



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



**Universidad
Andina
del Cusco**

TESIS

**EL CLIMA ORGANIZACIONAL DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO EN LA
MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE LA CONVENCION – 2019**

PRESENTADO POR:

Bach. Sahud Jhon Alvarez Callañaupa

Bach. Flor Zelma Gonzales Oscco

Para optar el Título Profesional de Licenciados en
Administración

ASESORA:

Mag. Yenny Araseli Yépez Cajigas

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 Específico de Grados y Títulos de la Facultad de Ciencias Económicas, Administrativas y Contables, ponemos a vuestra consideración la tesis intitulada: El clima organizacional del personal administrativo en la Municipalidad Provincial de La Convención – 2019., con el objeto de optar al título profesional de licenciados en Administración.

Cualquier sugerencia u observación, será beneficiosa para incrementar nuestro conocimiento profesional.

Bach. Sahud Jhon Alvarez Callañaupa

Bach. Flor Zelma Gonzales Oscoco



AGRADECIMIENTO

Primero, queremos agradecer a Dios, por permitirnos cumplir con esta meta y ayudarnos a superar cada obstáculo presentado.

Agradecemos también por el apoyo y colaboración de todo el personal de la “Municipalidad Provincial de la Convención”, quienes nos brindaron su tiempo durante la recolección de información mostrando amabilidad, gracias infinitas por permitirnos conocer vuestro espacio de trabajo.

De manera especial agradecer a la Mag. Yenny Araceli Yépez Cajigas por guiarnos en la producción de la presente tesis.

Agradecer también a la “Universidad Andina del Cusco” y todos y cada uno de sus docentes que fueron parte de nuestra formación tanto profesional como personal, en especial a nuestros dictaminantes Dr. Raimundo Espinoza Sánchez y el Dr. Waldo Enrique Campaña Morro, por formar parte del desarrollo de esta tesis.

A todos ustedes muchas gracias!!!

Flor Zelma & Sahud Jhon



DEDICATORIA

A mis padres: Roger y Lucia, las personas que me dieron apoyo constante en el transcurso de la universidad y el cumplimiento de este objetivo, por cada una de sus palabras y consejos, por inculcarme principios y valores a fin de ser una persona de bien, gracias por haberme inspirado a seguir adelante, e inculcado deseos de superación.

A mis hermanos, Sandra, Nilda y Nilton por sus consejos, apoyo, por formar parte de mi vida y ser el motivo de mi superación.

A mi tío Abraham quien siempre me brindó de manera constante todo el apoyo en mi vida estudiantil.

A mi compañera de estudios Zelma quien formo parte de esta tesis y estuvo siempre presente en todo momento para apoyarme.

Para todas las personas que aportaron con un granito en la culminación de la presente tesis.

Sahud Jhon



DEDICATORIA

Con amor más puro del mundo, dedico esta tesis a mis padres; Francisco y Celia, gracias por siempre brindarme vuestro apoyo incondicional, por guiarme en el camino del bien enfocado en valores y principios, con los cuales logré cumplir mis objetivos, y poder dar un paso tras otro hasta llegar a la meta.

A mi hermana Luz Mariela por sus travesuras, bromas y esos momentos de compartir, son un apoyo incondicional.

A todas aquellas personas que aportaron con un granito en el desarrollo de esta investigación.

Flor Zelma



ÍNDICE GENERAL

PRESENTACIÓN.....	ii
AGRADECIMIENTO	iii
DEDICATORIA	iv
DEDICATORIA	v
ÍNDICE GENERAL.....	vi
ÍNDICE DE TABLAS.....	ix
ÍNDICE DE FIGURAS.....	x
RESUMEN.....	xi
ABSTRACT.....	xii

CAPÍTULO I

INTRODUCCIÓN

1.1. Planteamiento del problema	1
1.2. Formulación del problema	3
1.3. Objetivos de la investigación	4
1.4. Justificación.....	5
1.5. Delimitaciones de la investigación	6

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes del estudio	7
2.2. Bases legales	13
2.3. Bases teóricas.....	13
2.3.1. Clima organizacional.....	13
2.3.1.1. Concepto de organización	13
2.3.1.2. Concepto de clima organizacional	15
2.3.1.3. Importancia del clima organizacional	17
2.3.1.4. Objetivos para el estudio del clima organizacional.....	17
2.3.1.5. Beneficios del clima organizacional	18
2.3.1.6. Mejora del clima organizacional.....	19
2.3.1.7. Consecuencias del clima organizacional negativo	21
2.3.1.8. Tipos de clima organizacional.....	21
2.3.1.9. Dimensiones del clima organizacional	22
A. Estructura organizacional	23



B. Responsabilidad.....	26
C. Riesgos	28
D. Recompensa	29
E. Calor y apoyo	31
F. Conflicto	33
2.4. Marco conceptual	35
2.5. Variable de estudio.....	39
2.5.1. Identificación de variable.....	39
2.5.2. Conceptualización de variable	39
2.5.3. Operacionalización de variable	39
2.6. Marco institucional.....	41

CAPÍTULO III

MÉTODO DE INVESTIGACIÓN

3.1 Tipo de investigación.....	46
3.2 Alcance de la investigación	46
3.3 Enfoque de investigación.....	46
3.4 Diseño de la investigación	46
3.5 Población y muestra de estudio.....	47
3.6 Técnica e instrumento de recolección de datos	48
3.7 Técnica de muestreo	48
3.8 Procesamiento del análisis de datos	49

CAPÍTULO IV

RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

4.1. Presentación y fiabilidad del instrumento aplicado	50
4.1.1. Presentación del instrumento.....	50
4.1.2. Baremación.....	51
4.1.3. Fiabilidad del instrumento	51
4.2. Resultados estadísticos de la variable clima organizacional.....	52
4.2.1. Análisis descriptivo de la estructura organizacional.....	52
4.2.2. Análisis descriptivo de la responsabilidad	58
4.2.3. Análisis descriptivo de los riesgos.....	63
4.2.4. Análisis descriptivo de las recompensas	68
4.2.5. Análisis descriptivo del calor y apoyo	73
4.2.6. Análisis descriptivo del conflicto	79



4.2.7. Análisis descriptivo del clima organizacional84

CAPÍTULO V

DISCUSIÓN

5.1. Descripción de los hallazgos más relevantes y significativos88
5.2. Comparación crítica con la literatura existente88
5.3. Limitaciones del estudio90
5.4. Implicancias del estudio90

CONCLUSIONES

RECOMENDACIONES

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ANEXOS

Anexo 1: Matriz de operacionalización de variables

Anexo 2: Matriz de consistencia del proyecto de investigación

Anexo 3: Matriz del instrumento

Anexo 4: Instrumento

Anexo 5: Procedimiento de la baremación

Anexo 6: Resultados de los ítems del cuestionario



ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1	Conceptualización de variables.....	39
Tabla 2	Operacionalización de variables.....	39
Tabla 3	Técnica e instrumento de recolección de datos.....	48
Tabla 4	Distribución de los ítems del cuestionario	50
Tabla 5	Baremación.....	51
Tabla 6	Análisis de Alfa de Cronbach Global	52
Tabla 7	Indicadores de la dimensión de la estructura organizacional.....	53
Tabla 8	Estructura organizacional.....	55
Tabla 9	Comparación promedio de los indicadores de la estructura organizacional	56
Tabla 10	Indicadores de la dimensión de la responsabilidad	58
Tabla 11	Responsabilidad.....	60
Tabla 12	Comparación promedio de los indicadores de la responsabilidad	61
Tabla 13	Indicadores de la dimensión del riesgo	63
Tabla 14	Riesgo.....	65
Tabla 15	Comparación promedio de los indicadores del riesgo	67
Tabla 16	Indicadores de la dimensión de las recompensas	68
Tabla 17	Recompensas	70
Tabla 18	Comparación promedio de los indicadores de las recompensas	71
Tabla 19	Indicadores de la dimensión del calor y apoyo	73
Tabla 20	Calor y apoyo.....	75
Tabla 21	Comparación promedio de los indicadores del calor y apoyo.....	77
Tabla 22	Indicadores de la dimensión del conflicto	79
Tabla 23	Conflicto	81
Tabla 24	Comparación promedio de los indicadores del conflicto	82
Tabla 25	Clima organizacional.....	84
Tabla 26	<i>Comparación promedio de los indicadores del clima organizacional.....</i>	<i>85</i>



ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 Logo de la Municipalidad Provincial de La Convención.....	44
Figura 2 Organigrama de la Municipalidad Provincial de La Convención	45
Figura 3 Indicadores de la dimensión de la estructura organizacional	53
Figura 4 Estructura organizacional.....	55
Figura 5 Comparación promedio de indicadores de la estructura organizacional....	56
Figura 6 Indicadores de la dimensión de la responsabilidad	58
Figura 7 Responsabilidad	60
Figura 8 Comparación promedio de los indicadores de la responsabilidad	61
Figura 9 Indicadores de la dimensión del riesgo	63
Figura 10 Riesgo	65
Figura 11 Comparación promedio de los indicadores del riesgo	67
Figura 12 Indicadores de la dimensión de las recompensas	68
Figura 13 Recompensas	70
Figura 14 Comparación promedio de los indicadores de las recompensas.....	71
Figura 15 Indicadores de la dimensión del calor y apoyo	73
Figura 16 Calor y apoyo.....	75
Figura 17 Comparación promedio de los indicadores del calor y apoyo.....	77
Figura 18 Indicadores de la dimensión del conflicto	79
Figura 19 Conflicto.....	81
Figura 20 Comparación promedio de los indicadores del conflicto	82
Figura 21 Clima organizacional.....	84
Figura 22 Comparación promedio del clima organizacional	85



RESUMEN

El objetivo que presenta la presente investigación es: “Conocer el clima organizacional del personal administrativo en la Municipalidad Provincial de La Convención – 2019”, se realizó el estudio a la variable del clima organizacional teniendo en cuenta las 6 dimensiones propuesta por el autor Chiavenato, las cuales son: estructura organizacional, responsabilidad, riesgos, recompensas, calor y apoyo y conflicto; se consideró un estudio de tipo básico, el alcance fue descriptivo, con enfoque cuantitativo y de diseño no experimental de corte transversal, la población que formó parte del estudio, fue el personal del área administrativa de dicha municipalidad hallando una muestra de 96 elementos de estudio, a quienes se les encuestó, a través del instrumento del cuestionario el cual presentó 28 ítems, cuyas respuestas fueron analizadas mediante el índice de consistencia interna Alfa de Crombach que dio como resultado 0.884, valor que indica una buena confiabilidad, los resultados obtenidos fueron procesados llegando a la siguiente conclusión: El clima organizacional en la Municipalidad de La Convención, se muestra a nivel regular con un promedio de 3.02, con ello se puede apreciar que los factores estructura organizacional muestra un promedio de 3.32, la responsabilidad con 3.02, los riesgos se presentan con un promedio de 3.06, el calor y apoyo con 3.10 y los conflictos muestra un promedio de 3.04, todos ellos considerados de acuerdo a la baremación como regulares, presentándose la dimensión de las recompensas con un valor de 2.25, lo que indica que el nivel es bajo, situación que deja ver que el personal en la institución no se encuentra muy a gusto con el ambiente que existe en las oficinas, generando ello malestar en algunas personas.

Palabras clave: Clima organizacional



ABSTRACT

The objective presented by the present research is: "To know the organizational climate of the administrative staff in the Provincial Municipality of La Convencion - 2019", the study was carried out on the organizational climate variable taking into account the 6 dimensions proposed by the author Chiavenato, which are: organizational structure, responsibility, risks, rewards, warmth and support and conflict; It was considered a basic type study, the scope was descriptive, with a quantitative approach and a non-experimental cross-sectional design, the population that was part of the study was the personnel of the administrative area of said municipality, finding a sample of 96 study elements, who were asked, through the questionnaire instrument which presented 28 items, whose responses were analyzed using the Cronbach alpha internal consistency index that resulted in 0.884, a value that indicates good reliability, the results obtained were processed reaching the following conclusion: The organizational climate in the Municipality of La Convencion, is shown at a regular level with an average of 3.02, with this it can be seen that the organizational structure factors show an average of 3.32, the responsibility with 3.02, the risks are presented with an average of 3.06, warmth and support with 3.10 and conflicts shows an average of 3.04, all of them considered according to the scale as regular, presenting the dimension of the rewards with a value of 2.25, which indicates that the level is low, a situation that shows that the staff in the institution are not very comfortable with the environment that exists in the offices, causing discomfort in some people.

Keywords: Organizational climate



CAPÍTULO I

INTRODUCCIÓN

1.1. Planteamiento del problema

El clima organizacional según Chiavenato es una cualidad del espacio de trabajo percibida y experimentada por los trabajadores, la cual influye en su comportamiento, en ese entender todas las empresas buscan consolidar y fortalecer el factor clima organizacional, pues ello permitirá que la empresa cumpla sus objetivos internos y externos.

Las empresas alrededor del mundo buscan ser cada vez más competitivas para entrar al ritmo de los cambios del entorno y para ello deben de organizar de forma adecuada al talento humano con las otras actividades de la organización, siendo una actividad de mucha importancia ya que las personas constituyen el recurso más valioso de las organizaciones, ya que a través de ellas se lograrán los cambios que se esperan.

El Perú, ha entrado hace ya muchos años a un ritmo de lograr el posicionamiento de sus empresas y sus trabajadores no solo en espacios nacionales, sino también internacionales, para lo cual requiere que su talento humano la presencia de calidad en sus servicios, siendo importante para ello el comportamiento de las personas dentro de las organizaciones.

En la Región Cusco, se observa un comportamiento similar pues al seguir presentando un crecimiento empresarial, tienen la misma necesidad de contar con personas que muestren voluntad, constancia y para ello deben brindarles los recursos y condiciones adecuadas, con el propósito de que las personas puedan actuar de manera proactiva para lograr y mantener las condiciones de trabajo que necesitan las empresas en la consecución de los objetivos trazados.

Este contexto también es practicado en el sector público y en el caso de la presente es analizado en la Municipalidad Provincial de La Convención, departamento del Cusco, con un gran potencial en cuanto al talento humano se refiere, por lo que requiere que su personal se desempeñe en un ambiente organizacional que les permita desarrollar adecuadas conductas, sin embargo



se ha podido observar que a través de los años en dicha institución se vienen presentando situaciones que vienen generando que el personal no se sienta a gusto en su puesto de trabajo lo que no le permite encauzar sus esfuerzos de manera productiva, dando sentido al trabajo que realiza y lo haga gratificante, reflejándose ello en el malestar de los usuarios por el mal servicio que reciben de muchas personas y el retraso en los trámites que realizan.

En ese entender juega un rol importante, un primer factor que es la estructura organizacional, el cual deberá permitir fijar límites y espacios de acción a los trabajadores, el cual no necesariamente se encuentra bien consolidado habiéndose podido percibir ciertas falencias en cuanto al orden, pues existen algunas personas que aún no tienen claro cuál es su responsabilidad descuidando algunas gestiones que les compete, así mismo las reglas no son manejadas por todas las personas, actuando como les parece pues no son de conocimiento y manejo adecuado del personal, en cuanto a la autoridad de la municipalidad se observa que en ocasiones cometen excesos en dar órdenes cuando el cargo no lo amerita, hecho que sucede por la falta de la especialización que debieran tener las personas para ocupar algunos puestos, pues muchas tareas son distribuidas en personas que no cuentan con la especialidad para cumplir con ciertas labores.

Otro factor es el de la responsabilidad, el cual incentiva o frena la conducta del personal en el desarrollo de su labor, apreciándose que esta responsabilidad en muchos casos se limita al mínimo esfuerzo o al cumplimiento más básico y estricto de lo brevemente establecido y en otros casos no difundido, hecho que lleva a que la iniciativa personal se presente en la práctica de manera muy limitada y en consecuencia la toma de decisiones se limite a temas operativos muy puntuales y poco productivos y propositivos.

En lo que respecta a riesgos, estos se presentan de manera continua y permanente, pues al ser la situación de trabajo protectora o restrictiva en muchos casos, no motiva a los trabajadores a asumir desafíos e impulsar acciones que motiven un clima diferente en la organización, en ese sentido la prevención de riesgos en muchas ocasiones es ajena al trabajador mismo, lo



cual conlleva a que no se asuman retos los cuales se vean volcados en beneficio de la institución.

En lo que ha recompensa se refiere, al ser este una institución pública presentan serias restricciones en la posibilidad de proponer recompensas económicas o financieras a sus trabajadores, lo cual no debería ser limitante a que se presenten restricciones en cuanto a reconocimientos e incentivos a los trabajadores, pues estos deberían nacer de la práctica de estrategias y políticas que permitan brindar recompensas desde otros ángulos, los cuales no necesariamente convoquen a un gasto a la institución, hecho que no se presenta.

En cuanto al calor y apoyo, el clima de trabajo creado por los trabajadores de base se presenta medianamente en la institución, pues el personal ante algunas falencias y ausencias por parte de jefaturas y direcciones, ha consolidado algunas acciones de compañerismo las cuales les permiten desarrollar una labor amena día a día, no necesariamente siendo esta la mejor, de igual forma en cuanto a la cooperación se ha podido apreciar la presencia solidaria de este indicador, pudiendo sin embargo la misma ser mejorada.

Finalmente, en lo que respecta a conflicto, la institución debería contar con reglas y procedimientos que permitan reducir dichas presencias de confrontaciones, no habiéndose podido percibir la existencia o presencia de algún material que presente normas o políticas que permitan manejar adecuadamente los conflictos y que estén orientados a reducir confrontaciones que obviamente pueden presentarse durante el desempeño de las labores del personal.

Es en este contexto y bajo el análisis previo desarrollado que se puede avizorar que, de mantenerse estos elementos como parte del clima organizacional en la Municipalidad, el futuro de la misma no necesariamente pueda ser el más prominente, requiriéndose entonces tomar medidas para mejorar dicha problemática.

Es en tal sentido que para lo cual se propone las siguientes interrogantes:

1.2. Formulación del problema



1.2.1. Problema general

¿Cómo es el clima organizacional del personal administrativo en la Municipalidad Provincial de La Convención – 2019?

1.2.2. Problemas específicos

- ¿Cómo es la estructura organizacional del personal administrativo en la Municipalidad Provincial de La Convención – 2019?
- ¿Cómo es la responsabilidad del personal administrativo en la Municipalidad Provincial de La Convención – 2019?
- ¿Cómo es el riesgo del personal administrativo en la Municipalidad Provincial de La Convención – 2019?
- ¿Cómo son las recompensas del personal administrativo en la Municipalidad Provincial de La Convención – 2019?
- ¿Cómo es el calor y apoyo del personal administrativo en la Municipalidad Provincial de La Convención – 2019?
- ¿Cómo es el conflicto del personal administrativo en la Municipalidad Provincial de La Convención – 2019?

1.3. Objetivos de la investigación

1.3.1. Objetivo general

Conocer el clima organizacional del personal administrativo en la Municipalidad Provincial de La Convención – 2019.

1.3.2. Objetivos específicos

- Describir la estructura organizacional del personal administrativo en la Municipalidad Provincial de La Convención – 2019
- Describir la responsabilidad del personal administrativo en la Municipalidad Provincial de La Convención – 2019.
- Describir el riesgo del personal administrativo en la Municipalidad Provincial de La Convención – 2019.
- Describir las recompensas del personal administrativo en la Municipalidad Provincial de La Convención – 2019.



- Describir el calor y apoyo del personal administrativo en la Municipalidad Provincial de La Convención – 2019.
- Describir el conflicto del personal administrativo en la Municipalidad Provincial de La Convención – 2019.

1.4. Justificación

1.4.1. Relevancia social

Se justifica socialmente debido a que, a raíz de conocer de mejor manera el comportamiento de la variable clima organizacional, se plantearon recomendaciones las cuales de ser puestas en práctica podrían ayudar a perfeccionar el ambiente al interior de la institución, con lo que se lograría que el personal sienta agrado por su centro de trabajo y de manera indirecta se lograría la mejora en la atención que se brinda a los usuarios en el servicio que presta la municipalidad.

1.4.2. Implicancias prácticas

La implicancia práctica en la presente investigación permitirá resolver y a través de las recomendaciones hechas mejorar todas las relaciones de quienes trabajan en la municipalidad a partir del fortalecimiento y mejora de su clima organizacional.

