ni adecuado y el 32% de los trabajadores consideran que es inadecuado. De lo cual

podemos mencionar que en la Municipalidad Distrital de Pillpinto el equipo de trabajo ocasionalmente asume la responsabilidad de tomar las decisiones, así mismo la mayoría de trabajadores indican que casi nunca se permite la participación de todos los trabajadores en la toma de decisiones, ni se escucha las opiniones y aportes de los trabajadores a la hora de tomar decisiones.

Tabla 28
Dimensión Liderazgo

Ponderación para la interpretación	Liderazgo		
	f	Promedio	%
Muy inadecuado	9	1.50	8%
Inadecuado	25	4.17	22%
Ni inadecuado ni adecuado	40	6.67	35%
Adecuado	25	4.17	22%
Muy adecuado	15	2.50	13%
Total	114	19.00	100%

Fuente: Elaboración propia

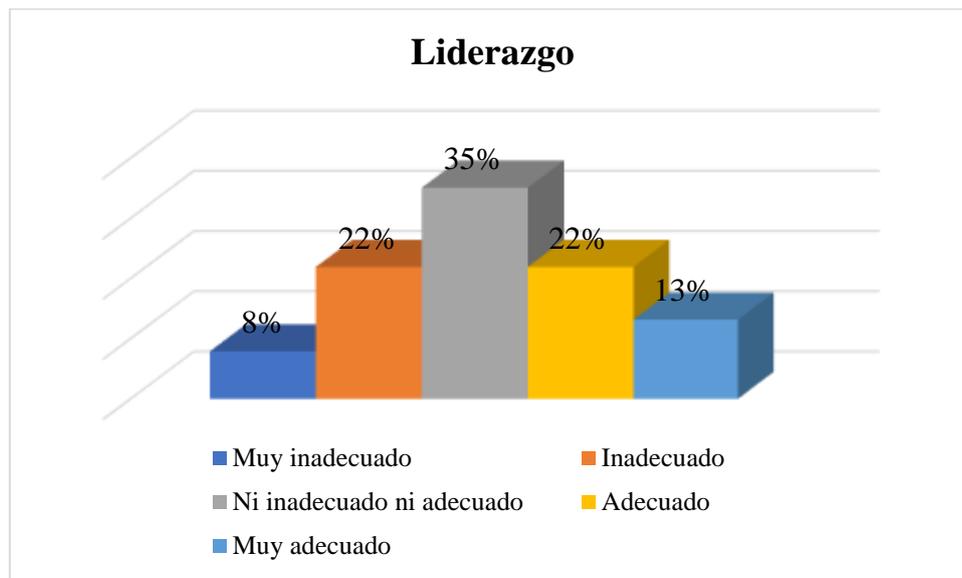


Figura 23. Dimensión Liderazgo
Fuente: Elaboración propia

**Interpretación y análisis.**

- Como se observa en la figura 23 respecto a la dimensión Liderazgo, el 13% de los trabajadores consideran que es muy adecuado, el 22% de los trabajadores consideran que es adecuado, el 35% de los trabajadores consideran que es ni inadecuado ni adecuado, el 22% de los trabajadores consideran que es inadecuado y el 8% de los trabajadores consideran que es muy inadecuado. De los datos obtenidos podemos afirmar que el Liderazgo presente en la Municipalidad Distrital de Pillpinto es ni inadecuado ni adecuado, ya que la dirección ocasionalmente motiva y promueve el trabajo en equipo para el logro de los objetivos, sin embargo, así mismo muy poco se permite y considera la participación y opinión de todos los trabajadores en la toma de decisiones.

Tabla 29

Comparación promedio de los indicadores de Liderazgo

Indicadores	Promedio	Nivel
Dirección	3.61	Adecuado
Estilo de liderazgo	2.86	Ni inadecuado ni adecuado
Liderazgo	3.23	Ni inadecuado ni adecuado

Fuente: Elaboración propia

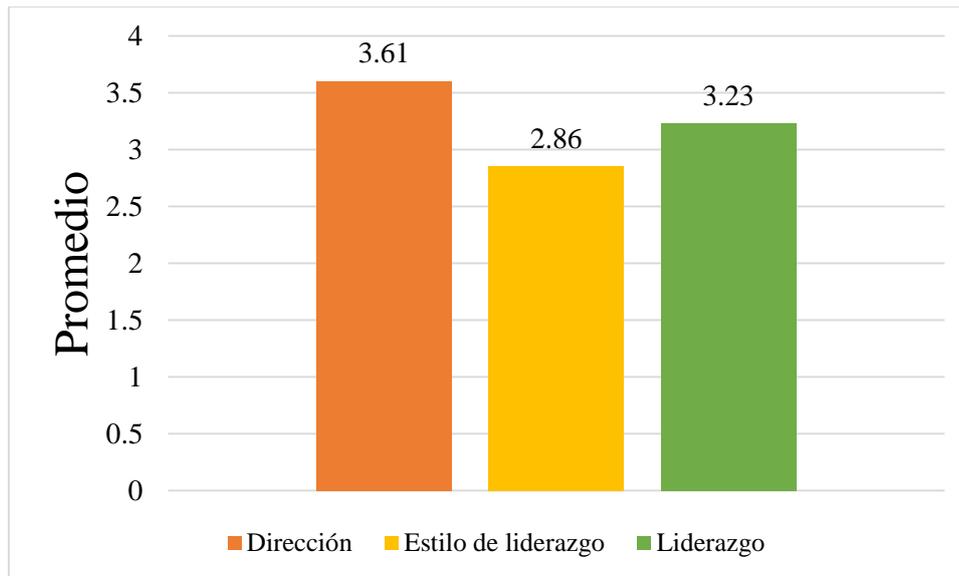


Figura 24. Comparación promedio de los indicadores Liderazgo
Fuente: Elaboración propia

Interpretación y análisis.