1.4.3. Valor teórico

Con la presente investigación, al analizar teorías relacionadas al clima organizacional, y con el análisis profundo de la misma, se constituye y propone un elemento de análisis y consulta útil a otras investigaciones e investigadores sobre dicha variable.

1.4.4. Utilidad metodológica

El cuestionario que se propuso para el recojo de datos en el presente estudio se constituye en un elemento de utilidad y referencia en el aspecto metodológico para consideraciones futuras.

1.4.5. Viabilidad o factibilidad

La viabilidad o factibilidad de la presente investigación se presenta en el acceso a la recopilación de información que tienen los



investigadores, así como la disposición de los recursos económicos, materiales y humanos, con los que se contaron para la realización de la dicha investigación.

1.5. Delimitaciones de la investigación

1.5.1. Delimitación temporal

El presente estudio, se delimitó temporalmente al análisis de la gestión de julio 2019 a mayo 2020.

1.5.2. Delimitación espacial

Se delimitó espacialmente a las instalaciones de la Municipalidad Provincial de la Convención, cito en Jr. Espinar N° 306, de la ciudad de Quillabamba

1.5.3. Delimitación conceptual

La presente investigación se delimitó conceptualmente al uso de la teoría del clima organizacional, la cual fue recopilada de diferentes libros, revistas, artículos científicos y páginas web.



CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes del estudio

2.1.1. Antecedentes internacionales

Antecedente 1

(Peña, 2017) desarrolló la tesis de grado titulada: “Clima organizacional en una empresa del estado”, presentada en la Universidad Militar Nueva Granada, de Bogotá – Colombia, el objetivo fue “conocer los principales factores que influyen en el clima organizacional de las entidades del estado”, las conclusiones a las que se arriba en este estudio son:

Primera: en todas las entidades privadas o públicas, son de gran importancia la cultura y el clima organizacional, pues de estos depende la eficacia y productividad de las mismas.

Segunda: La unión e interacción de clima y cultura organizacional en las entidades del estado, permite que dentro de ella se tenga un ambiente bueno a nivel laboral, para que los funcionarios sientan agrado al realizar sus funciones y logren mejores niveles productivos, logrando así alcanzar los objetivos propuestos y puedan llevar a la entidad a un nivel más competitivo.

Tercera: La cultura organizacional viene a ser un sistema de valores y creencias que favorecen al éxito de las empresas estatales a largo plazo, guiando el comportamiento y dando sentido a las actividades. Los valores compartidos proporcionan también la motivación, la colaboración y el compromiso.

Cuarta: El clima organizacional es una manifestación circular en cual los alcances obtenidos por las empresas públicas determinan la apreciación de los funcionarios, es la interacción entre las diferentes características de los trabajadores públicos y de las empresas del estado.

Antecedente 2



En la Universidad Rafael Landívar - Guatemala, (Chacón, 2015) realizó la tesis de licenciatura titulada: "Análisis del clima organizacional de la empresa Representaciones CEM, ubicada en Chiquimula, Chiquimula" cuyo objetivo fue: "Analizar los factores que afectan el clima organizacional en la empresa "Representaciones CEM" ubicada en el municipio de Chiquimula, departamento Chiquimula", llegando a los siguientes resultados:

Primera: El clima organizacional en la empresa Representaciones CEM es a menudo propicio, según los datos que se obtuvieron acerca de los distintos elementos evaluados, en los niveles: excelente, muy bueno y bueno.

Segunda: Se determinó que el tipo de liderazgo que existe dentro de la empresa es muy bueno, siendo éste un liderazgo democrático, donde la participación en las actividades es dinámica, se puede apreciar accesibilidad a las ideas de los trabajadores por parte del jefe, lo que favorece al progreso de cada colaborador y principalmente al cumplimiento de metas y objetivos.

Tercera: El nivel de comunicación dentro de la empresa Representaciones CEM es muy buena, dentro de la escala examinada; se pudo establecer que predomina la comunicación verbal en los diferentes niveles, y que se aprecia una retroalimentación conveniente, así también se considera que se asignan las actividades de manera justa, y que se conocen los objetivos a ejecutar.

Cuarta: Se identificó un nivel muy bueno en la toma de decisiones en lo que respecta al jefe y los trabajadores, que logran cumplir con la totalidad de los objetivos planteados, las decisiones más importantes las toman los niveles superiores, lo cual no le quita importancia a la opinión de los trabajadores, los que tienen el apoyo del jefe para la innovación en alguno de los procesos para la implementación de mejoras.

Quinta: Se determinó que, el trabajo en equipo dentro de la empresa es bueno, se sienten identificados, existe sinergia entre los



compañeros de trabajo, trabajan como equipos multidisciplinarios o autodirigidos, los cuales se responsabilizan de cada una de sus actividades y consideran que el trato en su mayoría es el justo para cada uno.

2.1.2. Antecedentes nacionales

Antecedente 3

(Pozada, 2018) desarrolló la tesis de maestría “Clima organizacional en el área administrativa de una entidad pública”, presentada en la Universidad César Vallejo, cuyo objetivo fue: “Describir clima organizacional en el área administrativa de la Zona Registral N° IX – Sede Lima”, llegando a las siguientes conclusiones:

Primera: La evaluación del liderazgo en los trabajadores de la zona registral N° IX, Lima, muestra una negativa percepción en un porcentaje significativo, 64% frente a 36% quienes opinan positivamente acerca de este factor.

Segunda: acerca de los niveles de motivación en los trabajadores administrativos de la Zona Registral N° IX – Sede Lima. Un 36% muestra aprobación, en tanto que, el 64% la desaprueba. La desaprobación en este factor es igual a la encontrada en la dimensión liderazgo, lo que muestra que la motivación hacia los trabajadores es mínima.

Tercera: En cuanto a la reciprocidad en los trabajadores administrativos de la Zona Registral N° IX – Sede Lima. Un 38% muestra aceptación, en tanto, el 62% no lo acepta. Esta dimensión valora la atención al trabajo, así como el cuidado de los bienes; por otro lado, los trabajadores no sienten que son bien retribuidos.

Cuarto: En cuanto a la participación de los trabajadores administrativos de la Zona Registral N° IX – Sede Lima. Un 36% muestra aceptación, mientras que el 64% la desaprueba.

Antecedente 4



(Torres, 2018) desarrolló la tesis de licenciatura titulada: “El clima organizacional en los colaboradores del Ministerio de Vivienda, Construcción y Saneamiento, Sede Lima – 2018”, presentada en la Universidad Inca Garcilaso de la Vega, la autora planteó como objetivo: “Identificar el nivel del clima organizacional en los colaboradores del Ministerio de Vivienda, Construcción y Saneamiento, Sede Lima-2018”, llegando a las siguientes conclusiones:

Primera: para la autorrealización se percibe un nivel favorable, lo que muestra que, la mayoría de los colaboradores creen haber logrado la autorrealización en su institución, de esta forma, sienten que están alcanzando un desarrollo profesional.

Segunda: En cuanto a la dimensión comunicación se percibe un nivel favorable, lo que deja ver que en la institución existe un nivel de información y comunicación relativamente óptima.

Tercera: En cuanto a la condición laboral, el nivel es favorable, por lo que indica que la institución provee el reconocimiento a los colaboradores para el cumplimiento y desarrollo de las tareas asignadas.

Cuarta: La presente investigación permite concluir que no se encontró una deficiencia con respecto al clima organizacional, por lo contrario, el nivel del clima organizacional en el Ministerio de Vivienda, Construcción y Saneamiento sede Lima, se identifica por ser de un nivel favorable en un 77,4%, debido a la percepción positiva de los colaboradores hacia la organización y hacia sus superiores.

2.1.3. Antecedentes locales

Antecedente 5

(Sutti, 2018) desarrolló la tesis de licenciatura “Clima organizacional en el Instituto Superior de Educación Pública Gregoria Santos de la ciudad de Sicuani - 2018”, presentada en la Universidad Andina del Cusco, teniendo como objetivo: “Describir el clima organizacional del Instituto Superior de Educación Pública Gregoria Santos, de la ciudad de Sicuani.”, las conclusiones a las que se llegó son:



Primera: Analizando el clima organizacional dentro del Instituto Superior de Educación Pública Gregoria Santos, de la ciudad de Sicuani – Canchis – Cusco, se puede concluir que la variable clima organizacional tuvo un promedio de 2.5, el cual dentro de la escala de baremación no es adecuado y tampoco inadecuado. Cabe decir que se percibe insatisfacción de parte de algunos colaboradores para con la institución, de igual forma cabe señalar que existe un ambiente laboral interno inadecuado sin las circunstancias necesarias que permitan el desarrollo de las labores académicas, lo que repercute en la imagen y la marcha institucional.

Segunda: Acerca de la dimensión estructura, ésta muestra un promedio de 2.13, lo cual dentro de la escala baremación es inadecuado, resultado que se ve reflejado en los colaboradores encuestados que manifiestan que las políticas y reglas establecidas por la institución no son las adecuadas de igual forma una gran mayoría de los colaboradores no cumplen a plenitud las políticas y reglas establecidos por la institución.

Tercera: La dimensión responsabilidad individual muestra un promedio de 2.47, que no es adecuado ni inadecuado, es decir que el nivel de autonomía en el desarrollo de las labores académicas de los trabajadores en la institución es casi inexistente, para la toma de decisiones en la institución, ésta se encuentra centralizada en los directivos, las decisiones no son tomadas de manera adecuada y oportuna, así mismo cabe señalar que el cumplimiento de las funciones académicas dentro de la institución por parte de los colaboradores no son cumplidas a plenitud.

Cuarta: La dimensión remuneración tiene un promedio de 2.63, que según a la escala de baremación no es adecuado ni inadecuado el otorgamiento de las remuneraciones a los colaboradores por parte del estado, de igual forma cabe señalar que el otorgamiento de las compensaciones por la institución hacia sus colaboradores no son otorgados en base a la dedicación que los colaboradores muestran en el desarrollo de sus labores académicas, cabe señalar que la equidad



que se practica dentro de la institución no siempre está basada en los principios éticos, por lo cual se concluye que las compensaciones y los reconocimientos que perciben los colaboradores no son otorgados en forma adecuada.

Quinta: La dimensión riesgo y toma de decisiones muestra un promedio de 2.83, que en la escala de baremación no es adecuado ni inadecuado llegando a la siguiente conclusión, la forma como asumen el riesgo los colaboradores dentro de sus actividades cotidianas es de forma inadecuado. Los riesgos se presentan con más frecuencia en los órganos jerárquicos y de línea, de igual forma el nivel de reto que asumen los colaboradores dentro de la institución se da bajo una perspectiva de miedo e incertidumbre, debido a que los colaboradores manifiestan que dentro de sus actividades cotidianas no se presenta con mucha frecuencia los retos, es por ello el temor a los nuevos retos por algunos de los colaboradores.

Antecedente 6

(Cutipa, 2011) realizó la tesis de licenciatura titulada: “Impacto de la implementación del Tramifacil en el clima organizacional de la División de Licencias de la Municipalidad Provincial del Cusco”, presentada en la Universidad Andina del Cusco, cuyo objetivo fue: “Identificar como la implementación del Tramifacil influye en el clima organizacional de la división de licencias de la MPC”, se llegó a las siguientes conclusiones:

Primera: Realizando el análisis acerca del impacto que genera en el clima organizacional, la implementación del proceso Tramifacil dentro de la división de licencias, se pudo observar que éste generó un clima negativo a causa de la falta de especificación de las funciones de cada colaborador, de igual forma, el recorte en las remuneraciones de los colaboradores generó un malestar general, ya que, este proceso de emisión de licencias de funcionamiento es más rápido por lo que no se necesita que los colaboradores trabajen horas extras.



Segunda: Al analizar la utilidad del procedimiento Tramifacil se ha pudo observar que dicho procedimiento es bastante útil, ya que facilita las labores de los colaboradores en esta área, de esta forma los colaboradores muestran resistencia al cambio, puesto que la adaptación hacia este nuevo sistema les ha parecido bastante complejo.

Tercera: Revisando el nivel de eficacia de los trámites que se realizan con el procedimiento Tramifacil, se ha pudo percibir que el procedimiento no siempre cumple con los objetivos trazados, por las siguientes causas:

- Poco compromiso por parte de los colaboradores
- Inestabilidad laboral.
- Desmotivación en los colaboradores.
- Insatisfacción por las remuneraciones.
- Insuficiente reconocimiento a las metas alcanzadas.

Cuarta: Después de contrastar la documentación y observar el clima laboral que se presentan en la oficina se concluye que: se ha generado un clima laboral negativo por la presión que existe en el cumplimiento de los objetivos en cuanto a la emisión de licencias, cuyos factores podríamos indicar que son los siguientes:

- Falta de una Comunicación adecuada.
- Falta de Valores compartidos.
- Falta de Trabajo en equipo.

2.2. Bases legales

- ✓ Ley N° 27972 - Ley Orgánica de Municipalidades

2.3. Bases teóricas

2.3.1. Clima organizacional

2.3.1.1. Concepto de organización

Para (Chiavenato, 2019) la organización es:



La calidad del ambiente organizacional la cual es experimentada o percibida por todos los integrantes de la organización la cual influye en su comportamiento. El ambiente organizacional deriva en el clima organizacional el cual muestra determinadas propiedades, las que provocan o no, motivación para ciertos comportamientos de las personas. Es decir, las dimensiones del clima organizacional establecen los siguientes factores: estructura organizacional, riesgos, recompensas, responsabilidad, calor & apoyo y conflicto. (pág. 325)

El autor (Daft, 2011) afirma acerca de la organización que:

La definición que utiliza este autor para explicar a las organizaciones es: las organizaciones vienen a ser 1) instituciones sociales que 2) se encuentran dirigidas al cumplimiento de metas, 3) diseñadas como un sistema de actividades estructuradas y organizadas de manera intencionada y 4) que están enlazadas con el entorno.

El factor clave dentro de una organización no es la construcción ni las políticas y procedimientos; sino que, las organizaciones se encuentran compuestas por personas y las relaciones existentes entre ellas. La organización existe a partir de que las personas interactúan entre ellas, con el fin de ejecutar funciones fundamentales que apoyen al logro de las metas.

Las últimas tendencias en el campo de la administración les brindan el reconocimiento respectivo a los recursos humanos, siendo la mayor parte de los enfoques trazados con el fin de otorgar a los colaboradores de excelentes oportunidades de contribuir y aprender, en tanto trabajan unidos por el logro de las metas. (pág. 11)

Según los autores (Fiallo, Alvarado, & Soto, 2015) la organización es:



Un sistema trazado para lograr determinados objetivos y metas. Se debe mencionar que una organización solamente existe mientras haya personas que se comunican y se encuentran con la disposición de actuar de manera coordinada con el fin de lograr una misión. Las organizaciones marchan a través de normas establecidas para cumplir los propósitos. De igual forma, para que dichas organizaciones realicen las tareas encomendadas y logren las metas trazadas, es primordial que se tenga en cuenta una red de recursos. Entre los que deben estar los recursos humanos, tecnológicos, inmuebles, económicos, naturales o los intangibles.

2.3.1.2. Concepto de clima organizacional

El clima organizacional viene a ser la percepción del ambiente de trabajo que tienen las personas, que se genera por emociones, comportamientos y actitudes del personal, que son resultados de la forma de trabajo que tienen las organizaciones como las prácticas, políticas, estructura, procesos, sistemas, entre otros.

“Es la cualidad o la propiedad del ambiente organizacional que es percibida o experimentada por los miembros de la organización y que influye en su conducta. El ambiente organizacional presenta ciertas propiedades que pueden motivar determinadas conductas” (Chiavenato, 2019, pág. 325).

El clima organizacional para (Fiallo, Alvarado, & Soto, 2015) es:

El ambiente en el cual un individuo realiza su trabajo día a día, la manera en que un jefe trata a sus subordinados, la convivencia entre los colaboradores de la empresa, así como, la relación que se da con los proveedores y los



clientes, de esta manera, estos factores son los que conforman el clima organizacional.

Según Hellriegel (1974) el clima organizacional es:

Un conjunto de atributos percibidos de una organización, o sus subsistemas, o ambos, que determinen el comportamiento de los trabajadores y que pueden ser inducidos de forma que la organización y/o sus subsistemas, o ambos sean acorde con sus miembros o el entorno. (Cit. por Uribe, González, Littlewood, & Gurrola, 2015, pág. 71)

El clima organizacional para los autores (Werther, Davis, & Guzmán, 2014) se define de la siguiente manera:

El clima laboral mantiene una relación bastante estrecha con la motivación, sin embargo, comprende otros factores que son muy importantes, tales como la atmósfera que se establece entre los colaboradores, así como que puedan desarrollar sus labores de manera individual o grupal. de igual forma determina el ambiente de trabajo como agradable, desagradable o estresante, los vínculos de amistad o de conflicto, reconocimiento de la labor realizada, así como el sentido de pertenencia hacia la organización o la ausencia de reconocimiento. (pág. 305)

La autora (Berardi, 2015) señala lo siguiente:

El clima organizacional laboral es un conjunto de condiciones o de circunstancias que rodean a una persona en su entorno laboral. El clima laboral influye de manera directa en el grado de satisfacción y motivación de los trabajadores y, por lo tanto, en la productividad de las organizaciones. Depende de muchos factores como la forma de hacer la dirección, el comportamiento de los trabajadores tanto en el trabajo como en su relación con los compañeros y con la organización, y las características del lugar donde



se desarrolla el trabajo (iluminación, mobiliarios, etc.). (pág. 24)

2.3.1.3. Importancia del clima organizacional

“La importancia del clima organizacional es que influye enormemente en la motivación de las personas y en su desempeño y satisfacción laboral” (Chiavenato, 2019, pág. 325).

(Berardi, 2015) describe la importancia del clima laboral de la siguiente manera:

Las organizaciones emplean cada vez más capital en profundizar el conocimiento y optimizar el clima laboral, teniendo en cuenta la importancia que el clima laboral tiene sobre la satisfacción, la motivación y la productividad de los trabajadores. En vista de que los individuos pasan una gran parte del tiempo en el lugar de trabajo, los efectos derivados del clima laboral podrían ir más lejos del área estrictamente laboral, lo cual conlleva a que se normen jurídicamente condiciones que conforman el clima laboral, donde se establezcan normas sobre temas de salud laboral, derechos sindicales, así como, intervención de los trabajadores. En tanto la motivación de los integrantes de la organización sea elevada, el clima laboral muestra una tendencia a ser alto también, y ofrece relaciones de satisfacción, interés, animación y cooperación entre los colaboradores. Cuando la motivación de los individuos es baja, se percibe estados de desinterés, dejadez, insatisfacción y depresión, lo que puede llevar a mostrar inconformidad, insubordinación o agresividad; estados que pueden ser causados por frustración o por impedimentos a la satisfacción de las necesidades personales, en estos casos, el clima laboral suele ser bajo. (págs. 24,25)

2.3.1.4. Objetivos para el estudio del clima organizacional



(Chávez, 2018) menciona que entre los objetivos para el estudio del clima organizacional se presentan los siguientes:

- ✓ Determinar, investigar y evaluar la situación de la satisfacción laboral de los trabajadores, con el objetivo de encontrar situaciones que pudieran obstaculizar el logro de las metas programadas.
- ✓ Determinar las causas de los conflictos que pudieran conllevar a resultados no adecuados.
- ✓ Evaluar la conducta de la toma de decisiones, así como de las acciones que se ponen en práctica.
- ✓ Tomar las medidas correctivas con relación a los planes que han sido puestos en práctica, determinando y tomando las correspondientes acciones.
- ✓ Corregir el comportamiento de los jefes y del personal de la dirección en general.

2.3.1.5. Beneficios del clima organizacional

Sobre los beneficios del clima organizacional (Fiallo, Alvarado, & Soto, 2015) señalan lo siguiente:

Un nivel bueno o malo en el clima organizacional, suele tener efectos que impactarán de forma positiva o negativa en el funcionamiento de la organización. Los beneficios de un sano clima organizacional son los siguientes:

- ✓ Satisfacción
- ✓ Afiliación
- ✓ Adaptación
- ✓ Baja rotación
- ✓ Conductas laborales positivas
- ✓ Actitudes constructivas
- ✓ Ideas creativas para la mejora



- ✓ Logro de resultados
- ✓ Alta productividad

2.3.1.6. Mejora del clima organizacional

Acerca de la mejora del clima laboral, los autores (Werther, Davis, & Guzmán, 2014) mencionan que:

La calidad del clima se mide, por la forma en que el personal percibe su propia actividad dentro de la empresa. A pesar de que los seres humanos producen diferentes resultados al momento de brindar sus servicios, las investigaciones acerca del tema a través las dos últimas décadas dejan ver dos importantes características. Primera, para poder incrementar la productividad en un largo plazo es necesario optimizar la calidad del clima laboral. Segunda, que la mayoría de individuos consideran que participan de un nivel alto de clima laboral cuando apoyan al éxito de la organización de manera significativa. Frecuentemente, el sólo hecho de cumplir con sus labores asignadas no es suficiente si el trabajo que realiza no le permite al colaborador participar en las decisiones que le afectan.

Por consiguiente, los dirigentes de la compañía, así como los profesionales encargados de la administración del capital humano deben trabajar unidos con el fin de lograr un clima organizacional en el que se trate a los individuos como tales, así como concedores responsables de sus puestos, para no provocar que los colaboradores pierdan entusiasmo. (pág. 309)

Para (Regalado, Allpaca, Baca, & Gerónimo, 2011) la mejora del clima laboral consiste en:

Lograr una óptima relación entre el colaborador y la empresa, con el objetivo de generar un compromiso



recíproco para el cumplimiento de los objetivos empresariales. Incrementar el clima laboral es una labor incesante, ya que busca que los resultados esperados por la organización sean sostenibles a o largo del tiempo. (pág. 52)



2.3.1.7. Consecuencias del clima organizacional negativo

Los autores (Fiallo, Alvarado, & Soto, 2015) manifiestan sobre las consecuencias del clima organizacional negativo, que:

En un Clima Organizacional con un nivel bajo, se detectan las siguientes consecuencias negativas:

- ✓ Inadaptación
- ✓ Impuntualidad
- ✓ Conductas indeseables
- ✓ Ausentismo
- ✓ Alta rotación
- ✓ Baja productividad
- ✓ Fraudes y robos
- ✓ Poca innovación
- ✓ Sabotajes
- ✓ Actitudes laborales negativas
- ✓ Tortuguismo

2.3.1.8. Tipos de clima organizacional

(Chávez, 2018) menciona que los tipos de clima organizacional son los siguientes:

- ✓ **Clima de tipo autoritario: Sistema I Autoritarismo explotador.** Este tipo de clima se caracteriza porque los jefes no depositan su confianza en sus colaboradores, por lo que los colaboradores deben trabajar dentro de un ambiente de miedo, de amenazas, de castigos, y en algunos casos, de recompensas. En este modelo, la satisfacción de las necesidades se enmarca dentro de los niveles psicológicos y de seguridad. Se aprecia un ambiente estable, donde no existe una comunicación con los



colaboradores, salvo en forma de directrices y órdenes específicas.

- ✓ **Clima de tipo autoritario: Sistema II Autoritarismo paternalista:** acerca de este tipo de clima, se puede manifestar que los jefes mantienen un nivel de confianza condescendiente para con sus trabajadores, como la de un amo con su vasallo.
- ✓ **Clima de tipo participativo: Sistema III Consultivo:** En este tipo de clima, los jefes promueven un clima participativo, en el que prima la confianza en sus colaboradores. Para motivar a los trabajadores se utilizan las recompensas y en ocasiones los castigos; también se da importancia a la satisfacción de sus necesidades de prestigio y estima. Esta forma de clima se desarrolla en un ambiente muy dinámico, en el cual la administración trabaja orientada al alcance de los objetivos.
- ✓ **Clima de tipo participativo: Sistema IV Participación en grupo:** Los jefes muestran una total confianza en sus colaboradores. La toma de decisiones se encuentra compartida entre todos los niveles de la organización. Se percibe una relación de confianza y amistad entre los jefes y sus subordinados lo cual permite obtener las metas y objetivos de la empresa, mediante la planeación estratégica.

2.3.1.9. Dimensiones del clima organizacional

Las dimensiones del clima organizacional para (Chiavenato, 2019) son las siguientes:

- Estructura organizacional
- Recompensas
- Calor y apoyo
- Responsabilidad
- Riesgos



- Conflicto (pág. 325)

A. Estructura organizacional

Se denomina estructura organizacional a la forma en que las organizaciones realizan sus actividades, en la cual se muestra el sistema jerárquico que manejan, con las relaciones de autoridad y responsabilidad.

“Puede imponer límites o dar libertad de acción a las personas, por medio del orden, las restricciones y las limitaciones impuestas en la situación de trabajo, como reglas, reglamentos, procedimientos, autoridad, especialización, etc. A mayor libertad mejor clima” (Chiavenato I. , 2019, pág. 325).

Según (Fiallo, Alvarado, & Soto, 2015) la estructura organizacional:

Hace referencia a la manera en la cual se dividen, congregan y organizan las actividades de las empresas en lo que concierne a las relaciones existentes entre los distintos niveles jerárquicos, sin distinción de su posición en el nivel organizacional. Ésta se basa en una relación directa con la conformación orgánica, especificada en el organigrama, la cual usualmente se conoce como Estructura Organizacional.

“Una estructura organizacional es el conjunto de todas las formas en que se divide el trabajo en tareas distintas y la posterior coordinación de las mismas»” (Mintzberg 1984 cit por Canive, 2017).

Para la estructura organizacional se han considerado los siguientes ítems como indicadores:

➤ Orden

(Canive, 2017) define el orden de la siguiente manera:



Es a través del orden donde se refleja la estructura y diseño organizacional de una empresa, todos los empleados tienen claro cuál es su posición dentro del sistema. Este orden permite establecer protocolos de actuación, procesos optimizados, trabajos productivos y resultados controlados.

➤ **Reglas**

De acuerdo a (Chiavenato, 2014) las reglas son:

Los planes concernientes al comportamiento en los que se deben orientar las personas. Especifican la conducta de los trabajadores en situaciones específicas. El objetivo de las reglas es reemplazar el proceso decisorio individual, cabe decir, limitar el grado de libertad de los individuos en determinadas situaciones previstas anteladamente. (pág. 128)

Los autores (Robbins, Decenzo, & Coulter, 2013) señalan acerca de las reglas:

Las empresas desarrollan una estructura intencional y sistemática la cual define y limita la actuación de sus integrantes. En el marco de dicha estructura, las reglas y normas son los instrumentos los cuales delimitan lo que las personas pueden o no hacer, que en algunas ocasiones unos miembros supervisen a otros, si se formarán equipos de trabajo o se detallarán las labores de cada puesto, de tal forma que los integrantes de la organización tengan conocimiento de las expectativas que se tienen de ellos. (págs. 4,5)

➤ **Autoridad**

La autoridad para (Robbins, Decenzo, & Coulter, 2013) se refiere a:



Los derechos esenciales a la posición gerencial para emitir órdenes y esperar que dichas órdenes sean cumplidas. la autoridad tiene relación con el cargo que se tiene dentro de una empresa. Cuando un puesto de autoridad está vacante, la persona que tenía el cargo ya no tiene la autoridad correspondiente. La autoridad está relacionada al cargo y a la persona que lo ocupa. (pág. 135)

En tanto, el autor (Cruz, 2010) indica acerca de la autoridad, que:

El concepto de autoridad dentro del marco administrativo se define por el carácter legítimo de la relación de mando y obediencia con el objetivo de lograr la colaboración plena de los subordinados, los que asumen su condición de dominados de forma racional, entendida y voluntaria por estar inmersa dentro del consenso informado, al margen de los elementos coactivos de dominio.

Según (Bastidas, 2018) la autoridad es:

La facultad de dirigir las acciones, adoptar decisiones y girar órdenes para que se realice alguna actividad o se acate una decisión; en síntesis, se dice que autoridad es la capacidad que tiene el responsable de un órgano para lograr que sus subordinados hagan o dejen de hacer algo, lo cual implica, necesariamente, el ejercicio del mando. (pág. 20)

➤ **Especialización**

Los autores (Nelson & Quick, 2013) definen así la especialización:

Se refiere a la agrupación particular de actividades realizadas por un individuo. El grado de especialización o división del trabajo, en la



organización da una indicación de cuanta capacitación se necesita para diversos puestos, cuál es el alcance de diversos puestos y que características individuales deben tener los ocupantes de los puestos. (pág. 33)

(Chiavenato, 2014) señala acerca de la especialización lo siguiente:

En el proceso de buscar la eficiencia, la administración científica impulsó la especialización de los obreros a través de la división y subdivisión de todas las operaciones en sus elementos constitutivos. Al realizar la subdivisión, las labores más simples, se pueden enseñar más fácilmente y la destreza del obrero puede aumentar enormemente. Por consiguiente, se logra una estandarización importante en el desempeño de los obreros, ya que a medida que las tareas se van fraccionando, la forma de realizarlas se estandariza. (pág. 53)

B. Responsabilidad

La responsabilidad dentro de la organización viene a ser el cumplimiento de las obligaciones que el puesto de trabajo exige, dando un paso más al tomar iniciativas que ayuden y tomando decisiones para el logro de los objetivos.

“Puede refrenar o incentivar la conducta de las personas en razón de su dependencia hacia su superior, la negación de la iniciativa personal, la restricción de sus decisiones personales, etc. Cuanto más se incentiva, tanto mejor será el clima organizacional” (Chiavenato, 2019, pág. 325).

“Este aspecto necesariamente va ligado a la autonomía en la ejecución de la actividad encomendada y guarda a su vez, una estrecha relación con el tipo de supervisión que se ejerza sobre las misiones dadas a los trabajadores” (Fiallo, Alvarado, & Soto, 2015).



Para la dimensión de la responsabilidad se ha considerado los siguientes ítems como indicadores:

➤ **Iniciativa personal**

El concepto de iniciativa personal para (Martínez, 2017) es:

La iniciativa es también es una cualidad de la persona, la cual aspira a generar proyectos o planes. Un individuo que cuenta con iniciativa es el que acostumbra impulsar emprendimientos. También, la acción de adelantarse con respecto a los demás en el actuar o en el hablar, se entiende como iniciativa.

La iniciativa está asociada a la persistencia en el trabajo con el empleo de esfuerzos extra, aunque existan dificultades, así como a hacer todo lo posible por lograr los objetivos, inclusive con acciones que no forman parte necesariamente de las funciones usuales, llegando a buscar trabajos adicionales cuando se ha concluido el propio.

➤ **Toma de decisiones**

“La toma de decisiones es un proceso en el cual se identifica y selecciona un curso de acción para resolver un problema específico. Este proceso implica necesariamente varias alternativas para solucionar problemas o aprovechar las oportunidades que se nos presentan” (Benavides, 2014, pág. 38).

(Chiavenato, 2019) menciona sobre la toma de decisiones, lo siguiente:

La decisión es el proceso de analizar y elegir entre las opciones disponibles de cursos de acción que en individuo debe seguir. La organización es un sistema de decisiones, en el que cada individuo interviene de



forma racional y consciente, escogiendo y tomando decisiones individuales con relación a las opciones racionales de comportamiento. De esta manera, la organización está permeada de decisiones y acciones. (págs. 194,195)

C. Riesgos

El riesgo dentro del clima organizacional, se entiende como la fuerza que impulsa a las personas a tomar decisiones diferentes que ayuden a cumplir con los objetivos de la organización, y que ello pueda generar nuevos retos en las personas y estimularlos a seguir adelante.

“La situación de trabajo puede ser esencialmente protectora para evitar riesgos o puede ser una fuerza que impulsa a asumir desafíos nuevos y diferentes; cuanto más se impulsa, tanto mejor será el clima” (Chiavenato, 2019, pág. 325).

Por otro lado, (Celis, 2014) menciona acerca de los riesgos que:

Se refiere a los riesgos que el individuo desea tomar personalmente que podrían estar relacionados con el cumplimiento de los objetivos dentro de la organización, tomando en cuenta que la misma debe definir desde un principio los desafíos a los cuales estará enfrentado como parte del rol a desarrollar. (Celis, 2014, pág. 6)

Para la dimensión de los riesgos del clima organizacional, se han considerado los siguientes ítems como indicadores:

➤ **Cumplimiento de objetivos**

“Es el resultado esperado o imaginado de un sistema, una acción o una trayectoria, es decir, aquello que esperamos obtener o alcanzar mediante un procedimiento específico. Las organizaciones, los



individuos, los colectivos, todos se trazan objetivos para tornarlas realidad” (Raffino, 2018).

“Los objetivos son resultados futuros que se pretende obtener, son blancos elegidos que se pretende alcanzar en un espacio de tiempo dado. Así, los objetivos son pretensiones futuras que, una vez alcanzadas, se convierten en realidades” (Chiavenato, 2019, pág. 106).

➤ **Reto**

“El término reto hace referencia a un desafío o una actividad (física o intelectual) que una persona debe realizar sobreponiéndose a diferentes tipos de dificultades, porque precisamente está revestida de dificultades y complejidades” (Definición ABC, 2016).

“El reto se define como un llamado a la competencia, la contienda o batalla” (Nelson & Quick, 2013, pág. 3).

D. Recompensa

Las recompensas es la acción de recompensar, son los incentivos que se dan al personal como premio a cambio de un trabajo bien hecho o logro de los objetivos, realizando reconocimiento o incentivos que estimulen a las personas.

Sobre las recompensas (Chiavenato, 2019) señala lo siguiente:

La organización puede insistir en los castigos y las sanciones, así también recompensar e incentivar para que se consigan los objetivos, a la par que deja el procedimiento de trabajo a juicio de cada individuo. A mayor estímulo a base de incentivos y recompensas, mejor será el nivel del clima laboral. (pág. 325)

En tanto, para los autores (Uribe, González, Littlewood, & Gurrola, 2015) las recompensas son:



El grado en que los colaboradores perciben que la empresa busca recompensar el trabajo a través de estímulos y recompensas tales como aumento de sueldos, vacaciones, bonos, incentivos y demás recompensas que hacen sentir satisfecho al colaborador, tal como conseguir reconocimiento por la calidad de su labor realizada. (pág. 73)

Para la dimensión de las recompensas se han considerado como indicadores los siguientes ítems:

➤ **Reconocimientos**

Los autores (Fiallo, Alvarado, & Soto, 2015) señalan lo siguiente acerca del reconocimiento:

El reconocimiento del trabajo efectuado es una de las técnicas más significativas. Los trabajadores acostumbran quejarse con frecuencia acerca de que los jefes no reconocen los trabajos bien realizados. No obstante, este error puede resultar desmotivante inclusive para el mejor de los colaboradores. De esta manera, expresarle a un colaborador lo bien que está haciendo su trabajo o demostrarle su satisfacción por una labor bien realizada, además de no costar nada, lo motiva en su puesto de manera que el colaborador va a sentirse útil, así como valorado.

➤ **Incentivos**

Sobre los incentivos, el autor (Sanchez, 2015) afirma que:

Los incentivos laborales son primordiales para lograr la motivación laboral favorable, la cual permita el óptimo trabajo de la organización e incremente el rendimiento de los colaboradores, lo que haga posible el logro de los objetivos organizacionales.



Cuando una organización ofrece estímulos a sus trabajadores trata de mantener o mejorar los niveles de productividad organizacional esperados, que le permitan a la empresa obtener los ingresos económicos, así como los beneficios trazados.

Es preciso estimular la labor de los colaboradores con el fin de lograr los objetivos esperados por parte de la organización. Si a los colaboradores no se les brinda metas y recompensas por las que esforzarse puede que las consecuencias se vean en la organización y, consecuentemente, se disminuya el rendimiento laboral.

E. Calor y apoyo

El calor y apoyo es el reflejo del buen trato que debe existir entre los compañeros de trabajo, es la cooperación y apoyo oportuno que ayuda a la existencia de un trabajo conjunto que contribuya al logro de los objetivos organizacionales.

“La organización puede tener un clima frío y negativo de trabajo, al igual que puede crear calor humano, compañerismo y apoyo a la iniciativa personal y grupal. Cuanto más cálida sea la organización. Tanto mejor será su clima” (Chiavenato, 2019, pág. 325).

Acerca del apoyo en la organización los autores (Robbins & Coulter, 2018) señalan lo siguiente:

La percepción de un apoyo o soporte organizacional, cabe decir, la creencia que tienen los colaboradores de que la entidad a la que pertenecen les brinda valor a sus aportes y se preocupa por su bienestar, señalan que el compromiso de la empresa para con los colaboradores puede ser favorecedor. Los niveles adecuados de percepción de apoyo y respaldo organizacional llevan a



una mayor satisfacción laboral y a una rotación menor de personal. (pág. 488)

Para la dimensión del calor y apoyo se han considerados los siguientes ítems como indicadores:

➤ **Compañerismo**

“Grado de comunicación, compromiso e integración que existe entre los miembros de la organización. Así como la percepción que tienen los trabajadores de recibir apoyo y ayuda de sus compañeros, lo que favorece el sentimiento de trabajo en equipo” (Uribe, González, Littlewood, & Gurrola, 2015, pág. 73).

El autor (Regader, 2015) señala en relación al compañerismo:

El compañerismo viene a ser aquella relación que se forma entre colaboradores. Los compañeros son las personas que conforman algún tipo de grupo o colectividad y que siguen algún propósito o meta, de esta manera, el significado de compañerismo se suele utilizar para definir una óptima comunicación, armonía y unión entre compañeros.

(Ríos, 2017) señala acerca del compañerismo:

En el medio donde trabajan las personas o los equipos, es imprescindible que exista un clima armonioso y de compañerismo, de manera que todos pueden contribuir y sentirse motivados con el trabajo desempeñado. Cada colaborador debe percibir que es parte primordial en la organización y este sentimiento debe ser sostenible o ir incrementándose a lo largo del tiempo para que el colaborador se identifique más con la organización. Los jefes o directores deberán comprender que tan complicada es la persona para poder lograr altos niveles de producción. (pág. 12)



➤ **Cooperación**

“Está relacionado con el apoyo oportuno, con el nacimiento y mantenimiento de un espíritu de equipo en vías de lograr objetivos comunes relacionados a su vez, con los objetivos de la empresa” (Fiallo, Alvarado, & Soto, 2015).

“Es el trabajo en equipo que busca un apoyo constante para el cumplimiento de objetivos al interior de la organización, se refiere a las políticas promulgadas por la organización, donde trascienden los valores y principios de la organización” (Celis, 2014, pág. 7).

F. Conflicto

Los conflictos dentro del clima organizacional vienen a ser la forma como los superiores enfrentan y manejan los problemas que influyen en el comportamiento del personal y la forma en como ellos aprovechan la presencia de dichas situaciones.

El autor (Chiavenato, 2019) afirma sobre el conflicto, lo siguiente:

La empresa puede instituir reglas y procedimientos para evitar diferencias de opiniones, aunque también puede estimular distintos puntos de vista y gestionar los conflictos que resultan de ello a través de la confrontación. En tanto más se incentiven los distintos puntos de vista, tanto mejor será el clima. (pág. 325)

(Fiallo, Alvarado, & Soto, 2015) conceptualizan el conflicto así:

El conflicto constantemente será causado por los desacuerdos entre los integrantes de un grupo. Este sentimiento se genera por distintos motivos: relacionados con la labor o con lo social y podrá darse entre



colaboradores de un mismo nivel o en la relación con jefes o directores.

Para la dimensión del conflicto se han considerado los siguientes ítems como indicadores:

➤ **Manejo de conflicto**

El manejo del conflicto para (Celis, 2014) vienen a ser:

Los desacuerdos de pensamiento entre los componentes de un grupo por argumentos laborales, sociales, personales entre otros. El conflicto siempre estará presente en las relaciones de los seres humanos. Lo más importante es saber cómo se maneja y como disminuir el impacto que genera en el clima organizacional. (pág. 7)

(Chiavenato, 2020) define el manejo del conflicto, como sigue:

El conflicto existe cuando una de las partes, sea una persona o grupo, trata de conseguir sus propios objetivos, entrelazados con los de otra parte, la cual interfiere en su afán por alcanzar los objetivos.

Como el conflicto es inevitable, el administrador debe saber cuáles son sus soluciones posibles o resoluciones. La solución de un conflicto pasa casi siempre por el análisis de las condiciones que lo provocaron. (págs. 459,460)

➤ **Confrontación**

(Arete-activa, 2016) afirma que:

Confrontación es una situación de diferencia que no siempre tiene que ser negativa, de hecho, de las diferencias y contrastes surgen oportunidades y posibilidades que pueden enriquecer y hacer



desarrollar al equipo profesional y a los proyectos, e impulsar el compromiso del equipo.