- La figura 24 muestra la comparación promedio de los indicadores de Liderazgo, el indicador dirección presenta un promedio de 3.61 considerándose adecuado, el indicador estilo de liderazgo presenta un promedio de 2.86 considerándose ni inadecuado ni adecuado, por lo que se obtiene un promedio de 3.23 en la dimensión Liderazgo; de los datos obtenidos podemos señalar que la dirección raras veces motiva y promueve el trabajo en equipo para el logro de los objetivos, de igual manera raras veces se permite y considera la participación y opinión de todos los trabajadores en la toma de decisiones.

2.3. Resultados para la variable Clima Laboral

Tabla 30
Variable Clima laboral

Ponderación para la interpretación	Clima Laboral		
	f	Promedio	%
Muy inadecuado	48	1.2	6%
Inadecuado	105	2.63	14%
Ni inadecuado ni adecuado	245	6.12	32%
Adecuado	192	4.8	25%
Muy adecuado	170	4.25	22%
Total	760	19	100%

Fuente: Elaboración propia

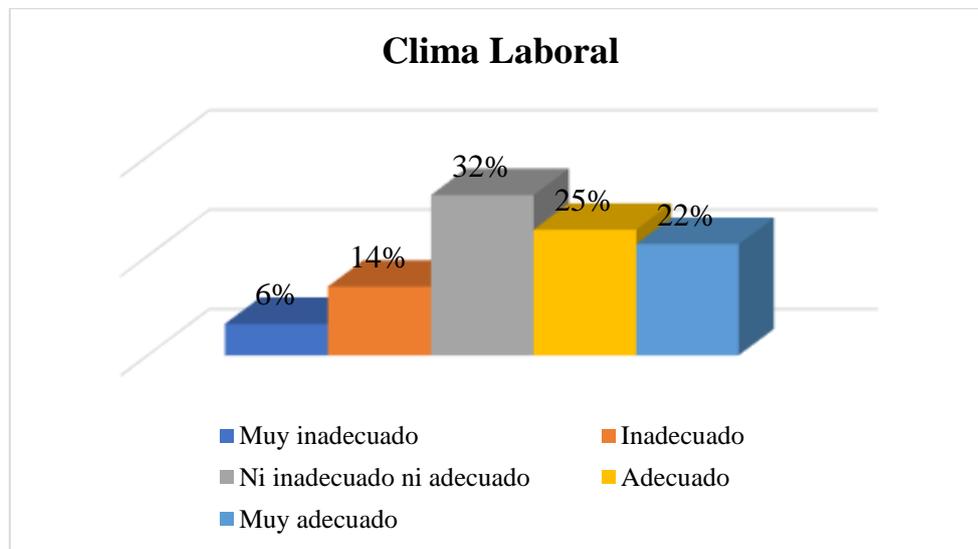


Figura 25. Variable Clima Laboral
Fuente: Elaboración propia

2.3.1. Análisis e interpretación.

Como se observa en la figura 25 respecto a la variable Clima Laboral, el 22% de los trabajadores consideran que muy adecuado, el 25% de los trabajadores consideran que es adecuado, el 32% de los trabajadores consideran que es ni inadecuado ni adecuado, el 14% de

los trabajadores consideran que es adecuado y el 6% de los trabajadores consideran que es muy adecuado. De los resultados obtenidos podemos señalar que el Clima Laboral que se presenta en la Municipalidad Distrital de Pillpinto es adecuado. En general este resultado es producto del manejo de la dirección como también de las actitudes y aptitudes de cada uno de los trabajadores.

Tabla 31
Comparación promedio de las dimensiones de Clima Laboral

Dimensiones	Promedio	Nivel
Autonomía	3.78	Alto
Cooperación y apoyo	3.68	Alto
Reconocimiento	3.18	Ni inadecuado ni adecuado
Organización y estructura	4.18	Adecuado
Innovación	3.29	Regular
Transparencia y equidad	2.94	Ni inadecuado ni adecuado
Motivación	3.54	Adecuado
Liderazgo	3.23	Ni inadecuado ni adecuado
CLIMA LABORAL	3.48	Adecuado