Según (BioDic, 2014) la confrontación es:

La acción y efecto de confrontar (para averiguar la verdad o falsedad o por oposición o enfrentamiento); la confrontación puede resultar negativa y exacerbar el conflicto, sobre todo si el contendiente está enfadado y expresa dicha rabia con acusación dolorosa. No obstante, si se dirige con conocimiento, teniendo consideración por el sentimiento y la situación de los demás, la confrontación puede ser útil para identificar y resolver problema.

2.4. Marco conceptual

- **Actitud:** La actitud se trata de un estado interno de la persona, por lo tanto, no es una respuesta manifiesta y observable. Se concibe como algo que media entre los aspectos del ambiente externo (estímulos), y las reacciones de las personas (respuestas evaluativas manifiestas). (Llobet, 2019)
- **Adhocracia:** “Forma selectivamente descentralizada de organización que enfatiza al equipo de soporte administrativo y ajuste mutuo entre las personas” (Nelson & Quick, 2013, pág. 252)
- **Ambiente de trabajo:** Es muy importante sentirse cómodo en el lugar de trabajo ya que esto da mayores posibilidades de desempeñar nuestro trabajo correctamente. La adecuación del trabajador al puesto de trabajo consiste en incorporar en un puesto de trabajo concreto a aquella persona que tenga los conocimientos, habilidades y experiencia suficientes para desarrollar con garantías el puesto de trabajo y que, además, esté motivada e interesada por las características del mismo. (Fiallo, Alvarado, & Soto, 2015)
- **Autonomía en el trabajo:** “Grado en que los trabajadores perciben sentirse independientes en su trabajo y tienen la libertad de elegir y decidir



la forma más conveniente de realizar sus actividades en el trabajo”. (Uribe, González, Littlewood, & Gurrola, 2015, pág. 72)

- **Autoridad:** “Derecho a ejercer discrecionalidad en la toma de decisiones que afectan a otras personas” (Benavides, 2014, pág. 131).
- **Calor y apoyo:** La organización puede tener un clima frío y negativo de trabajo, al igual que puede crear calor humano, compañerismo y apoyo a la iniciativa personal y grupal. Cuanto más cálida sea la organización. Tanto mejor será su clima. (Chiavenato, 2019, pág. 325)
- **Clima organizacional:** “Es la cualidad o la propiedad del ambiente organizacional que es percibida o experimentada por los miembros de la organización y que influye en su conducta. El ambiente organizacional presenta ciertas propiedades que pueden motivar determinadas conductas.” (Chiavenato, 2019, pág. 325)
- **Comunicación:** “Proceso de transmisión de un mensaje que se realiza gracias a un código formado por gestos, palabras, símbolos, expresiones, etc.” (Benavides, 2014, pág. 205).
- **Conflicto:** La organización puede establecer reglas y procedimientos para evitar choques de opiniones diferentes, pero también puede incentivar diferentes puntos de vista y administrar los conflictos que se derivan de ellos por medio de la confrontación. Cuanto más se incentiven los diferentes puntos de vista, tanto mejor será el clima. (Chiavenato, 2019, pág. 325)
- **Consideración de los directivos:** “Grado en que los trabajadores perciben que su superior otorga apoyo a los trabajadores, se dirige y comunica con respeto y amabilidad con sus subordinados y les brinda el trato más humano posible” (Uribe, González, Littlewood, & Gurrola, 2015, pág. 73).
- **Eficacia:** “Medida del logro de resultados, es decir, la capacidad para cumplir objetivos y alcanzar resultados. En términos globales, significa la capacidad de una organización para satisfacer las necesidades del ambiente o el mercado. Se refiere a los fines deseados” (Chiavenato, 2019, pág. 135).



- **Eficiencia:** Relación entre costos y beneficios, entre entradas y salidas; es decir, entre lo que se ha conseguido y lo que se quiere conseguir. Significa hacer las cosas correctamente y resaltar los medios con los cuales son ejecutadas. Se refiere a los medios, es decir, los métodos utilizados. (Chiavenato, 2019, pág. 135)
- **Establecimiento de objetivos:** El establecimiento de objetivos es una buena técnica para motivar a los empleados, ya que se establecen objetivos que se deben desarrollar en un período de tiempo, tras el cual el trabajador se sentirá satisfecho de haber cumplido estos objetivos y retos. Deben ser objetivos medibles, que ofrezcan un desafío al trabajador, pero también viables. (Fiallo, Alvarado, & Soto, 2015)
- **Estatus:** El estatus es el grado, la posición o el rango de prestigio que se ocupa dentro de un grupo. Desde los primeros estudios realizados acerca de los grupos se han detectado jerarquía de status en ellos. El estatus puede ser un motivador importante y con consecuencias conductuales, en particular cuando los individuos detectan una disparidad entre la percepción que tienen de su estatus y el nivel que otros consideran que deben tener. (Robbins & Coulter, 2018, pág. 423)
- **Estructura organizacional:** Puede imponer límites o dar libertad de acción a las personas, por medio del orden, las restricciones y las limitaciones impuestas en la situación de trabajo, como reglas, reglamentos, procedimientos, autoridad, especialización, etc. A mayor libertad mejor clima. (Chiavenato, 2019, pág. 325)
- **Motivación:** “La motivación por parte de la empresa, por parte del trabajador y la económica. El dinero es un factor que motiva a los trabajadores, y hay que tenerlo muy en cuenta también si se trabaja por objetivos” (Fiallo, Alvarado, & Soto, 2015).
- **Norma:** “Regla o reglamento que involucra un procedimiento. Órdenes directas y objetivas para un curso de acción o la conducta que se deben seguir fielmente. Sirve para dar uniformidad a la acción” (Chiavenato, 2019, pág. 135).



- **Percepción:** Es un proceso psicológico que da lugar a diferencias individuales. Como vehículo primario mediante el cual llegamos a entendernos a nosotros mismos y al mundo, la percepción agrega significado a la información reunida por los cinco sentidos: tacto, olfato, sentido. oído, vista y gusto. (Nelson & Quick, 2013, pág. 46)
- **Poder:** “Capacidad que tiene A para influir en el comportamiento de B, de modo que este actúe de acuerdo con los deseos de A” (Robbins & Judge, 2017, pág. 423).
- **Satisfacción de los trabajadores:** Grado en que los trabajadores perciben que son reconocidos por su trabajo y si éstos se sienten satisfechos con el logro de las metas y objetivos en el trabajo, como resultado de un ambiente agradable y de satisfacción para el trabajo. (Uribe, González, Littlewood, & Gurrola, 2015, pág. 72)
- **Recompensas:** La organización puede hacer hincapié en las críticas y las sanciones, así como estimular recompensas e incentivos para que se alcancen los resultados, al mismo tiempo que deja el método de trabajo a criterio de cada persona. Cuanto más se estimula con recompensas e incentivos, tanto mejor será el clima. (Chiavenato, 2019, pág. 325)
- **Relaciones sociales entre los miembros de la organización:** “Grado en que los trabajadores perciben el trabajo con sus compañeros bajo una atmósfera de amistad y camaradería y en el cual existe una buena comunicación para realizar el trabajo en equipo”. (Uribe, González, Littlewood, & Gurrola, 2015, pág. 73)
- **Responsabilidad:** Puede refrenar o incentivar la conducta de las personas en razón de su dependencia hacia su superior, la negación de la iniciativa personal, la restricción de sus decisiones personales, etc. Cuanto más se incentiva, tanto mejor será el clima organizacional. (Chiavenato, 2019, pág. 325)
- **Riesgos:** La situación de trabajo puede ser esencialmente protectora para evitar riesgos o puede ser una fuerza que impulsa a asumir desafíos nuevos y diferentes; cuanto más se impulsa, tanto mejor será el clima (Chiavenato, 2019, pág. 325).



- **Trabajo armónico:** “Es la integración equitativa y equilibrada de funciones y actividades desarrolladas por los diferentes miembros de una organización. Para efecto de ello las tareas deben ser proporcionales entre sí, de modo que su implementación genere responsabilidades compartidas” (Alles 2002 cit. en Leyton, 2017, pág. 153).

2.5. Variable de estudio

2.5.1. Identificación de variable

a) Variable única:

Clima organizacional

2.5.2. Conceptualización de variable

En la siguiente tabla se muestra el concepto de las variables:

Tabla 1

Conceptualización de variables

Variable	Concepto
Clima organizacional	Es la calidad o propiedad del ambiente organizacional que es percibida o experimentada por los participantes de la organización y que influye en su comportamiento. El ambiente organizacional crea un clima organizacional que presenta ciertas propiedades, las cuales pueden o no provocar motivación para determinados comportamientos de las personas. Así las dimensiones del clima organizacional residen en los siguientes aspectos: estructura organizacional, responsabilidad, riesgos, recompensas, calor & apoyo y conflicto.” (Chiavenato, 2019, pág. 325)

2.5.3. Operacionalización de variable

Tabla 2

Operacionalización de variables

Variables	Dimensiones	Indicadores
Clima organizacional	Estructura organizacional	- Orden - Reglas



	- Autoridad
	- Especialización
Responsabilidad	- Iniciativa personal
	- Toma de decisiones
Riesgos	- Cumplimiento de objetivos
	- Retos
Recompensas	- Reconocimientos
	- Incentivos
Calor y apoyo	- Compañerismo
	- Cooperación
Conflicto	- Manejo de conflictos
	- Confrontación



2.6. Marco institucional

2.6.1. Visión

Según el portal de la (Municipalidad Provincial de La Convención, 2019) menciona lo siguiente:

Es una provincia con hombres, mujeres y familias fuertes, con vida digna, elevado índice de desarrollo humano y sin pobreza; alcanzan a plenitud sus potencialidades y ejercen sus deberes y derechos fundamentales, viviendo en paz y sin violencia. Sus comunidades y familias son saludables, con seguridad alimentaria y nutricional, tienen acceso universal a educación intercultural de excelencia; de salud, vivienda, agua potable y saneamiento, electricidad y telecomunicaciones de calidad. El Gobierno local es moderno, transparente y descentralizado, con una sociedad civil sólida involucrada, un mercado fuerte y solidario y entidades públicas trabajando juntos por el logro de la visión territorial; gestionada en base a resultados en desarrollo y sustentada en valores. La economía es diversificada, con pleno empleo decente y elevada productividad, alto valor agregado de su producción agropecuaria tecnificada con visión empresarial, desarrolla y hace uso de tecnología, ciencia e innovación. Su territorio es integrado, con infraestructura productiva y social descentralizada que fortalecen sus zonas de desarrollo y sus centros poblados planificados, haciendo de Quillabamba una ciudad intermedia de segundo nivel. Sus recursos naturales y diversidad biológica en progresiva recuperación, se conservan y aprovechan sosteniblemente con enfoque integral de cuencas.

2.6.2. Misión

Según el portal de la (Municipalidad Provincial de La Convención, 2019) menciona lo siguiente:

Cogestionar con los vecinos y las organizaciones públicas y privadas, a través de una entidad municipal democrática y moderna la prestación de servicios públicos de calidad y el desarrollo inclusivo



e intercultural social, económico, institucional y sostenible de la Provincia La Convención.

2.6.3. Principios

Según el portal de la (Municipalidad Provincial de La Convención, 2019) son los siguientes:

- **Participación:** La gestión municipal desarrollará y hará uso de instancias y estrategias concretas de participación ciudadana en las fases de formulación, seguimiento, fiscalización y evaluación de la gestión municipal y de la ejecución de los planes, presupuestos y proyectos en su ámbito territorial.
- **Transparencia:** Los planes, presupuestos, objetivos, metas y resultados de la Municipalidad serán difundidos a la población. La implementación de portales electrónicos en Internet y cualquier otro medio de acceso a la información pública, se rige por la Ley N° 27806, de Transparencia y Acceso a la Información Pública.
- **Gestión y rendición de cuentas:** La Administración Pública Municipal está orientada bajo el sistema de gestión administrativa por resultados y sometida a una evaluación de desempeño. La Municipalidad Provincial de la Convención incorporará a sus programas de acción, mecanismos concretos para la rendición de cuentas a la ciudadanía, sobre los avances, logros, dificultades y perspectivas de su gestión.
- **Eficiencia:** La Municipalidad realiza el uso racional de los medios con que se cuenta para alcanzar sus objetivos predeterminados, con el fin de alcanzar los objetivos y metas programadas con el mínimo de recursos disponibles y tiempo, logrando de esta forma su optimización en la Gestión Administrativa.
- **Eficacia:** Está relacionada con el logro de los objetivos y resultados propuestos, es decir es la realización de actividades que permitan alcanzar las metas establecidas.



- **Equidad:** Las consideraciones de equidad, resultan en un componente que forma parte de la gestión Municipal, que promueve sin discriminación y de igual acceso a las oportunidades y la identificación de grupos y sectores sociales que requieran ser atendidos de manera especial por la Municipal.
- **Sostenibilidad:** La Municipalidad se caracteriza por la búsqueda del equilibrio inter generacional en el uso racional de los recursos naturales y económicos con fines de lograr los objetivos para desarrollo sustentable, la defensa del medio ambiente y la protección de la biodiversidad.
- **Imparcialidad y Neutralidad:** La Municipalidad garantiza la imparcialidad y neutralidad en la actuación de la Administración Pública.



2.6.4. Logo institucional

Figura 1

Logo de la Municipalidad Provincial de La Convención



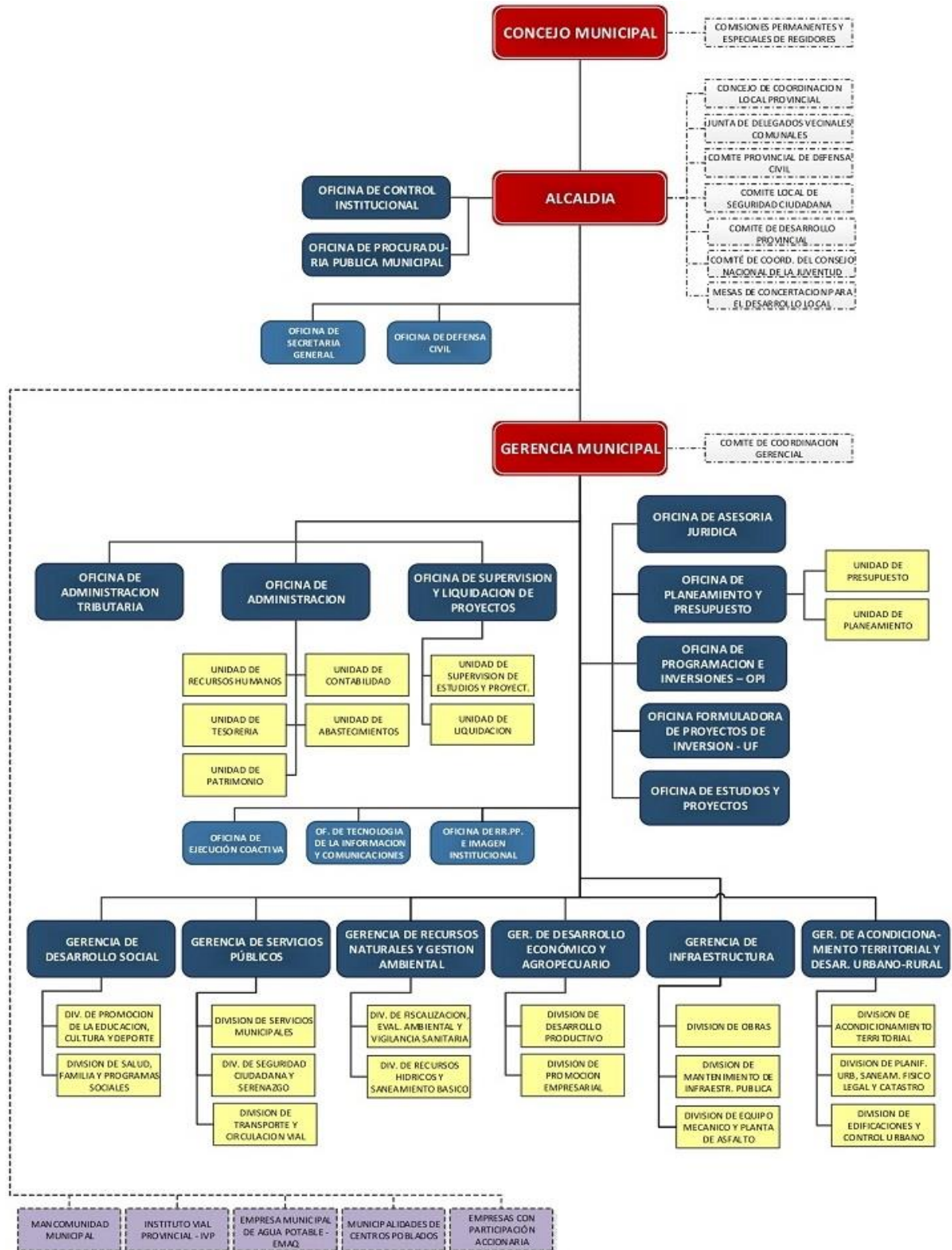
Fuente: (Municipalidad Provincial de La Convención, 2019)



2.6.5. Organigrama

Figura 2

Organigrama de la Municipalidad Provincial de La Convención



Fuente: (Municipalidad Provincial de La Convención, 2019)



CAPÍTULO III

MÉTODO DE INVESTIGACIÓN

3.1 Tipo de investigación

La presente investigación fue de tipo básica. Una investigación básica es aquella que: “Solo busca ampliar y profundizar el caudal de conocimientos científicos existentes acerca de la realidad. Su objeto de estudio lo constituyen las teorías científicas, las mismas que las analiza para perfeccionar sus contenidos” (Carrasco, 2015, pág. 43).

3.2 Alcance de la investigación

La presente investigación fue de alcance descriptivo porque solo se describió el comportamiento de la variable clima organizacional tal y como se presenta en la municipalidad.

Según (Hernández, Fernández, & Baptista, 2014) una investigación tiene alcance descriptivo cuando:

Se consideran al fenómeno estudiado y sus componentes, se miden los conceptos y se definen las variables, es decir busca especificar propiedades y características importantes de cualquier fenómeno que se analice. Describe tendencias de un grupo o población. (pág. 92)

3.3 Enfoque de investigación

La presente investigación tuvo un enfoque cuantitativo. Una investigación tiene enfoque cuantitativo cuando “utilizar métodos y técnicas cuantitativas y por ende tiene que ver con la medición, el uso de magnitudes, la observación y medición de las unidades de análisis, el muestreo, el tratamiento estadístico. (Ñaupas, Mejía, Novoa, & Villagomez, 2014, p. 97)

3.4 Diseño de la investigación

La presente investigación tuvo un diseño no experimental de corte transversal. Según (Hernández & Mendoza, 2018) menciona que:

Es la investigación que se realiza sin manipular deliberadamente variables. Es decir, se trata de estudios en los que no se hace variar en forma intencional el comportamiento de la variable. Lo que se efectúa en la



investigación no experimental es observar o medir fenómenos y variables tal como se dan en su contexto natural, para analizarlas. (pág. 174)

“Es de diseño transaccional o transversal porque son investigaciones que recopilan datos en un momento único” (Hernández & Mendoza, 2018, pág. 177)

3.5 Población y muestra de estudio

3.5.1. Población de estudio

La población motivo de la investigación estuvo considerada por las personas que laboraban en el área administrativa de la Municipalidad Provincial de La Convención, que de acuerdo a los registros de la Unidad de Recursos Humanos fue de 127 trabajadores.