Fuente: Elaboración propia

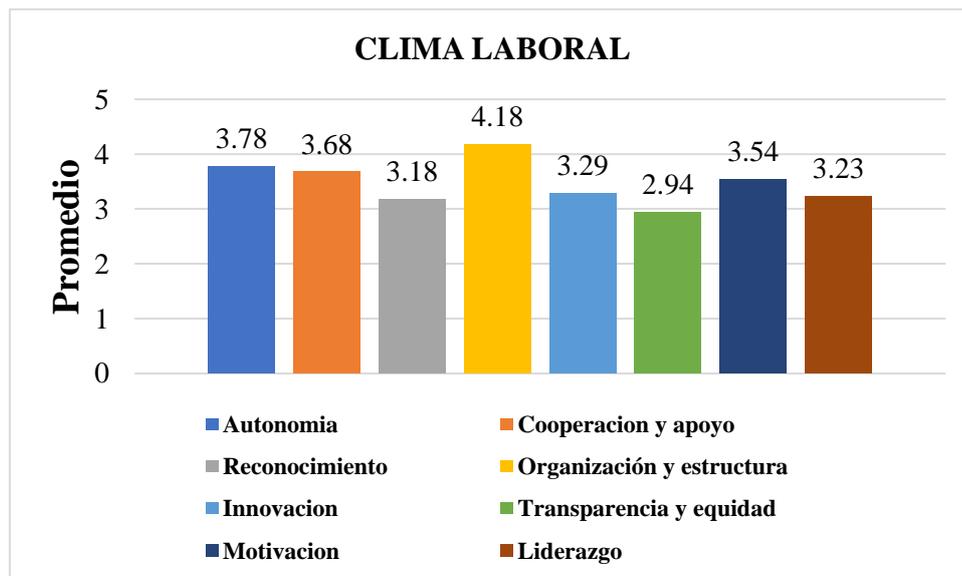


Figura 26. Comparación promedio de las dimensiones de Clima Laboral
Fuente: Elaboración propia

**Interpretación y análisis.**

La comparación promedio respecto a las dimensiones de Clima Laboral, muestra que los trabajadores consideran a la autonomía en un nivel alto con un promedio de 3.78, la Cooperación y apoyo también en un nivel alto con un promedio de 3.68, el Reconocimiento como ni inadecuado ni adecuado con un promedio de 3.18, la Organización y estructura como adecuado con un promedio de 4.18, la Innovación en un nivel regular con un promedio de 3.29, la Transparencia y equidad como ni inadecuado ni adecuado con un promedio de 2.94, la Motivación como adecuado con un promedio de 3.54 y el Liderazgo como ni inadecuado ni adecuado con un promedio de 3.48, evidenciando así el Clima Laboral en la Municipalidad Distrital de Pillpinto como adecuado.



CAPÍTULO V

DISCUSIÓN

5.1. Descripción de los hallazgos más relevantes y significativos

Luego de obtener los resultados, como primer hallazgo relevante se pueden mencionar el resultado de la dimensión Organización y estructura obtuvo el puntaje de calificación más alto con un promedio de 4.18 en esta parte podemos resaltar que al aplicar el cuestionario un 84% de los trabajadores señalo que los trabajos realizados en la Municipalidad Distrital de Pillpinto son coordinados y un 89% de los trabajadores indicaron reportar siempre el avance de sus actividades, estos resultados se deben a que en la Municipalidad se orienta a realizar los trabajos de manera coordinada y porque se cuenta con una estructura organizacional, por lo tanto, es una obligación seguir una línea de mando. Estos aspectos permitieron a la dimensión Organización y estructura alcanzar dicho promedio considerándose adecuado.

Otro hallazgo relevante es el resultado de la dimensión Transparencia y equidad obteniendo el menor puntaje de calificación con un promedio de 2.94, en esta parte resaltamos el cumplimiento de la jornada laboral, donde un mayor grupo de trabajadores señalo que las faltas o tardanzas no se sancionan a todos por igual, así mismo otro gran grupo de trabajadores señalo que en la Municipalidad Distrital de Pillpinto no se brinda a todos los trabajadores las mismas oportunidades de promoción y desarrollo profesional, aspectos que permitieron a la dimensión Transparencia y equidad alcanzar dicho promedio.

5.2. Limitaciones del estudio

Durante el desarrollo de la recolección de información se presentaron algunas limitaciones los cuales podrían haber influido en los resultados de la investigación:



Primero, la aplicación del instrumento se realizó la última semana de la gestión Municipal por lo que algunos trabajadores se encontraban en una situación atareada con el cierre de gestión, esto dificultó conseguir la disposición de los trabajadores para la aplicación del instrumento, a su vez esto podría haber ocasionado de que los trabajadores respondan las preguntas de una manera apresurada sin entender completamente las preguntas o respuestas influyendo en los resultados.

Segundo, es posible que algunos trabajadores no hayan respondido completamente con la verdad, ya sea el caso de pensar que al llenar los cuestionarios estarían haciendo críticas hacia la gestión que estaría culminando prefiriendo evitar posteriores disgustos.

5.3. Comparación crítica con la literatura existente

En la tesis titulada “Clima Organizacional en la Municipalidad de Progreso, Jutipa”, se concluyó que:

- En la dimensión “Características Estructurales”, se señaló que la división de actividades, el establecimiento de tareas y responsabilidades están estructurados, organizados y ordenados en cada una de las funciones que lleva la Municipalidad.
 - De igual manera en la investigación el Clima Laboral en la Municipalidad Distrital de Pillpinto, en la dimensión “Organización y Estructura”, se determinó una alta organización y coordinación en el desarrollo de los trabajos de la Municipalidad distrital de Pillpinto, así mismo se indica que existe una estructura de puestos de trabajo, donde los trabajadores siguen una línea de mando por lo que es una exigencia reportar los avances de sus actividades.