3.5.2. Muestra de estudio

La muestra considerada para la presente investigación se estimó con la siguiente fórmula:

$$n = \frac{k^2 * p * q * N}{(e^2 * (N - 1)) + k^2 * p * q}$$

Donde	Calculo
N= Población de estudio	N= 127
n= Muestra	n= Muestra
K= Nivel de confianza 95% adaptado de la tabla normal estandarizada (Z=1.96)	K= 1.96
p= Proporción de aciertos 50%	p= 0.5
q= Proporción de errores 50%	q= 0.5
e= Margen de error o error muestra (e=5%)	e= 0.05

$$n = \frac{1.96^2 \times (0.5)(0.5) \times 127}{(0.05^2(127 - 1)) + 1.96^2(0.5)(0.5)}$$



$$n = \frac{121.97}{0.315 + 0.96}$$

$$n = \frac{121.97}{1.28}$$

$$n = 95.63 \sim 96$$

La muestra estimada para el estudio es de 96 unidades de estudio

3.6 Técnica e instrumento de recolección de datos

La técnica e instrumento que se utilizó en la presente investigación fue la siguiente:

Tabla 3

Técnica e instrumento de recolección de datos

Técnica	Instrumento
Encuesta	- Cuestionario

3.7 Técnica de muestreo

La técnica que se utilizó fue el muestreo probabilístico – aleatorio simple

Maguiña (2013) menciona que:

El muestreo probabilístico también se conoce como el muestreo aleatorio, todos los sujetos u objetos de la población de estudio tienen la misma posibilidad o probabilidad de formar parte de la muestra. Este muestreo se utiliza cuando la población es conocida, existe el marco muestral o listado de los sujetos de la población de estudio. (Cit. por Canahuire, Endara, & Morante, 2015, pág. 83)

Y para el muestreo aleatorio simple se necesita “la lista de todos los individuos de la población de estudio: “marco muestral”, sin ningún criterio de ordenamiento, la selección se realiza al azar” (Canahuire, Endara, & Morante, 2015, pág. 83).



3.8 Procesamiento del análisis de datos

Para el procesamiento del análisis de datos se utilizó programas estadísticos como la hoja de datos Excel y el programa SPSS V22.



CAPÍTULO IV

RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

4.1. Presentación y fiabilidad del instrumento aplicado

4.1.1. Presentación del instrumento

Para describir el clima organizacional del personal administrativo en la Municipalidad Provincial de La Convención, se encuestó a 96 personas que laboran en la institución durante el periodo 2019, con un instrumento de 28 preguntas distribuidas como sigue:

Tabla 4

Distribución de los ítems del cuestionario

Variables	Dimensiones	Indicadores	Ítems
Clima organizacional	Estructura organizacional	- Orden	1, 2
		- Reglas	3, 4
		- Autoridad	5, 6
		- Especialización	7, 8
	Responsabilidad	- Iniciativa personal	9, 10
		- Toma de decisiones	11, 12
	Riesgos	- Cumplimiento de objetivos	13, 14
		- Retos	15, 16
	Recompensas	- Reconocimientos	17, 18
		- Incentivos	19, 20
	Calor y apoyo	- Compañerismo	21, 22
		- Cooperación	23, 24
	Conflicto	- Manejo de conflictos	25, 26
		- Confrontación	27, 28

Fuente: Elaboración propia



4.1.2. Baremación

Tabla 5

Baremación

Alternativas de la encuesta	Promedios	Interpretación de promedios
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 – 5.0	Muy alto

Fuente: Elaboración propia

4.1.3. Fiabilidad del instrumento

Para comprobar la fiabilidad del instrumento aplicado al personal administrativo en la Municipalidad Provincial de La Convención, se hizo uso de la técnica estadística Alfa de Cronbach.

De acuerdo a lo mencionado por (Cascaes, Goncalves, & valdivia, 2015, pág. 131), dicho coeficiente descrito en 1951 por Lee J. Cronbach, se refiere a un índice para medir la consistencia interna de una escala que sirve para evaluar la extensión en que los ítems de un instrumento son correlacionados, por medio del perfil de las respuestas.

De acuerdo al autor se denota un valor mínimo aceptable de 0.70, regularmente los valores preferenciales del alfa se sitúan entre 0,80 y 0,90, entendiéndose la fiabilidad como sigue:

- Si el Coeficiente alfa de Cronbach es mayor o igual a 0.8, entonces se considera que el instrumento es fiable, por consiguiente, las mediciones son sólidas y consistentes.
- Si el Coeficiente alfa de Cronbach es menor a 0.8, entonces se considera que el instrumento es no fiable, por consiguiente, las mediciones presentan variabilidad heterogénea.



Los resultados obtenidos del coeficiente de Alfa de Cronbach, se presentan a continuación:

Tabla 6

Análisis de Alfa de Cronbach Global

Estadístico de fiabilidad	
Alfa de Cronbach	Nº de elementos
0.884	28

Fuente: Elaboración propia

Interpretación:

- ✓ Como se observa, el estadístico de fiabilidad Alfa de Cronbach, obtuvo un valor de 0.884, lo que indica que el instrumento aplicado presenta un alto grado de fiabilidad, resultado que muestra que el instrumento es fiable en su aplicación, tomando en cuenta 28 reactivos considerados en el instrumento.

4.2. Resultados estadísticos de la variable clima organizacional

Para poder describir el clima organizacional del personal administrativo en la Municipalidad Provincial de La Convención, se describe las dimensiones de: estructura organizacional, responsabilidad, riesgos, recompensas, calor y apoyo y conflicto. Los resultados se presentan a continuación:

4.2.1. Análisis descriptivo de la estructura organizacional

El objetivo es describir la estructura organizacional del personal administrativo en la Municipalidad Provincial de La Convención – 2019.



A. Resultados de los indicadores de la estructura organizacional

Tabla 7

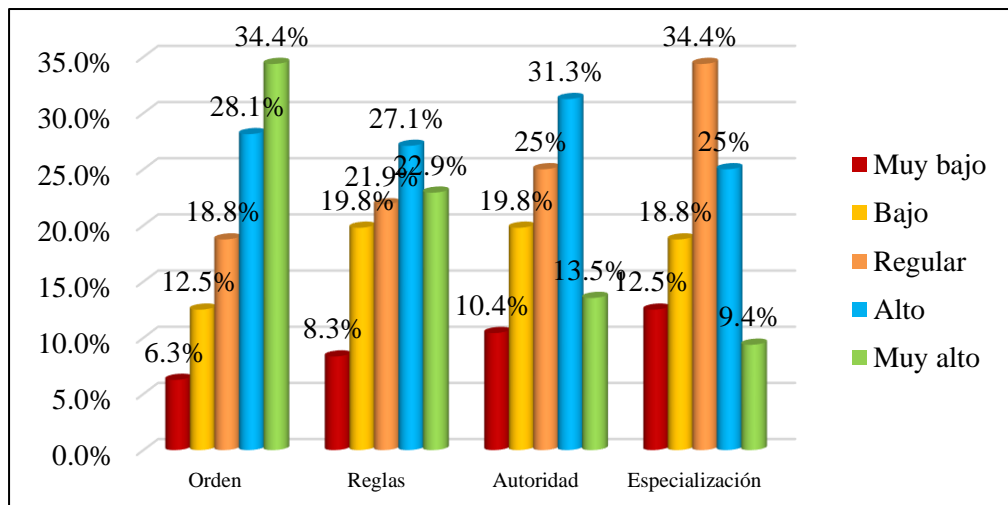
Indicadores de la dimensión de la estructura organizacional

Estructura organizacional	Orden		Reglas		Autoridad		Especialización	
	f	%	f	%	f	%	f	%
Muy bajo	6	6.3%	8	8.3%	10	10.4%	12	12.5%
Bajo	12	12.5%	19	19.8%	19	19.8%	18	18.8%
Regular	18	18.8%	21	21.9%	24	25%	33	34.4%
Alto	27	28.1%	26	27.1%	30	31.3%	24	25%
Muy alto	33	34.4%	22	22.9%	13	13.5%	9	9.4%
Total	96	100%	96	100%	96	100%	96	100%

Fuente: Elaboración propia

Figura 3

Indicadores de la dimensión de la estructura organizacional



Fuente: Elaboración propia

Interpretación y análisis:

- ✓ Como se puede apreciar en cuanto al orden el 34.4% de las personas encuestadas manifestaron que este indicador se encuentra en un nivel muy alto, seguido del 28.1% quienes indicaron que el nivel es alto, el 18.8% considero que se encuentra a un nivel regular, para el 12.5% es bajo, y el 6.3% respondió que es muy bajo, resultados que muestran que la mayoría de las personas tiene clara



cuál es su posición dentro de la estructura de municipalidad, así mismo la estructura orgánica de la municipalidad es entendida por la mayoría de las personas quienes conocen cuales son los protocolos de actuación de cada puesto de trabajo.

- ✓ En cuanto a las reglas el 22.9% manifiesta que este indicador se presenta en un nivel muy alto, el 27.1% considera que se halla en un nivel alto, para el 21.9% se ubica en un nivel regular, mientras que el 19.8% considera que se encuentra en un nivel bajo y el 8.3% lo considera muy bajo, dichos porcentajes permiten apreciar que en la municipalidad se manejan reglamentos que norman el comportamiento del personal, y que en su mayoría, los colaboradores de la Municipalidad Provincial de La Convención respetan las normas de comportamiento que exige la municipalidad.
- ✓ Se puede apreciar que en cuanto a la autoridad el 13.5% de los encuestados manifestaron que este indicador se encuentra en un nivel muy alto, seguido del 31.3% que indicaron que el nivel es alto, el 25% consideró que se encuentra a un nivel regular, para el 19.8% es bajo y el 10.4% respondió que es muy bajo, dichos resultados evidencian que existe respeto a la autoridad que ejercen los gerentes de la municipalidad, así mismo la autoridad que ejercen los jefes se da sin cometer excesos para un alto porcentaje de colaboradores, siendo ello una apreciación favorable para la gestión de la autoridad en la municipalidad.
- ✓ En lo que respecta a la especialización el 9.4% manifiesta que este indicador se presenta en un nivel muy alto, el 25 % considera que se halla en un nivel alto, para el 34.4% se ubica en un nivel regular, el 18.8% considera que se encuentra en un nivel bajo y el 12.5% lo considera muy bajo, dichos porcentajes muestran que la subdivisión de las actividades no necesariamente son las más adecuadas para más de la mitad de los colaboradores, y en cuanto a la distribución de las tareas de acuerdo a las especialidades del trabajador tampoco es la más adecuada, siendo necesario considerar y mejorar dicha labor de especialización.



B. Estructura organizacional

Tabla 8

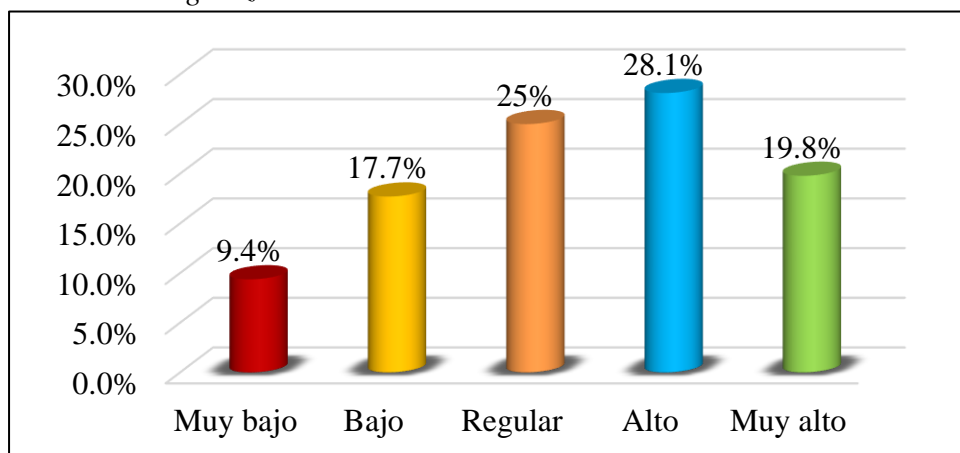
Estructura organizacional

Ponderación	<i>f</i>	%
Muy bajo	9	9.4%
Bajo	17	17.7%
Regular	24	25%
Alto	27	28.1%
Muy alto	19	19.8%
Total	96	100%

Fuente: Elaboración propia

Figura 4

Estructura organizacional



Fuente: Elaboración propia

Interpretación y análisis:

- ✓ Como se puede apreciar en cuanto a la estructura organizacional el 19.8% de los encuestados manifestaron que este indicador se encuentra en un nivel muy alto, seguido del 28.1% que indicaron que el nivel es alto, el 25% consideró que se encuentra a un nivel regular, para el 17.7% es bajo y el 9.4% respondió que es muy bajo, ello deja apreciar que los factores como son el orden, las reglas, la autoridad y la especialización en la municipalidad son considerados con un porcentaje favorable que va de regular hasta muy alto para la gran parte de los colaboradores, debiéndose de incidir y considerar



aquellos porcentajes menores a fin de mejorar y generalizar una óptima percepción de los colaboradores.

C. Comparación promedio de los indicadores de la estructura organizacional

Tabla 9

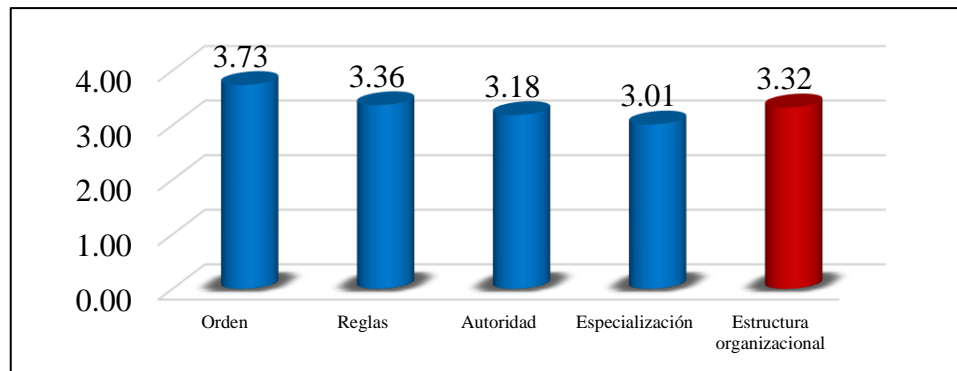
Comparación promedio de los indicadores de la estructura organizacional

Indicadores	Valor	Escala de medición
Orden	3.73	Alto
Reglas	3.36	Regular
Autoridad	3.18	Regular
Especialización	3.01	Regular
Estructura organizacional	3.32	Regular

Fuente: Elaboración propia

Figura 5

Comparación promedio de los indicadores de la estructura organizacional



Fuente: Elaboración propia

Interpretación y análisis:

- ✓ Como se puede observar el indicador del orden presenta un promedio de 3.73 que de acuerdo a la escala de baremación indica que el nivel es alto, lo que indica que las personas conocen el orden que existe dentro de la estructura orgánica; para el indicador reglas el promedio es de 3.36 que lo ubica en un nivel regular, lo que deja apreciar una necesidad de mejorar las reglas y normas de comportamiento y el respeto a las mismas; en cuanto a la autoridad el promedio es de 3.18 que lo ubica en un nivel regular, permitiendo observarse en ello que, se deben de mejorar los comportamientos ejercidos por las diversas autoridades en la municipalidad;



finalmente, la especialización muestra un promedio de 3.01 que lo ubica en un nivel regular, siendo necesario para ello una mejor distribución y subdivisión de las tareas según especialidades; con dichos resultados se obtiene un promedio de 3.32 para la dimensión estructura organizacional lo que la sitúa en un nivel regular.



4.2.2. Análisis descriptivo de la responsabilidad

El objetivo es describir la responsabilidad del personal administrativo en la Municipalidad Provincial de La Convención – 2019.

A. Resultados de los indicadores de la responsabilidad

Tabla 10

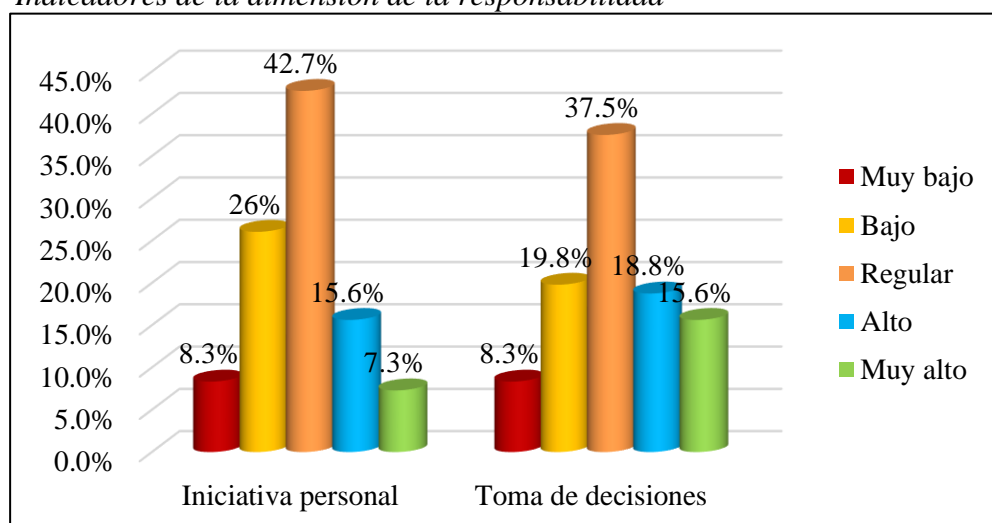
Indicadores de la dimensión de la responsabilidad

Responsabilidad	Iniciativa personal		Toma de decisiones	
	f	%	f	%
Muy bajo	8	8.3%	8	8.3%
Bajo	25	26%	19	19.8%
Regular	41	42.7%	36	37.5%
Alto	15	15.6%	18	18.8%
Muy alto	7	7.3%	15	15.6%
Total	96	100%	96	100%

Fuente: Elaboración propia

Figura 6

Indicadores de la dimensión de la responsabilidad



Fuente: Elaboración propia



Interpretación y análisis:

- ✓ Como se puede apreciar en cuanto a la iniciativa personal el 7.3% de las personas encuestadas manifestaron que este indicador se encuentra en un nivel muy alto, seguido del 15.6% quienes indicaron que el nivel es alto, el 42.7% consideró que se encuentra a un nivel regular, para el 26% es bajo y el 8.3% respondió que es muy bajo, resultados que muestran que la mayoría de las personas consideran que, en la municipalidad la predisposición del personal a emprender acciones, sin necesidad de un requerimiento es percibida como regular, también es regular el nivel de permisividad de los jefes hacia los empleados, con el fin de que éstos puedan tomar iniciativas.
- ✓ En lo que respecta a la toma de decisiones el 15.6% manifiesta que este indicador se presenta en un nivel muy alto, el 18.8% considera que se halla en un nivel alto, para el 37.5% éste se ubica en un nivel regular, el 19.8% considera que se encuentra en un nivel bajo y el 8.3% lo considera muy bajo; dichos porcentajes muestran que, para la mayoría de encuestados, los aportes son tomados en cuenta de manera regular por sus superiores, y que no necesariamente se dan responsabilidades de manera adecuada para que el personal pueda tomar decisiones en el desarrollo de sus actividades.



B. Responsabilidad

Tabla 11

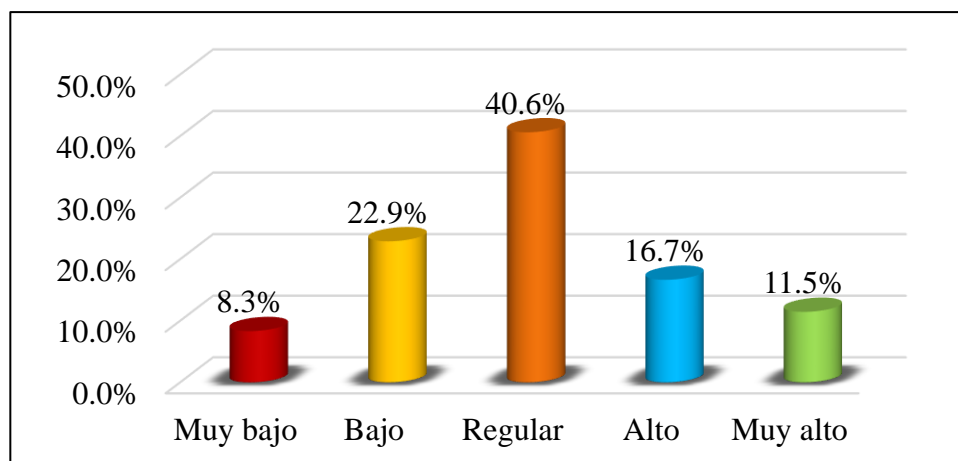
Responsabilidad

Ponderación	f	%
Muy bajo	8	8.3%
Bajo	22	22.9%
Regular	39	40.6%
Alto	16	16.7%
Muy alto	11	11.5%
Total	96	100%

Fuente: Elaboración propia

Figura 7

Responsabilidad



Fuente: Elaboración propia

Interpretación y análisis:

- ✓ Como se puede apreciar en cuanto a la responsabilidad el 11.5% de los encuestados manifestaron que este indicador se encuentra en un nivel muy alto, seguido del 16.7% que indicaron que el nivel es alto, el 40.6% considero que se encuentra a un nivel regular, para el 22.9% es bajo y el 8.3% respondió que es muy bajo, ello deja apreciar que los elementos de iniciativa personal y toma de decisiones son considerados en su mayoría con un porcentaje de regular para abajo, hecho poco favorable, siendo necesario mejorar aquellos porcentajes menores a fin de lograr un óptimo desarrollo de la responsabilidad por parte de los colaboradores.