En la tesis titulada “Clima Laboral en la empresa distribuidora y comercializadora de energía eléctrica Electro Sur Este S.A.A.”, se concluyó que:



- La dimensión “Toma de decisiones” se encuentra en un buen nivel, donde se señala que la mayoría de los trabajadores concuerdan que se les da la oportunidad de formar parte de la toma de decisiones, así mismo indican que se les brindan suficiente autonomía para tomar decisiones que ayuden a resolver problemas en el trabajo.
 - En cambio en la investigación Clima Laboral en la Municipalidad Distrital de Pillpinto, los trabajadores señalan que raras veces se les permite tomar decisiones propias sin tener que consultar antes a sus superiores, sin embargo muestran una alta capacidad para solucionar problemas o incidentes presentes en su trabajo, considerando por lo general distintas alternativas de solución a la hora de decidir.
- La dimensión “Cooperación” alcanzo un nivel regular, donde se señala que el nivel de cooperación y trabajo en equipo es regular, también se señala que hace falta por parte de los gerentes promover más el apoyo y la cooperación entre distintas áreas de la empresa.
 - En cambio en la investigación Clima Laboral en la Municipalidad Distrital de Pillpinto, en la dimensión “Cooperación y Apoyo” se determinó que existe una buena comunicación y armonía entre los trabajadores, un trato cordial al compañero y apoyo a la hora de afrontar situaciones problemáticas en el trabajo.
- La dimensión “Motivación” se encuentra en un nivel alto, en este punto se señala que el resultado se debe gracias a la motivación intrínseca del trabajador, es decir, al sentimiento de pertenencia hacia la organización y la convicción del trabajador con su trabajo, existiendo una disociación con la motivación extrínseca.
 - En la investigación Clima Laboral en la Municipalidad Distrital de Pillpinto, en la dimensión “Motivación”, se determinó de igual manera que la motivación extrínseca es baja, se motiva al personal con sanciones o castigos al



incumplimiento de su trabajo más no son motivados con algún tipo incentivos monetarios. En cambio la motivación intrínseca es alta, los trabajadores se sienten motivados en su trabajo al afrontar las responsabilidades, actividades y funciones recibidas en sus puestos de trabajo, sintiéndose estimulados a ser mejores profesionales.

- En la conclusión final, se determinó que el Clima laboral en la empresa Electro Sur Este S.S.A. alcanzo un nivel bueno con un promedio de 3.56, donde se resalta que este resultado es gracias a que los objetivos de la organización son claros, los trabajadores conocen perfectamente sus funciones y tareas asignadas, y gracias también al alto grado de motivación intrínseca que se presenta en cada uno de los trabajadores.
 - De igual manera el Clima Laboral en la Municipalidad Distrital de Pillpinto 2018 alcanzó un nivel adecuado con un promedio de 3.48, donde la autonomía presente en los trabajadores, la cooperación y apoyo entre los compañeros de trabajo, la buena organización de los trabajos desarrollados, y el compromiso de los trabajadores sintiéndose motivados intrínsecamente fueron los pilares de este resultado.

5.4. Implicancias del estudio

Los resultados de este trabajo de investigación servirán como antecedente a próximas gestiones Municipales, a través del cual se podrá identificar los aspectos más relevantes que puedan influir negativamente en el clima laboral, y posterior a ello poder implementar orientaciones estratégicas o acciones correctivas los cuales permitan mantener un buen clima laboral.



Este trabajo implicaría realizar nuevos estudios de investigación sobre el clima laboral en cualquier otra Municipalidad en la etapa de inicio y culminación de gestión para ver la diferencia o realizar una comparación del Clima Laboral en dichas instituciones.



CONCLUSIONES

Después de haber realizado el procesamiento de datos, y haber obtenido los resultados se llegó a las siguientes conclusiones:

1. El Clima Laboral que se presenta en la Municipalidad Distrital de Pillpinto es adecuado, determinado por un promedio de 3.48 en la escala de medición establecida. Las dimensiones que presentan un mayor puntaje son la Organización y Estructura con un promedio de 4.18 considerándose adecuado, seguido de la Autonomía con un promedio de 3.78 presenta un nivel alto, la Cooperación y Apoyo con un promedio de 3 presenta también un nivel alto, y la Motivación con un promedio de 3.54 considerándose adecuado. Siguiendo se tiene la Innovación con un promedio de 3.29 considerándose regular, el Liderazgo con un promedio de 3.23 considerándose ni inadecuado ni adecuado, el Reconocimiento con un promedio de 3.18 considerándose ni inadecuado ni adecuado y finalmente la Transparencia y equidad con un promedio de 2.94 considerándose ni inadecuado ni adecuado. Podemos mencionar que la dimensión que presenta mayor promedio es la Organización y Estructura debido a que en la Municipalidad existe una buena organización y coordinación en los procesos de trabajo, por otro lado la dimensión que presenta menor promedio es la Transparencia y Equidad debido a que los trabajadores perciben que las prácticas y políticas organizacionales no son claras, equitativas y muchas veces hasta arbitrarias, pudiéndose considerar como una debilidad para la Municipalidad.
2. La Autonomía que se presenta en la Municipalidad Distrital de Pillpinto es considerada alta determinado por un promedio de 3.78. Respecto a sus indicadores, la Toma de decisiones con un promedio de 3.87 presenta un nivel alto, la Solución de problemas con un promedio de 3.92 presenta un nivel alto y de igual manera las Iniciativas con un promedio 3.55 presenta también un nivel alto. Por lo tanto podemos afirmar que los trabajadores presentan una alta capacidad para tomar decisiones propias y solucionar



- problemas sin consultar a sus superiores demostrando también capacidades para tomar iniciativas propias en el trabajo.
3. La Cooperación y apoyo que se presenta en la Municipalidad Distrital de Pillpinto es considerado alto determinado por un promedio de 3.68. Respecto a sus indicadores, el Compañerismo con un promedio de 3.54 presenta un nivel alto, la Cordialidad con un promedio de 4.03 presenta un nivel alto y el Apoyo con un promedio de 3.50 de igual manera presenta un nivel alto. Por lo tanto podemos afirmar que existe una buena comunicación y armonía entre los trabajadores, demostrando un trato amable y respetuoso al compañero y apoyándose además entre sí a la hora de afrontar situaciones problemáticas en el trabajo.
 4. El Reconocimiento que se presenta en la Municipalidad Distrital de Pillpinto es ni inadecuado ni adecuado determinado por un promedio de 3.18. Respecto a sus indicadores, el Reconocimiento con un promedio de 3.33 es considerado ni inadecuado ni adecuado y la Contribución a la organización con un promedio de 3.03 es también considerado ni inadecuado ni adecuado. Por lo tanto podemos afirmar que el reconocimiento al esfuerzo y desempeño de los trabajadores se presenta poco, así mismo pocas veces se reconoce y felicita a los trabajadores que aportan sus conocimientos, habilidades, buenos valores y actitudes en el desarrollo de la gestión Municipal logrando una mínima estimulación en los trabajadores a querer desempeñar mejor su trabajo.
 5. La Organización y Estructura que se presenta en la Municipalidad Distrital de Pillpinto es adecuado determinado por un promedio de 4.18. Respecto a sus indicadores, los Procesos de trabajo con un promedio de 3.74 es considerado adecuado y la Jerarquía de autoridad con un promedio de 4.63 es considerado muy adecuado. Por lo tanto podemos afirmar que los procesos de trabajo que se lleva en la Municipalidad generalmente son organizados y



coordinados previamente, siguiendo una línea de mando donde los trabajadores reportan constantemente el avance de sus actividades a sus superiores.

6. La Innovación que se presenta en la Municipalidad Distrital de Pillpinto es regular determinada por un promedio de 3.29. Respecto a su indicador Implantación de nuevas ideas, métodos y procedimientos con un promedio de 3.29 presenta un nivel regular. Por lo tanto podemos afirmar que los trabajadores demuestran la capacidad de generar ideas, métodos o procedimientos innovadores que permitan mejorar el trabajo de la gestión Municipal, sin embargo raras veces estas ideas innovadoras son adoptadas e implementadas por la Municipalidad.
7. La Transparencia y Equidad que se presenta en la Municipalidad Distrital de Pillpinto es ni inadecuado ni adecuado determinado por un promedio de 2.94. Respecto a sus indicadores, las Políticas organizacionales con un promedio de 2.86 es considerado ni inadecuado ni adecuado, la Valoración del desempeño con un promedio de 3.05 es considerado ni inadecuado ni adecuado y las Oportunidades de promoción con un promedio de 2.89 es también considerado ni inadecuado ni adecuado. Por lo tanto podemos afirmar que las políticas organizacionales establecidas no favorecen por completo en el desarrollo de las actividades ya que estas políticas no son cumplidas totalmente por todos los trabajadores, y a su vez el incumplimiento de estas no son sancionadas de manera equitativa, señalar también que la mayoría de trabajadores consideran que los procesos de reconocimiento y valoración al desempeño laboral no se lleva de manera transparente y equitativa, se menciona también que la mayoría de trabajadores señala que en la Municipalidad no se brinda las mismas oportunidades de promoción a todos los trabajadores.
8. La Motivación que se presenta en la Municipalidad Distrital de Pillpinto es adecuado determinado por un promedio de 3.54. Respecto a sus indicadores, la Motivación



extrínseca con un promedio de 2.87 es considerado ni inadecuado ni adecuado y la Motivación intrínseca con un promedio de 4,21 es considerado adecuado. Por lo tanto podemos afirmar que la motivación extrínseca es baja, solo se motiva al personal con sanciones o castigos al incumplimiento de su trabajo más no son motivados con algún tipo incentivos monetarios. En cambio la motivación intrínseca es alta, los trabajadores se sienten motivados en su trabajo al afrontar las responsabilidades, actividades y funciones recibidas en sus puestos de trabajo, sintiéndose estimulados a ser mejores profesionales.

9. El Liderazgo que se presenta en la Municipalidad Distrital de Pillpinto es ni inadecuado ni adecuado determinado por un promedio de 3.23. Respecto a sus indicadores, la Dirección con un promedio de 3.61 es considerado adecuado y el Estilo de liderazgo con un promedio de 2.86 es considerado ni inadecuado ni adecuado. Por lo tanto podemos afirmar que en la Municipalidad se motiva y direcciona a los trabajadores en sus funciones, promoviendo también el trabajo en equipo para el logro de los objetivos, sin embargo se puede afirmar también que muy raras veces se permite y considera la participación y opinión de todos los trabajadores en la toma de decisiones.



RECOMENDACIONES

1. Para mejorar el Clima Laboral en la Municipalidad Distrital de Pillpinto se recomienda a la dirección y trabajadores mantener una cultura de transparencia y equidad donde se ofrezcan las mismas oportunidades a todo los trabajadores, donde se sancionen y reconozcan por igual las actitudes y aptitudes, a crear una cultura de innovación considerando las nuevas ideas para la implementación de estas en el desarrollo de las funciones, a impulsar las buenas relaciones interpersonales, brindar mayor autonomía a los trabajadores y así crear en ellos la confianza para a ser autosuficientes, permitir la participación de todo los trabajadores en el logro de objetivos, a impulsar el compañerismo, el trabajo en equipo y a motivar constantemente al personal con los diferentes procesos motivacionales.
2. Respecto a la Autonomía se recomienda a la dirección y a los jefes de la Municipalidad Distrital de Pillpinto, brindar más confianza a los trabajadores permitiéndoles tomar mayores decisiones y solución a problemas en el trabajo, sin la necesidad de consultar necesariamente a sus jefes, a tomar iniciativas propias en sus funciones y así poder ser autosuficientes en su trabajo.
3. Respecto a la Cooperación y Apoyo se recomienda a la dirección y a los líderes a promover más el trabajo en equipo, así como el compañerismo, la cordialidad y apoyo entre los trabajadores, esto se podría lograr realizando diferentes actividades como encuentros fuera del ambiente laboral con propósitos que no tengan nada que ver con la responsabilidad del trabajo, como un almuerzo entre compañeros o días de campo, lo cual podría permitir estrechar lazos y conocer de una manera más personal a los demás, fomentar en la organización el saludo y trato cordial al compañero de trabajo, hacer conocer la importancia de esto hacer una costumbre en cada uno de los trabajadores.