C. Comparación promedio de los indicadores de la responsabilidad

Tabla 12

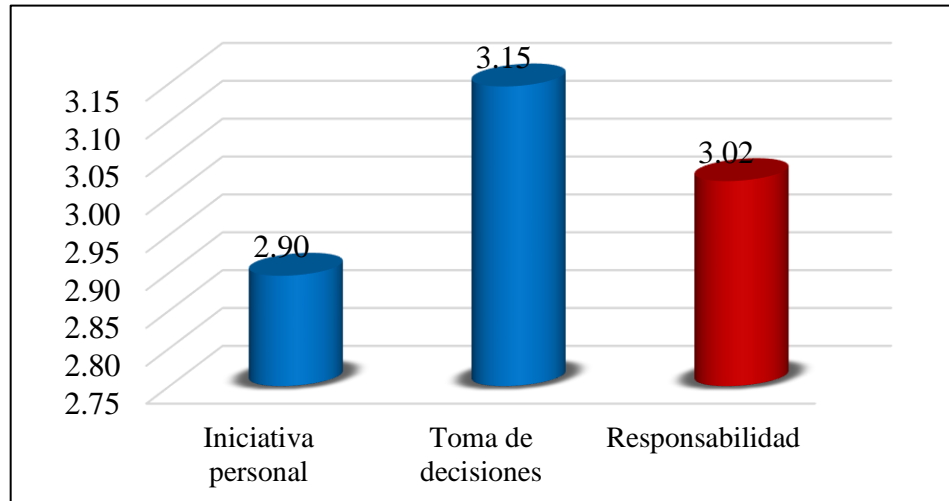
Comparación promedio de los indicadores de la responsabilidad

Indicadores	Valor	Escala de medición
Iniciativa personal	2.90	Regular
Toma de decisiones	3.15	Regular
Responsabilidad	3.02	Regular

Fuente: Elaboración propia

Figura 8

Comparación promedio de los indicadores de la responsabilidad



Fuente: Elaboración propia

Interpretación y análisis:

- ✓ Como se puede observar el indicador iniciativa personal presenta un promedio de 2.90 que de acuerdo a la escala de baremación indica que el nivel es regular, lo que indica que la predisposición y la iniciativa en las personas no necesariamente se viene promoviendo y desarrollando adecuadamente; para el indicador de toma de decisiones el promedio es de 3.15 que lo ubica en un nivel regular, apreciándose una necesidad de valorar los aportes de los colaboradores así como dar mayor responsabilidad para la toma de decisiones en las actividades; con dichos resultados se obtiene un



promedio de 3.02 para la dimensión responsabilidad lo que la sitúa en un nivel regular.



4.2.3. Análisis descriptivo de los riesgos

El objetivo es describir el riesgo del personal administrativo en la Municipalidad Provincial de La Convención – 2019.

A. Resultados de los indicadores del riesgo

Tabla 13

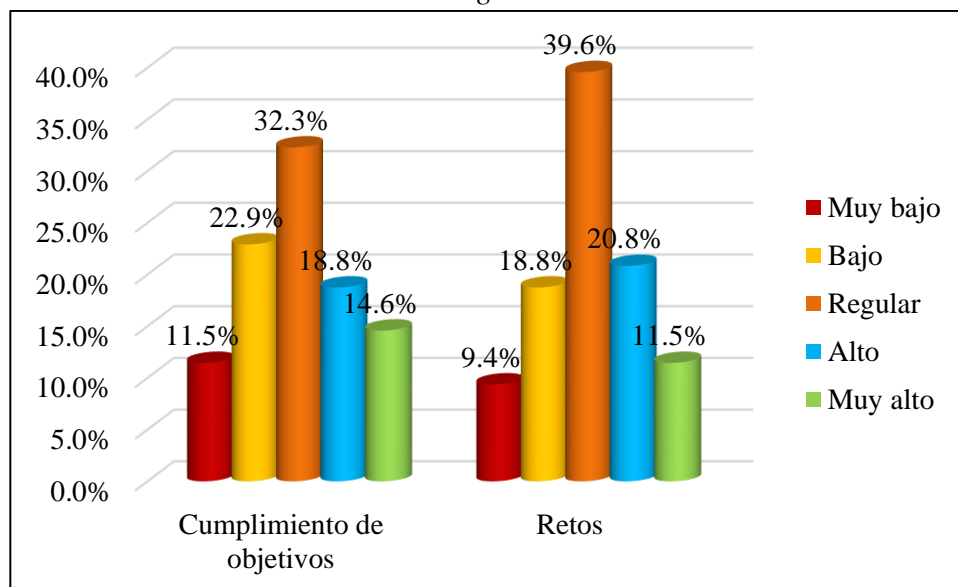
Indicadores de la dimensión del riesgo

Riesgo	Cumplimientos de objetivos		Retos	
	<i>f</i>	%	<i>F</i>	%
Muy bajo	11	11.5%	9	9.4%
Bajo	22	22.9%	18	18.8%
Regular	31	32.3%	38	39.6%
Alto	18	18.8%	20	20.8%
Muy alto	14	14.6%	11	11.5%
Total	96	100%	96	100%

Fuente: Elaboración propia

Figura 9

Indicadores de la dimensión del riesgo



Fuente: Elaboración propia



Interpretación y análisis:

- ✓ Como se puede apreciar, en cuanto al cumplimiento de objetivos, el 14.6% de las personas encuestadas manifestaron que este indicador se encuentra en un nivel muy alto, seguido del 18.8% que indicaron que el nivel es alto, el 32.3% considero que se encuentra a un nivel regular, para el 22.9% es bajo y el 11.5% respondió que es muy bajo, resultados que muestran que la mayoría de las personas considera que, en cuanto al cumplimiento de objetivos, las actividades que realizan son cumplidas asumiendo riesgos para ello en una gran mayoría, así mismo consideran de regular a muy bajo en su mayoría, la apreciación de que la institución impulse el asumir desafíos para el cumplimiento de los objetivos.
- ✓ En lo que respecta a los retos un 11.5% de las personas encuestadas consideran que este indicador se encuentra en un nivel muy alto, seguido del 20.8% que lo ubican en un nivel alto, el 39.6% considero que se encuentra a un nivel regular, para el 18.8% que es bajo y el 9.4% respondió que es muy bajo, con ello se puede apreciar que un alto porcentaje considera de regular a muy alto el hecho de que la actividad que realiza en la institución es un desafío en su vida, así mismo un porcentaje de regular a alto considera que en la institución las personas se sobreponen a las dificultades para cumplir sus funciones.



B. Riesgo

Tabla 14

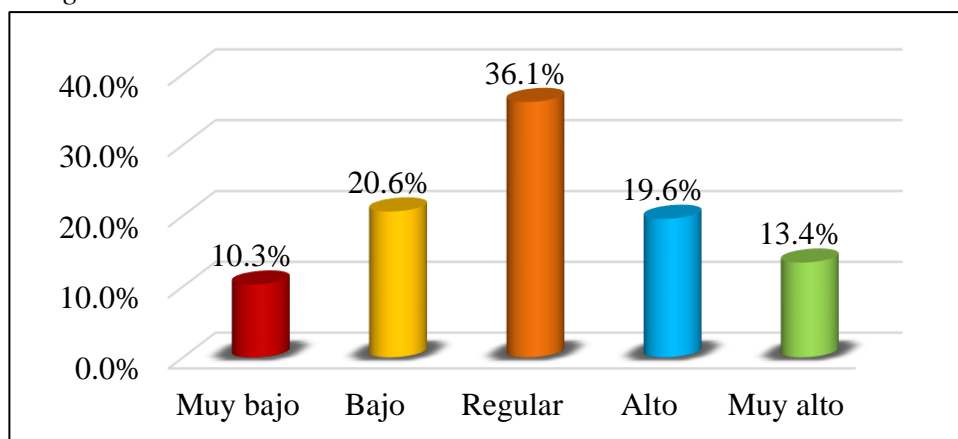
Riesgo

Ponderación	f	%
Muy bajo	10	10.3%
Bajo	20	20.6%
Regular	35	36.1%
Alto	19	19.6%
Muy alto	13	13.4%
Total	96	100%

Fuente: Elaboración propia

Figura 10

Riesgo



Fuente: Elaboración propia

Interpretación y análisis:

- ✓ Como se puede ver para la dimensión riesgos, el 13.4% de los encuestados manifestó que este indicador se encuentra en un nivel muy alto, seguido del 19.6% que indicaron que el nivel es alto, el 36.1% consideró que se encuentra a un nivel regular, para el 20.6% es bajo y finalmente para un 10.3% es considerado muy bajo, ello permite ver que el cumplimiento de objetivos y los retos en la Municipalidad Provincial de La Convención, muestran un mayor porcentaje de regular para bajo y muy bajo, con lo cual la percepción evidentemente deja ver que los colaboradores no tienen una



respuesta clara de la institución frente a los diversos riesgos que asumen en su labor diaria.



C. Comparación promedio de los indicadores del riesgo

Tabla 15

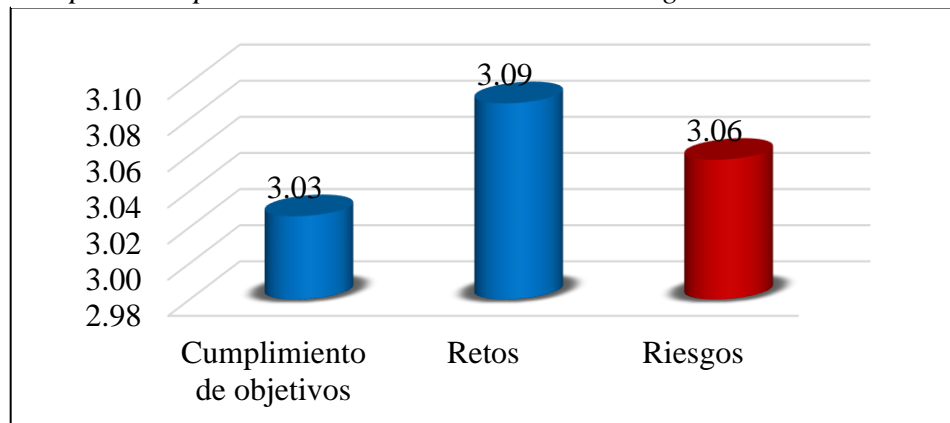
Comparación promedio de los indicadores del riesgo

Indicadores	Valor	Escala de medición
Cumplimiento de objetivos	3.03	Regular
Retos	3.09	Regular
Riesgos	3.06	Regular

Fuente: Elaboración propia

Figura 11

Comparación promedio de los indicadores del riesgo



Fuente: Elaboración propia

Interpretación y análisis:

- ✓ Como se puede observar el indicador cumplimiento de objetivos presenta un promedio de 3.03 que de acuerdo a la escala de baremación indica que el nivel es regular, lo que permite ver que, las actividades que realizan los trabajadores son cumplidas asumiendo riesgos para ello, así como, el asumir desafíos para el cumplimiento de los objetivos es considerado por el personal como poco atendido por la institución; para el indicador retos el promedio es de 3.09 que lo ubica en un nivel regular, apreciándose un promedio mayor que considera que la actividad que realiza en la institución es un desafío en su vida, así como que, las personas se sobreponen a las dificultades para cumplir sus funciones; con dichos resultados se



obtiene un promedio de 3.06 para la dimensión riesgos lo que la sitúa en un nivel regular.

4.2.4. Análisis descriptivo de las recompensas

El objetivo es describir las recompensas del personal administrativo en la Municipalidad Provincial de La Convención – 2019.

A. Resultados de los indicadores de las recompensas

Tabla 16

Indicadores de la dimensión de las recompensas

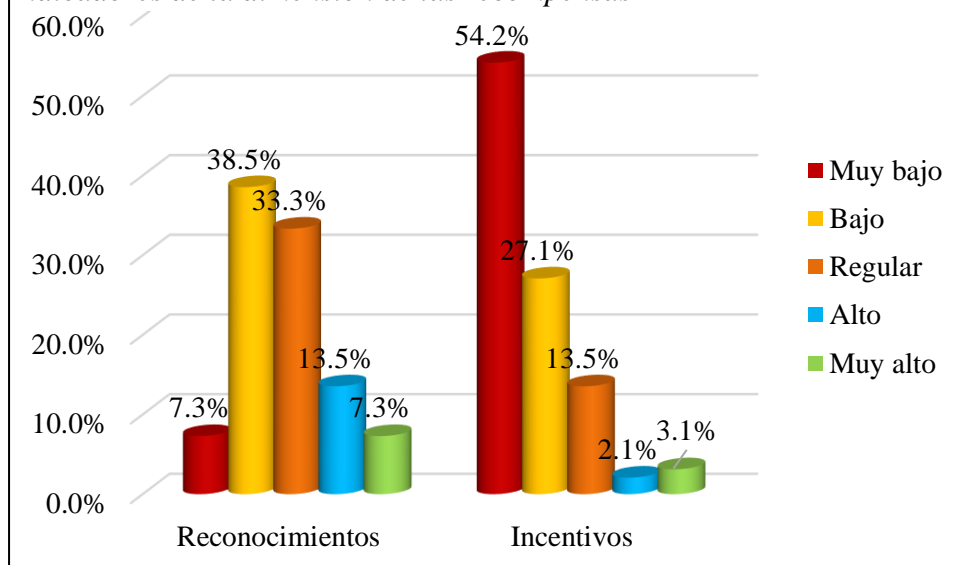
Recompensas	Reconocimientos		Incentivos	
	<i>f</i>	%	<i>F</i>	%
Muy bajo	7	7.3%	52	54.2%
Bajo	37	38.5%	26	27.1%
Regular	32	33.3%	13	13.5%
Alto	13	13.5%	2	2.1%
Muy alto	7	7.3%	3	3.1%
Total	96	100%	96	100%

Fuente: Elaboración propia

Fuente: Elaboración propia

Figura 12

Indicadores de la dimensión de las recompensas





Interpretación y análisis:

- ✓ Como se puede apreciar, en cuanto al indicador reconocimientos, el 7.3% de las personas encuestadas manifestaron que este indicador se encuentra en un nivel muy alto, seguido del 13.5% que indicaron que el nivel es alto, el 33.3% consideró que se encuentra a un nivel regular, para el 38.5% es bajo y el 7.3% respondió que es muy bajo, resultados que dejan apreciar de manera clara que, el reconocimiento de los jefes al esfuerzo realizado por un trabajo no es el más adecuado ya que un alto porcentaje lo considera de regular a muy bajo, siendo similar la apreciación en cuanto a que se realiza un reconocimiento por el cumplimiento de los objetivos institucionales

- ✓ En lo que respecta a los incentivos el 3.1% de las personas encuestadas consideran que este indicador se encuentra en un nivel muy alto, seguido del 2.1% que lo ubican en un nivel alto, el 13.5% considero que se encuentra a un nivel regular, para el 27.1% que es bajo y el 54.2% respondió que es muy bajo, con ello evidentemente se entiende que, en la institución no se estimula el trabajo con incentivos, ni tampoco el personal ha recibido algún incentivo por el trabajo que realiza.



B. Recompensas

Tabla 17

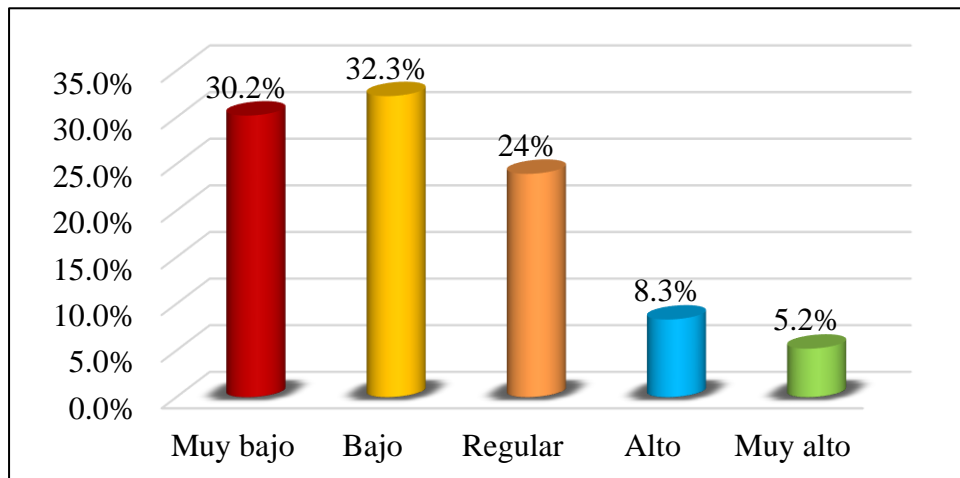
Recompensas

Ponderación	<i>f</i>	%
Muy bajo	29	30.2%
Bajo	31	32.3%
Regular	23	24%
Alto	8	8.3%
Muy alto	5	5.2%
Total	96	100%

Fuente: Elaboración propia

Figura 13

Recompensas



Fuente: Elaboración propia

Interpretación y análisis:

- ✓ Como se puede ver para la dimensión recompensas, el 5.2% de los encuestados manifestaron que este indicador se encuentra en un nivel muy alto, seguido del 8.3% que indicaron que el nivel es alto, el 24% consideró que se encuentra a un nivel regular, para el 32.3% es bajo y finalmente para un 30.2% es considerado muy bajo, dichos porcentajes evidencian que los reconocimientos e incentivos no están adecuadamente manejados e implementados en la institución.



C. Comparación promedio de los indicadores de las recompensas

Tabla 18

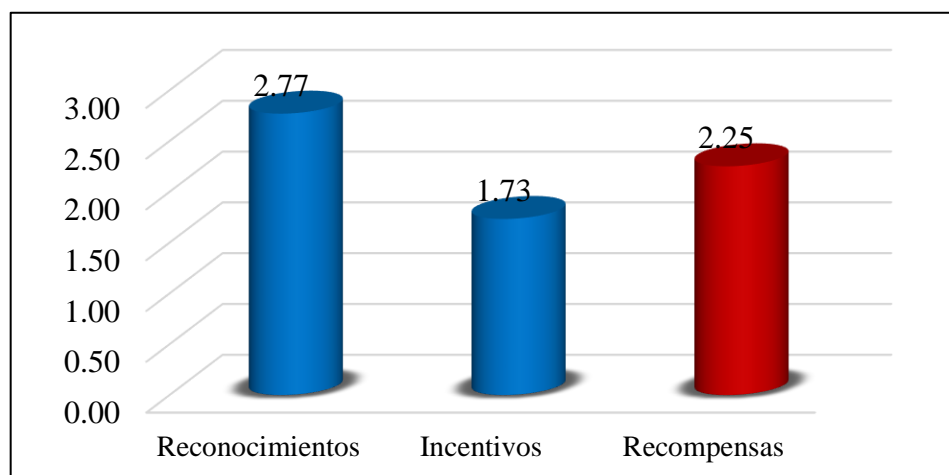
Comparación promedio de los indicadores de las recompensas

Indicadores	Valor	Escala de medición
Reconocimientos	2.77	Regular
Incentivos	1.73	Muy bajo
Recompensas	2.25	Bajo

Fuente: Elaboración propia

Figura 14

Comparación promedio de los indicadores de las recompensas



Fuente: Elaboración propia

Interpretación y análisis:

- ✓ Como se puede observar el indicador reconocimientos presenta un promedio de 2.77 que de acuerdo a la escala de baremación indica que el nivel es regular, lo que permite ver que, los jefes no siempre reconocen el esfuerzo de un trabajo bien realizado ni se realiza un reconocimiento por el cumplimiento de los objetivos; para el indicador incentivos el promedio es de 1.73 que lo ubica en un nivel muy bajo, evidenciando de manera muy clara el descuido que presenta la institución frente a la atención de tan importante indicador a favor del personal y obviamente de la propia



municipalidad; con dichos resultados se obtiene un promedio de 2.25 para la dimensión recompensas lo que la sitúa en un nivel bajo.