4. Respecto al Reconocimiento, se recomienda a la dirección y a los líderes mejorar los procesos de reconocimiento, felicitando y reconociendo el buen desempeño de los trabajadores, realizando reuniones internas para manifestar que los resultados alcanzados son gracias al excelente trabajo de todo el equipo, manifestar a los trabajadores lo importante que es para la organización y promocionar a los mejores trabajadores con capacitaciones que permitan mejorar su desarrollo profesional.
5. Respecto a la Organización y estructura se recomienda a la Municipalidad Distrital de Pillpinto mejorar o reestructurar el Manual de Organización y Funciones (MOF), definir los roles, responsabilidades y funciones en cada puesto de trabajo y exigir el conocimiento del organigrama a todos los trabajadores para que conozcan correctamente la configuración y estructura de la organización.
6. Respecto a la Innovación, se recomienda a la organización crear una cultura de innovación, capacitando al personal en el tema de innovación explicando en que consiste y los procesos para innovar e identificar oportunidades de innovación, crear un proceso que permita capturar y evaluar las ideas y seleccionar cuales implementar de acuerdo a los recursos con que la Municipalidad Distrital de Pillpinto cuenta, así mismo apoyar la toma de riesgos tolerando posibles fracasos.
7. Respecto a la Transparencia y Equidad, para impulsar una cultura de transparencia se recomienda promover el dialogo con el equipo de trabajo ofreciendo espacios donde los trabajadores puedan expresar lo sienten, generando diálogos más íntimos, también comunicarles siempre cuales son los objetivos de la organización, las metas concretas y las estrategias que se tomaran para alcanzarlas. Así mismo se recomienda impulsar el cumplimiento de las políticas establecidas por la organización, estableciendo sanciones justas y equitativas a todos los trabajadores que incumplan con estas.



8. Respecto a Motivación, se recomienda crear estrategias de motivación como cuidar las condiciones de trabajo que promuevan la salud y el bienestar del trabajador, potenciar las buenas relaciones entre los empleados manteniendo un buen clima laboral, promocionar a los buenos empleados ofreciéndoles capacitaciones que permitan mejorar su formación profesional, aplicar los procesos de reconocimientos verbales reconociendo a los trabajadores valiosos y resaltar su nombre a aquellos que mantienen un buen desempeño laboral.
9. Respecto al Liderazgo se recomienda a la dirección integrar más a los trabajadores permitiendo la participación de todos los trabajadores en la toma de decisiones, escuchar y considerar las opiniones y aportes de los trabajadores, promover el trabajo en equipo para el logro de objetivos, fijar claramente los objetivos y compartirlo con todo los trabajadores, delegar tareas y confiar en el equipo fomentando así la creatividad, compartir con todo los trabajadores los logros como también los problemas para afrontar mejor la situación y encontrar soluciones, desarrollar el potencial de los trabajadores.

**REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

- 7 elementos para redefinir la transparencia en las empresas.* (20 de Diciembre de 2017).
Obtenido de El comercio: <https://elcomercio.pe/especial/zona-ejecutiva/actualidad/7-elementos-redefinir-transparencia-empresas-noticia-1992875>
- Álvarez Lopez, J. C. (27 de Marzo de 2009). *Promoción profesional del trabajador.* Obtenido de Legal Today: <http://www.legaltoday.com/opinion/articulos-de-opinion/promocin-profesional-del-trabajador>
- Aranda B., C., & Pando M., M. (20 de Junio de 2013). Conceptualizacion del apoyo social y las redes de apoyo social. *Revista IIPSI, 16*, 13.
- Ardenson, D., Sweeney, D., Williams, T., Camm, J., & Martin, K. (2011). *Metodos cuantitativos.* Santa Fe: Cengage Learning Editores, S.A. de C.V.
- Arroniz, C. (06 de septiembre de 2016). *El reconocimiento laboral, una poderosa herramienta.* Obtenido de Arroniz Consulting: <http://arronizconsulting.com/reconocimiento-laboral-una-poderosa-herramienta/>
- Baguer Alcalá, Á. (2009). *Las diez erres en la dirección de personas.* España: ESIC Editorial.
- Blandez Ricalde, M. (2014). *Proceso Administrativo.* Mexico: Universidad del Tercer Milenio, S.A.
- Bolaños Bolaños, G. (2006). *Educación por medio del movimiento y expresión corporal.* Costa Rica: Editorial Universidad Estatal a Distancia.
- Bordas Martines, M. J. (2016). *Gestion Estrategica del Clima Laboral.* Madrid.
- Carrasco Diaz, S. (2005). *Metodologia de la investigacion cientifica.* Lima: Editorial San Marcos.
- Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento OrganizacionalL: La dinamica del exito en las organizaciones.* Mexico: McGraw-Hill/Interamericana Editores, S.A.



- Chiavenato, I. (2011). *Administración de Recursos Humanos, El capital humano de las organizaciones*. Mexico: Mc.Graw-Hill.
- Corma Canós, F. (2011). *Innovación I, Innovadores, y Empresa Innovadora*. Madrid: Ediciones Díaz Santos, S.A.
- Cuadrado, I. (2001). Cuestiones teóricas y datos preliminares sobre tres estilos de liderazgo. *Revista de Psicología Social*, 131-155.
- Cuevas Mesa, A. (27 de junio de 2012). *Claves para fomentar la cooperación en equipo*. Obtenido de Semper Altius: <https://andrescuevascoach.com/2012/06/27/claves-para-fomentar-la-cooperacion-en-equipo/>
- Curran, D. (05 de junio de 2017). *Transparencia laboral: un diferencial entre las empresas*. Obtenido de OPINIÓN: <http://www.telam.com.ar/notas/201706/191354-transparencia-laboral-un-diferencial-entre-las-empresas.html>
- Daft, R. (2011). *Teoría y diseño organizacional*. (10, Ed.) México: Cengage Learning Editores, S.A. de C.V.
- De la Mora Ledesma, J. (2009). *Deontología Laboral*. Mexico: Editorial Progreso S.A.
- Dominguez, S. (2008). Factores determinantes en la gestión de recursos humanos en empresas de servicios que incorporan de manera sistemática nuevas tecnologías Un estudio de caso en la comunidad valenciana. *Pensamiento&gestion*, 1-2.
- Frías Fernández, P. (2001). *Desafíos de modernización de las relaciones laborales: Hacia una nueva cultura y concertación empresarial*. Santiago, Chile: LOM.
- Gamboa, J. P. (2007). La empleabilidad y la iniciativa personal como antecedentes de la satisfacción laboral. *Universidad de Valencia*, 1-26.
- Gan, F., & Triguiné, J. (2006). *Manual de instrumentos de gestión y desarrollo de las personas en las organizaciones*. España: Ediciones Díaz de Santos, S.A.



- Gan, F., & Triguiné, J. (2012). *Evaluación del desempeño individual*. España: Ediciones Diaz de Santos.
- García Sanchidrian, J. (2007). *Motivacion: Haga que lo hagan*. España: Fundación Confemental.
- Gestión. (20 de Agosto de 2018). *86% de los peruanos estaría dispuesto a renunciar por un mal clima laboral*. Obtenido de Gestión: <https://gestion.pe/economia/management-empleo/86-peruanos-estaria-dispuesto-renunciar-mal-clima-laboral-242095-noticia/>
- Glosario de terminos administrativos, Coordinacion general de studios administrativos*. (1982). Mexico: Ed. Presidencina de la Republica.
- Hall, J. A., Ochoa, P. Y., & Lopez, P. S. (2018). *Intensidad, salud, motivacion y adherencia en educacion física*. (1, Ed.) España: Servicio de publicaciones Universidad de Huelva.
- Harnecker, M. (2005). *Los conceptos elementales del materialismo historico*. Mexico: Siglo xxi editores, s.a. de c.v.
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2014). *Metodologia de la investigacion*. (sexta, Ed.) Mexico: Interamerica editores, S.A. de C.V.
- Hodges, S. (24 de agosto de 2015). *4 formas de impulsar una cultura de transparencia*. Obtenido de Entrepreneur: <https://www.entrepreneur.com/article/268842>
- Ibañez Pantoja, J. (26 de 07 de 2017). *Buen clima laboral fortalece productividad de empresas*. Obtenido de La república: <https://larepublica.pe/economia/1065878-buen-clima-laboral-fortalece-productividad-de-empresas>
- Jimenez, D. (21 de Febrero de 2016). *Las Politicas Organizacionales en los Sistemas de Gestión*. Obtenido de Pymes y Calidad 2.0: <https://www.pymesycalidad20.com/las-politicas-organizacionales-los-sistema-gestion.html>
- Llaneza Alvarez, J. (2009). *Ergonomia y Psicosociología Aplicada. Manual para la formación del especialista*. España: Editorial Lex Nova S.A.



- Llano Cifuentes, C. (2014). *La amistad en la empresa*. Mexico: Ed. Fondodeculturaeconomia.com.
- Luna Gonzales, A. C. (2015). *Proceso administrativo*. Mexico: Grupo Editorial Patria, S.A.
- Madrid Soriano, J. (2014). *Manual de relación de ayuda integrativa*. España: Punto rojo libros, S.L.
- Marciaga, C., & Reyes Ponce, A. (2005). *Administración de empresas, Teoría y práctica*. México: Editorial Limusa, S.A.
- Medina, M. (14 de Junio de 2012). *Política organizacional. Concepto y esquema en la empresa*. Obtenido de gestiopolis: <https://www.gestiopolis.com/politica-organizacional-concepto-y-esquema-en-la-empresa/>
- Montserrat Balas, L. (2011). *La gestión de la comunicación en el tercer sector*. España: Esic Editorial.
- Núñez, J. (09 de Agosto de 2014). *Diferencia entre método, técnica, procedimiento y proceso*. Obtenido de ALEGSA: <http://www.alegsa.com.ar/Diccionario/C/25129.php>
- Ontoria Peña, A. (2006). *Aprendizaje centrado en el alumno, Metodología para una escuela abierta*. España: Narcea, S.A. de ediciones.
- Ospina Montoya, N. (2016). *Administración-Fundamentos, Como iniciarse en el estudio de la Administración*. Medellín, Colombia: Universidad de Medellín.
- Pastrana, C. (19 de Agosto de 2013). *Tipos de motivación laboral: como conseguir equipos satisfechos*. Obtenido de Relaciones Laborales: <https://www.iebschool.com/blog/tipos-motivacion-laboral-relaciones-laborales/>
- Paule Hernández, Y., & Caboverde Silvente, R. (2011). Estudio diagnóstico del Clima Laboral en la empresa de sueros y productos. *Ingeniería Industrial*, 11.
- Peiperl, M. (2018). *Dar autonomía en el trabajo*. Obtenido de EAE Business School: <https://www.eaeprogramas.es/blog/dar-autonomia-en-el-trabajo>