4.2.5. Análisis descriptivo del calor y apoyo

El objetivo es describir el calor y apoyo del personal administrativo en la Municipalidad Provincial de La Convención – 2019.

A. Resultados de los indicadores del calor y apoyo

Tabla 19

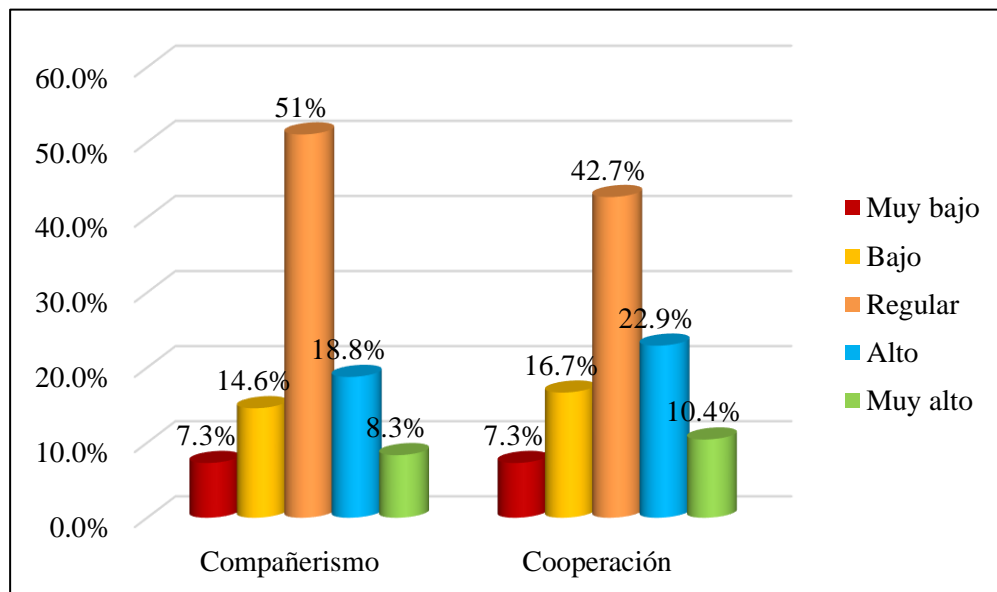
Indicadores de la dimensión del calor y apoyo

Calor y apoyo	Compañerismo		Cooperación	
	<i>f</i>	%	<i>F</i>	%
Muy bajo	7	7.3%	7	7.3%
Bajo	14	14.6%	16	16.7%
Regular	49	51%	41	42.7%
Alto	18	18.8%	22	22.9%
Muy alto	8	8.3%	10	10.4%
Total	96	100%	96	100%

Fuente: Elaboración propia

Figura 15

Indicadores de la dimensión del calor y apoyo



Fuente: Elaboración propia



Interpretación y análisis:

- ✓ Como se puede apreciar en cuanto al compañerismo el 8.3% de las personas encuestadas manifestaron que este indicador se encuentra en un nivel muy alto, seguido del 18.8% quienes indicaron que el nivel es alto, el 51% consideró que se encuentra a un nivel regular, para el 14.6% es bajo y el 7.3% respondió que es muy bajo, con ello se aprecia que la comunicación de manera constante a fin de mejorar el trabajo entre las personas no necesariamente se da una manera óptima, al existir un alto porcentaje que lo considera como una práctica de regular a muy baja, y de igual manera no perciben mayor interés por parte del personal sobre cómo se sienten sus compañeros de trabajo.
- ✓ En lo que respecta a la cooperación el 10.4% manifiesta que este indicador se presenta en un nivel muy alto, el 22.9% considera que se halla en un nivel alto, para el 42.7% se ubica en un nivel regular, el 16.7% considera que se encuentra en un nivel bajo, mientras que el 7.3% lo considera muy bajo; dichos porcentajes muestran que en la institución no necesariamente se realiza adecuadamente un trabajo en equipo a fin de cumplir con los objetivos, similar situación se presenta al mostrar apoyo oportuno de sus compañeros en el momento que lo necesita, siendo necesario atender y mejorar dicha falencia.



B. Calor y apoyo

Tabla 20

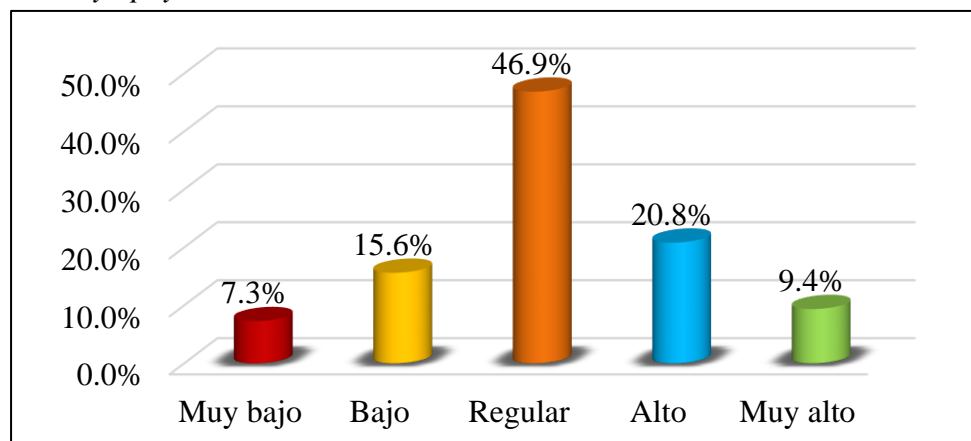
Calor y apoyo

Ponderación	f	%
Muy bajo	7	7.3%
Bajo	15	15.6%
Regular	45	46.9%
Alto	20	20.8%
Muy alto	9	9.4%
Total	96	100%

Fuente: Elaboración propia

Figura 16

Calor y apoyo



Fuente: Elaboración propia

Interpretación y análisis:

- ✓ Como se puede para la dimensión calor y apoyo el 9.4% de los encuestados manifestaron que este indicador se encuentra en un nivel muy alto, seguido del 20.8% que indicaron que el nivel es alto, el 46.9% considero que se encuentra a un nivel regular, para el 15.6% es bajo y finalmente para un 7.3% es considerado muy bajo, con lo que se puede determinar que el compañerismo y la cooperación en la institución se encuentran con porcentajes que evidencian descuida o la escasa practica de los mismos, debiéndose de mejorar el comportamiento de los trabajadores así como de la



institución misma a fin de promover mejores prácticas en cuanto a dicha dimensión.



C. Comparación promedio de los indicadores del calor y apoyo

Tabla 21

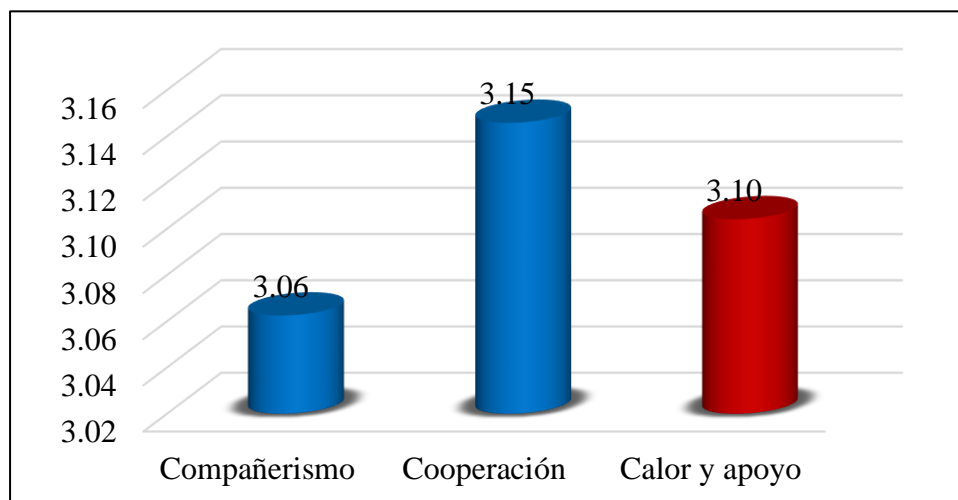
Comparación promedio de los indicadores del calor y apoyo

Indicadores	Valor	Escala de medición
Compañerismo	3.06	Regular
Cooperación	3.15	Regular
Calor y apoyo	3.10	Regular

Fuente: Elaboración propia

Figura 17

Comparación promedio de los indicadores del calor y apoyo



Fuente: Elaboración propia

Interpretación y análisis:

- ✓ Como se puede observar el indicador compañerismo presenta un promedio de 3.06 que de acuerdo a la escala de baremación indica que el nivel es regular, lo que permite ver que la comunicación constante así como el interés de cómo se siente un compañero de trabajo es un factor descuidado y con prácticas reducidas; para el indicador cooperación el promedio es de 3.15 que lo ubica en un nivel regular, observándose un comportamiento también evidente de reducidos niveles de cooperación entre compañeros de trabajo al descuidarse un adecuado trabajo en equipo a fin de cumplir con los objetivos, así como el brindar apoyo oportuno de sus compañeros en el momento que lo necesite; con dichos resultados se obtiene un



promedio de 3.10 para la dimensión calor y apoyo lo que la sitúa en un nivel regular.



4.2.6. Análisis descriptivo del conflicto

El objetivo es describir el conflicto del personal administrativo en la Municipalidad Provincial de La Convención – 2019.

A. Resultados de los indicadores del conflicto

Tabla 22

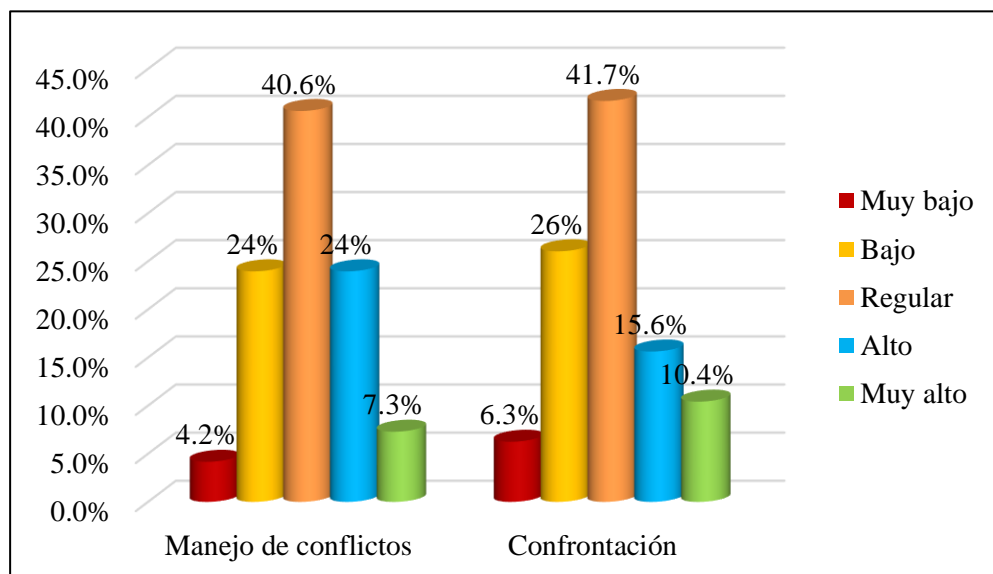
Indicadores de la dimensión del conflicto

Conflicto	Manejo de conflictos		Confrontación	
	<i>f</i>	%	<i>F</i>	%
Muy bajo	4	4.2%	6	6.3%
Bajo	23	24%	25	26%
Regular	39	40.6%	40	41.7%
Alto	23	24%	15	15.6%
Muy alto	7	7.3%	10	10.4%
Total	96	100%	96	100%

Fuente: Elaboración propia

Figura 18

Indicadores de la dimensión del conflicto



Fuente: Elaboración propia



Interpretación y análisis:

- ✓ Como se puede apreciar en cuanto al manejo de conflictos el 7.3% de las personas encuestadas manifestaron que este indicador se encuentra en un nivel muy alto, seguido del 24% quienes indicaron que el nivel es alto, el 40.6% consideró que se encuentra a un nivel regular, para el 24% es bajo y el 4.2% respondió que es muy bajo, permitiendo ver ello que en la institución no necesariamente se vienen dando de manera adecuada las herramientas necesarias para poder manejar los problemas que se presentan, del mismo modo no se aprovecha el impacto positivo que genera la presencia de conflictos al no trabajarlos adecuadamente y tampoco retroalimentarlos de manera óptima.
- ✓ En lo que respecta a la confrontación el 10.4% manifiesta que este indicador se presenta en un nivel muy alto, el 15.6% lo considera que se halla en un nivel alto, para el 41.7% se ubica en un nivel regular, mientras que el 26% considera que se encuentra en un nivel bajo y el 6.3% lo considera muy bajo; dichos porcentajes muestran que en tampoco hay un adecuado manejo de las desavenencias entre compañeros de trabajo, y no se manejan los conflictos mediante esclarecimientos entre las personas, generando ello una mala percepción del personal frente a dicho indicador.



B. Conflicto

Tabla 23

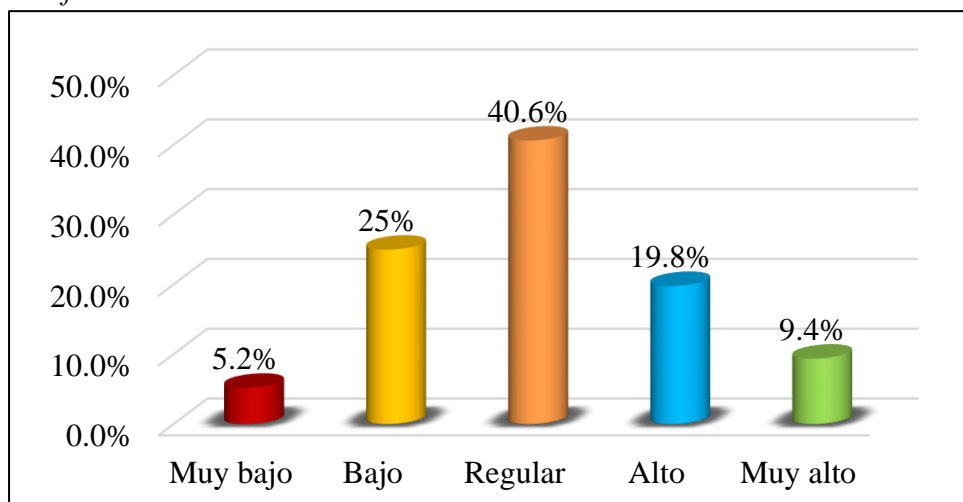
Conflicto

Ponderación	f	%
Muy bajo	5	5.2%
Bajo	24	25%
Regular	39	40.6%
Alto	19	19.8%
Muy alto	9	9.4%
Total	96	100%

Fuente: Elaboración propia

Figura 19

Conflicto



Fuente: Elaboración propia

Interpretación y análisis:

- ✓ Como se puede observar para la dimensión conflicto el 9.4% de los encuestados manifestaron que este indicador se encuentra en un nivel muy alto, seguido del 19.8% que indicaron que el nivel es alto, el 40.6% consideró que se encuentra a un nivel regular, para el 25% es bajo y finalmente para un 5.2% es considerado muy bajo, con lo que se puede determinar que, el manejo de conflictos y la confrontación no vienen siendo motivo de un manejo adecuado dentro de la institución, lo que genera obviamente malestar y



sensación de descuido hacia los trabajadores por parte de la municipalidad.

C. Comparación promedio de los indicadores del conflicto

Tabla 24

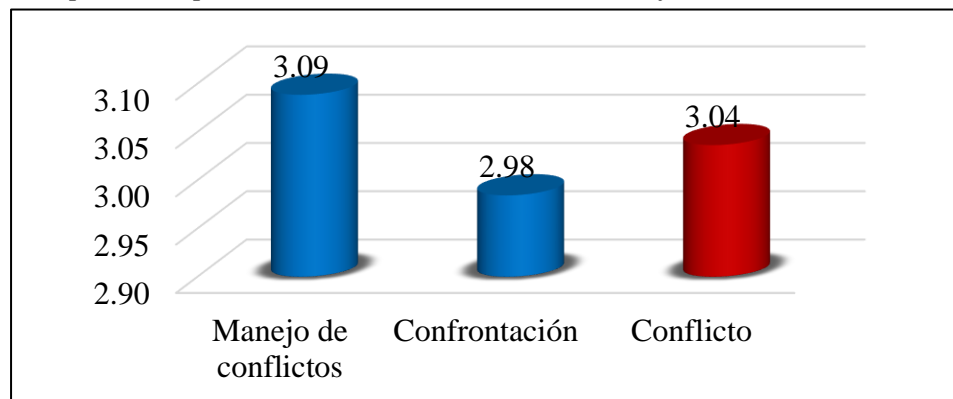
Comparación promedio de los indicadores del conflicto

Indicadores	Valor	Escala de medición
Manejo de conflictos	3.09	Regular
Confrontación	2.98	Regular
Conflicto	3.04	Regular

Fuente: Elaboración propia

Figura 20

Comparación promedio de los indicadores del conflicto



Fuente: Elaboración propia

Interpretación y análisis:

- ✓ Como se puede observar el indicador manejo de conflictos presenta un promedio de 3.09 que de acuerdo a la escala de baremación indica que el nivel es regular, lo que permite ver que el manejo de conflictos tiene un descuido en su manejo y práctica dentro de la municipalidad; seguidamente, para el indicador confrontación el promedio es de 2.98 que lo ubica en un nivel regular, observándose también que ante la presencia de confrontaciones desavenencias o conflictos, las prácticas para hacer frente a las mismas están siendo



descuidadas; con dichos resultados se obtiene un promedio de 3.04 para la dimensión conflicto lo que la sitúa en un nivel regular.



4.2.7. Análisis descriptivo del clima organizacional

El objetivo es describir el clima organizacional del personal administrativo en la Municipalidad Provincial de La Convención – 2019

Tabla 25

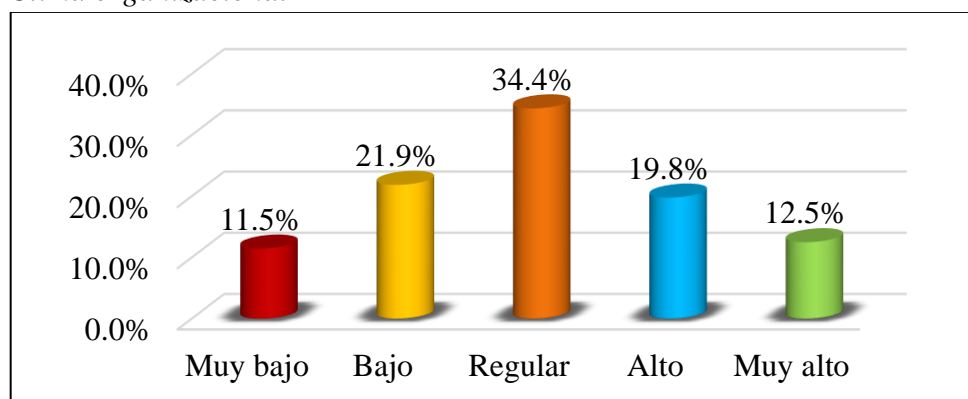
Clima organizacional

Ponderación	<i>f</i>	%
Muy bajo	11	11.5%
Bajo	21	21.9%
Regular	33	34.4%
Alto	19	19.8%
Muy alto	12	12.5%
Total	96	100%

Fuente: Elaboración propia

Figura 21

Clima organizacional



Fuente: Elaboración propia

Interpretación y análisis:

- ✓ Como se puede observar para la variable clima organizacional el 12.5% de los encuestados manifestaron que este indicador se encuentra en un nivel muy alto, seguido del 19.8% que indicaron que el nivel es alto, el 34.4% consideró que se encuentra a un nivel regular, para el 21.9% es bajo y finalmente para un 11.5% es considerado muy bajo, con ello se puede apreciar que los factores de; estructura organizacional, responsabilidad, riesgos, recompensas, calor y apoyo y finalmente conflictos, son considerados por el personal en un contexto regular siendo



necesario para ello tomar acciones diversas que permitan fortalecer el clima organizacional dentro de la institución.