- Polo Reyes, W. G. (2016). El clima organizacional y la satisfacción laboral de los trabajadores obreros de la empresa especializada contratistas mineros y civiles del Peru, Retamas-Parcoy 2015. *Titulo de Licenciatura*. Universidad Nacional de Trujillo, Trujillo.
- Real Academia Española. (2019). *Diccionario de la lengua española*. Obtenido de <https://www.rae.es/>
- Reyes Ballesteros. (27 de julio de 2015). *La cooperación como competencia profesional*. Obtenido de Ingeniería: Ingeniería de integración avanzada: <https://www.ingenia.es/es/blog/la-cooperacion-como-competencia-profesional>
- Reyes Ballesteros. (21 de Abril de 2015). *La iniciativa como competencia profesional*. Obtenido de Ingenia: <https://www.ingenia.es/actualidad/conocimiento/la-iniciativa-como-competencia-profesional/>
- Riquelme, M. (08 de Marzo de 2017). *¿Que Es Un Procedimiento En Una Empresa?* Obtenido de Web y Empresas: <https://www.webyempresas.com/que-es-un-procedimiento-en-una-empresa/>
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2013). *Comportamiento Organizacional* (15ª ed.). Mexico: Pearson.
- Robbins, S., & DeCenzo, D. (26 de Septiembre de 2008). *Supervisión*. México: Pearson Educacion de México, S.A. . Obtenido de Definiciona: <https://definiciona.com/toma-de-decisiones/>
- Rubies, M. (27 de Abril de 2017). *Las 7 cualidades que debe poseer un lider*. Obtenido de InfoJobs: <https://orientacion-laboral.infojobs.net/las-7-cualidades-de-un-buen-lider>
- Sierra Garcia, M. A. (2015). El clima laboral en los/as colaboradores/as del area administrativa del Hospital Regional de Cobán, a.v. *Tesis de grado*. Universidad Rafael Landívar, San Juan Chamelco.
- Tracy, B. (2013). *Motivación*. Estados Unidos: Grupo Nelson.



Uribe Prado, J. F. (2015). *Clima y ambiente organizacional: trabajo, salud y factores psicosociales*. Mexico: Editorial El Manual Moderno S.A. de C.V.



ANEXOS



ANEXO I: MATRIZ DE CONSISTENCIA DE LA INVESTIGACION

TEMA: CLIMA LABORAL EN LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE PILLPINTO-PROVINCIA DE PARURO-CUSCO 2018

PROBLEMAS	OBJETIVOS	VARIABLE	METODOLOGIA DE LA INVESTIGACION
<p>Problema general. ¿Cómo es el clima laboral en los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Pillpinto-Cusco 2018?</p> <p>Problemas específicos ¿Cómo es la autonomía en la Municipalidad Distrital de Pillpinto?</p> <p>¿Cómo es la cooperación y apoyo en la Municipalidad Distrital de Pillpinto?</p> <p>¿Cómo es el reconocimiento en la Municipalidad Distrital de Pillpinto?</p> <p>¿Cómo es la organización y estructura en la Municipalidad Distrital de Pillpinto?</p> <p>¿Cómo es la innovación en la Municipalidad Distrital de Pillpinto?</p> <p>¿Cómo es la transparencia y equidad en la Municipalidad Distrital de Pillpinto?</p> <p>¿Cómo es la motivación en la Municipalidad Distrital de Pillpinto?</p> <p>¿Cómo es el liderazgo en la Municipalidad Distrital de Pillpinto?</p>	<p>Objetivo general Describir el clima laboral en la Municipalidad Distrital de Pillpinto-Cusco 2018.</p> <p>Objetivos específicos Describir la autonomía en la Municipalidad Distrital de Pillpinto</p> <p>Describir la cooperación y apoyo en la Municipalidad Distrital de Pillpinto</p> <p>Describir el reconocimiento en la Municipalidad Distrital de Pillpinto</p> <p>Describir la organización y estructura en la Municipalidad Distrital de Pillpinto</p> <p>Describir la innovación en la Municipalidad Distrital de Pillpinto</p> <p>Describir la transparencia y equidad en la Municipalidad Distrital de Pillpinto</p> <p>Describir la motivación en la Municipalidad Distrital de Pillpinto</p> <p>Describir el liderazgo en la Municipalidad Distrital de Pillpinto</p>	<p>Variable</p> <p>Clima laboral</p> <p>Dimensiones</p> <p>Autonomía</p> <p>Cooperación y apoyo</p> <p>Reconocimiento</p> <p>Organización y estructura</p> <p>Innovación</p> <p>Transparencia y equidad</p> <p>Motivación</p> <p>Liderazgo</p>	<p>Tipo de investigación Básica</p> <p>Enfoque de la investigación Cuantitativo</p> <p>Diseño de investigación No experimental</p> <p>Alcance de la investigación Descriptiva</p> <p>Población de la muestra Población: 19 Muestra: 19</p> <p>Técnica Encuesta</p> <p>Instrumento Cuestionario</p> <p>Procesamiento de datos SPSS Y Excel</p>

Fuente: Elaboración propia