A. Comparación promedio de las dimensiones del clima organizacional

Tabla 26

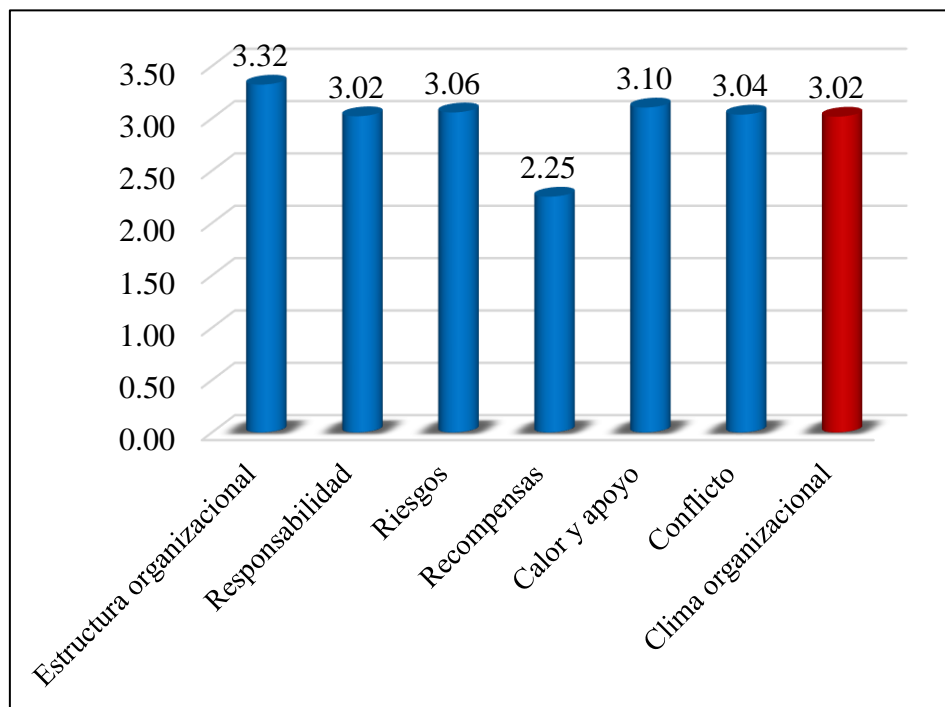
Comparación promedio de los indicadores del clima organizacional

Dimensiones	Valor	Escala de medición
Estructura organizacional	3.32	Regular
Responsabilidad	3.02	Regular
Riesgos	3.06	Regular
Recompensas	2.25	Bajo
Calor y apoyo	3.10	Regular
Conflicto	3.04	Regular
Clima organizacional	3.02	Regular

Fuente: Elaboración propia

Figura 22

Comparación promedio del clima organizacional



Fuente: Elaboración propia



Interpretación y análisis:

- ✓ Como se puede observar la dimensión estructura organizacional presenta un promedio de 3.32 que de acuerdo a la escala de baremación indica que el nivel es regular, lo que permite ver que el orden, cabe decir, la claridad con que el trabajador ubica su posición, las reglas, la autoridad y especialización al hallarse en un nivel regular deben de ser considerados de manera adecuada a fin de fortalecer y mejorar la percepción del personal, respecto a la estructura organizacional y su participación activa dentro de ella; para la dimensión responsabilidad el promedio es de 3.02 que lo ubica en un nivel regular, al ser este un promedio menor a la dimensión anterior evidencia una menor atención en cuanto a la iniciativa del personal y la toma de decisiones de los mismos siendo entonces necesario permitir desarrollar la iniciativa del personal así como tomar en cuenta y dar responsabilidades que permitan mayor autonomía en la toma de decisiones del personal; la dimensión riesgos presenta un promedio de 3.06 que de acuerdo a la escala de baremación indica que el nivel es regular, lo que permite ver que al igual que la anterior dimensión se debe de prestar atención de manera particular a los retos y cumplimiento de objetivos del personal dentro de la institución motivando el logro de los mismos con una mayor atención por parte de los jefes y autoridades; para la dimensión recompensas el promedio es de 2.25 que lo ubica en un nivel bajo, al ser este el promedio con menor calificación se puede evidenciar que los reconocimientos e incentivos no son considerados ni menos practicados adecuadamente por parte de la municipalidad, siendo necesario implementar acciones estratégicas que fomenten su adecuado desarrollo; para la dimensión calor y apoyo el promedio es de 3.10 que lo ubica en un nivel regular, al respecto sus componentes compañerismo y cooperación también muestran cierto nivel de descuido y de prácticas inadecuadas tanto por el personal como a nivel de la institución debiendo corregir y fortalecer dichos elementos; finalmente, para la dimensión conflicto



el promedio es de 3.04 que lo ubica en un nivel regular, así se observa que, el manejo de conflictos y las confrontaciones que se presentan en la institución no necesariamente han tenido el manejo adecuado, lo que genera dicho promedio de apreciación del personal requiriéndose de igual manera acciones estratégicas que puedan hacer frente a tal falencia; con dichos resultados se obtiene un promedio de 3.02 para la variable de clima organizacional, lo que la sitúa en un nivel regular.



CAPÍTULO V

DISCUSIÓN

5.1. Descripción de los hallazgos más relevantes y significativos

Los hallazgos más relevantes de la variable clima organizacional, y sus dimensiones: elementos: estructura organizacional, responsabilidad, riesgos, recompensas, calor y apoyo y conflictos, se enmarcan en importantes determinantes logradas, las cuales se centran en base al cumplimiento del objetivo el cual es: “Conocer el clima organizacional del personal administrativo en la Municipalidad Provincial de La Convención – 2019”, siendo dichos hallazgos los siguientes:

Los promedios obtenidos como resultado de todos los ítems del cuestionario, muestran que la dimensión de la estructura organizacional, es la que muestra un mejor desempeño dentro de la institución, con el promedio más elevado, siendo este de 3.32 lo que indica que el nivel es regular, mostrando dentro de sus indicadores el orden que se desarrolla a un nivel alto, lo que indica que el personal si conoce sobre su ubicación dentro de la estructura organizacional.

Por otro lado, la dimensión de las recompensas es la que muestra el menor resultado de las dimensiones con un promedio de 2.25, lo que indica que el nivel es bajo, manifestando que los incentivos que da la municipalidad por el desarrollo o cumplimiento de los objetivos institucionales es muy bajo, generando ello un malestar en el personal y desanimo para poner más empeño a las actividades que realizan.

5.2. Comparación crítica con la literatura existente

Como consecuencia del proceso de investigación, se ha podido evidenciar de manera clara que el clima organizacional es un factor determinante para la marcha positiva de una empresa y en este caso para la municipalidad Provincial de La Convención, puesto que en base a lo manifestado por (Chiavenato, 2019, pág. 325) afirma que: Es la cualidad o la propiedad del ambiente organizacional que es percibida o experimentada por los miembros de la organización y que influye en su conducta, en ese entender la presente



investigación ha permitido ver que el sentir de los trabajadores con respecto a su organización el cual se ubica en un nivel regular, lo que a su vez no es sino una fotografía de lo que conceptualiza (Fiallo, Alvarado, & Soto, 2015) al manifestar que es: El ambiente donde una persona desempeña su trabajo diariamente el trato que un jefe tiene con sus subordinados, la relación entre el personal de la empresa e incluso la relación con proveedores y clientes, siendo entonces el sentir de dichas relaciones por parte de los trabajadores de la municipalidad ubicarlos en un contexto regular.

Del mismo modo los hallazgos logrados permiten ser asociados también con lo propuesto por: (Peña, 2017) en su investigación titulada “Clima organizacional en una empresa del estado”, presentada en la Universidad Militar Nueva Granada” en donde entre otros puntos concluye que: “El clima organizacional es un fenómeno circular en el que los resultados obtenidos por las entidades públicas condicionan la percepción de los funcionarios, es la interacción entre las características de los servidores públicos y de las entidades del estado”, dicha conclusión al tener una amplia semejanza frente a lo concluido en la presente investigación, permite aseverar que existe una gran necesidad de prestar una especial atención a la percepción y comportamiento que se debe de brindar al personal, ello con el fin de estar atentos y mejorar y elevar los niveles de clima organizacional en la municipalidad.

Del mismo modo, en la investigación desarrollada por: (Cutipa, 2011) en su tesis titulada “Impacto de la implementación del Tramifacil en el clima organizacional de la División de Licencias de la Municipalidad Provincial del Cusco”, quien concluye que: “se observó que se ha generado un ambiente negativo debido a la falta de especificación de las funciones de cada uno de los colaboradores...”, hecho que es contrastante a lo evidenciado en la Municipalidad de La Convención, puesto que en esta el personal tiene claro el contexto en el cual debe desarrollar sus funciones así como su ubicación estructural en la organización siendo este un factor favorable y necesario de resaltar.

Dichas similitudes y diferencias de la presente investigación, con la teoría y antecedentes revisados dejan observar las particularidades existentes



debido a diversos factores, coyunturas, así como realidades de cada entorno laboral lo cual va en incremento del conocimiento científico y de las posibilidades de análisis en relación al clima en las organizaciones.

5.3. Limitaciones del estudio

Las limitaciones de estudio, con las que se tuvieron que hacer frente para lograr concluir de manera óptima la presente investigación se centran básicamente en el extremo temor que mostraba el personal de la municipalidad al momento del llenado de la encuesta, muchas de las cuales estuvieron encarpadas en escritorios más que por falta de tiempo por el temor del personal en manifestar su apreciación, para lo cual tuvo que aplicarse estrategias que permitan hacer entender al mismo la importancia y necesidad del porqué de dicha investigación.

5.4. Implicancias del estudio

A consecuencia de la satisfactoria conclusión, de esta investigación, se podrá contar con una herramienta practica que permitirá analizar y retroalimentar lo que ocurre en la municipalidad y futuras acciones estratégicas que puedan implementarse para lograr en la práctica mejoras del clima organizacional en la municipalidad.



CONCLUSIONES

De acuerdo a los objetivos planteados se tiene las siguientes conclusiones:

Primera: El clima organizacional en la Municipalidad Provincial de La Convención, se muestra a nivel regular con un promedio de 3.02, con ello se puede apreciar que los factores estructura organizacional, responsabilidad, riesgos, recompensas, calor y apoyo y finalmente conflictos, son considerados por el personal en un contexto regular, situación que deja ver que el personal en la institución no se encuentra muy a gusto con el ambiente que existe en las oficinas, generando ello malestar en algunas personas.

Segunda: En cuanto a la estructura organizacional las personas encuestadas manifestaron que se encuentra a un nivel regular con un promedio de 3.32, ello deja apreciar que los factores como son el orden, las reglas, la autoridad y la especialización en la municipalidad son considerados con un porcentaje favorable que va de regular hasta muy alto para la gran parte de los colaboradores, debiéndose de incidir y considerar aquellos porcentajes menores a fin de mejorar y generalizar una óptima percepción de los colaboradores

Tercera: La responsabilidad se presenta con un promedio de 3.02 que indica que el nivel es regular, ello deja apreciar que los elementos iniciativa personal y toma de decisiones son considerados en su mayoría con un porcentaje de regular para abajo hecho poco favorable siendo muy necesario mejorar aquellos porcentajes menores a fin de lograr un óptimo desarrollo de la responsabilidad por parte de los colaboradores.

Cuarta: Los riesgos se presentan a un nivel regular con un promedio de 3.06, ello permite ver que el cumplimiento de objetivos y los retos muestran un mayor porcentaje de regular para bajo y muy bajo, con lo cual la percepción evidentemente deja ver que los colaboradores no tienen una respuesta clara de la institución frente a los diversos riesgos que asumen en su labor diaria.

Quinta: En cuanto a las recompensas, se presenta un promedio de 2.25 que indica que el nivel es bajo, dicho porcentaje evidencia que los reconocimientos e incentivos no están adecuadamente manejados e implementados en la institución.

Sexta: La dimensión de calor y apoyo se presenta a un nivel regular con un promedio de 3.1, con lo que se puede determinar que el compañerismo y la cooperación en la



institución se encuentran con porcentajes que evidencian descuido o la escasa practica de los mismos, debiéndose de mejorar el comportamiento de los trabajadores, así como de la institución misma a fin de promover mejores prácticas en cuanto a dicha dimensión.

Séptima: Finalmente, el conflicto con un promedio de 3.04 que indica un promedio regular, con lo que se puede determinar que el manejo de conflictos y la confrontación no vienen siendo motivo de un manejo adecuado dentro de la institución, lo que genera obviamente malestar y sensación de descuido hacia los trabajadores por parte de la institución.



RECOMENDACIONES

Primera: Se recomienda a las autoridades de la Municipalidad Provincial de La Convención, que para fortalecer y elevar los niveles en el clima organizacional, deban de revisar y si el caso es necesario reestructurar sus procesos estratégicos relacionados con la estructura organizacional, responsabilidad, riesgos, recompensas, calor y apoyo y conflicto, a fin de mejorar la percepción del personal frente a dichos componentes organizacionales siendo necesario para ello desarrollar reuniones temporales focalizadas y sectorizadas a fin de recabar ideas y sugerencias por parte del personal frente a dichas necesidades, las mismas que deberán ser transformadas en estrategias, acciones y políticas por parte de las autoridades respectivas para retroalimentar y fortalecer el nivel regular que presenta dicha variable.

Segunda: Se recomienda a las autoridades de la Municipalidad Provincial de La Convención, que con el fin de mejorar la percepción que tiene el personal con respecto a la estructura organizacional de la institución, se elabore un manual por parte de la dirección de recursos humanos, en el cual de manera simplificada se dé a conocer los diferentes componentes estructurales de la municipalidad que permitan conocer y mejorar los niveles de autoridad, principales reglas, especialización requerida así como los niveles de subordinación existentes para mejorar el conocimiento de los mismos y fortalecer su práctica.

Tercera: En cuanto a la responsabilidad se recomienda a las autoridades de la Municipalidad Provincial de La Convención, que, con el fin de fomentar y fortalecer el desarrollo de la iniciativa en el personal, se desarrollen charlas esporádicas a los distintos jefes de unidades a fin de sensibilizarlos y capacitarlos para el empoderamiento de su personal, lo que permitirá descentralizar, así como mejorar y fortalecer la toma de decisiones de manera individual y colectiva.

Cuarta: Se recomienda a las autoridades de la Municipalidad Provincial de La Convención, que para mitigar los niveles de riesgo que tradicionalmente existen en el sector público y en la municipalidad, se establezca como política de gestión para el personal en general, la difusión de los objetivos, metas y actividades así como presupuesto que se deben cumplir en la municipalidad a fin de lograr ejecutar el total



del presupuesto para el periodo de tal forma que el personal se sienta identificado con los mismos y comprometido en su cumplimiento.

Quinta: Se recomienda a las autoridades de la Municipalidad Provincial de La Convención, que en lo que respecta al fortalecimiento del componente recompensas, si bien es cierto el presupuesto de la institución como entidad pública no permite dicho rubro, se promuevan acciones por un lado de autogeneración de recursos diversos para que los mismos sean utilizados junto a cartas, resoluciones u otros documentos para fomentar el reconocimiento y los incentivos a la labor y al desempeño sobresaliente del personal frente a determinadas responsabilidades o logros.

Sexta: Se recomienda a las autoridades de la Municipalidad de La Convención, que con el fin de promover y mejorar el factor calor y apoyo a nivel institucional, se establezcan fechas determinadas con el fin de reunir al personal por áreas o grupos predeterminados con el fin de promover el compañerismo y la cooperación a partir de reconocimientos por fechas festivas, logros de objetivos, cumplimiento de metas entre otros.

Séptima: Se recomienda a las autoridades de la Municipalidad Provincial de La Convención, que con el fin de reducir los niveles de conflicto los que muestran un nivel regular en su presencia en la institución, se trabaje con el área respectiva a fin de que se promueva la reducción de las confrontaciones entre el personal y se identifiquen potenciales liderazgos que ayuden a mejorar el manejo de conflictos en la institución.



REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Arete-activa. (2016). *De la confrontación en la empresa al compromiso de los empleados*. Obtenido de <https://www.arete-activa.com/confrontacion-compromiso-empelados/>
- Bastidas, V. G. (2018). La estructura organizacional y su relación con la calidad de servicio en centros de educación inicial. *Tesis de maestría*. Universidad Andina Simón Bolívar, Quito, Ecuador. Obtenido de <https://repositorio.uasb.edu.ec/bitstream/10644/6233/1/T2664-MAE-Bastidas-La%20estructura.pdf>
- Benavides, J. (2014). *Administración* (Segunda ed.). México: McGraw-Hill/Interamericana Editores, S.A. de C.V.
- Berardi, A. (2015). Motivación Laboral y Engagement. *Seminario de graduación*. Universidad Fasta, Mar del Plata, Argentina. Obtenido de http://redi.ufasta.edu.ar:8080/xmlui/bitstream/handle/123456789/882/2015_CP_006.pdf?sequence=1
- BioDic. (2014). *BioDic.net*. Obtenido de <https://www.biodic.net/palabra/confrontacion/#.YJXlvbVKg2x>
- Bonilla, E., Díaz, B., Kleeberg, F., & Noriega, M. T. (2010). *Mejora continua de los procesos* (Primera ed.). Lima, Perú: Fondo Editorial - Universidad de Lima.
- Canahuire, E., Endara, F., & Morante, E. (2015). *¿Cómo hacer la tesis universitaria? Una guía para investigadores* (Primera ed.). Cusco, Perú: Colorgraf S.R.L.
- Canive, T. (2017). *La estructura organizacional*. Obtenido de <https://www.sinnaps.com/blog-gestion-proyectos/estructura-organizacional>
- Carrasco, S. (2015). *Metodología de la investigación científica*. (Segunda, novena reimposición ed.). Lima: San Marcos.
- Cascaes, F., Goncalves, E., & valdivia, B. (2015). Estimadores de consistencia interna en las investigaciones en salud: el uso del coeficiente alfa. *Revista Peruana de Medicina Experimental y Salud Pública*. Obtenido de <https://scielosp.org/article/rpmesp/2015.v32n1/129->



- Definición ABC. (2016). *Refo*. Obtenido de <https://www.definicionabc.com/general/refo.php>
- Fiallo, D., Alvarado, P., & Soto, L. (2015). El clima organizacional dentro de un empresa. *Contribuciones a la Economía*. Obtenido de <http://www.eumed.net/ce/2015/1/clima-organizacional.html>
- Hernández, R., & Mendoza, P. (2018). *Metodología de la investigación: Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta* (Primera ed.). México D.F., México: McGraw-Hill Interamericana Editores, S.A. de C.V.
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, M. d. (2014). *Metodología de la investigación* (Sexta ed.). México.
- Leyton, J. (2017). *Habilidades Directivas de los jefes de grupo y el Trabajo en Equipo desde la percepción de los funcionarios pymes de las agencias de una entidad financiera de la región norte 2 y 3 del Perú en el 2016*. http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/UCV/8677/Leyton_BJE.PDF?sequence=1.
- Llobet, A. (2019). *Definición de actitud - Psicología Social*. Obtenido de <https://www.psicologia-online.com/definicion-de-actitud-psicologia-social-1394.html>
- Martínez, M. d. (2017). *La iniciativa personal*. Obtenido de <https://www.psycospirity.com/2017/03/la-iniciativa-personal.html>
- Municipalidad Provincial de La Convención. (2019). *La Municipalidad*. Obtenido de <https://www.laconvencion.gob.pe/>
- Nelson, D., & Quick, J. (2013). *Comportamiento organizacional* (Tercera ed.). México: Centage Learning Editores, S.A. de C.V.
- Ñaupas, H., Mejía, E., Novoa, E., & Villagomez, A. (2014). *Metodología de la investigación cuantitativa-cualitativa y redacción de la tesis* (Cuarta ed.). Bogotá, Colombia: Ediciones de la U.
- Peña, E. (2017). *Clima organizacional en un empresa del estado*. Universidad Militar Nueva Granada - Tesis de grado, Bogotá. Obtenido de <https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/16206/Pe%C3%B1a%20Salas%20Emilcer%202017.pdf?sequence=1&isAllowed=y>



- Pozada, J. (2018). Clima organizacional en el área administrativa de una entidad pública. *Tesis de maestría*. Universidad César Vallejo, Lima, Perú. Obtenido de http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/UCV/20358/Pozada_SJI.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Raffino, M. E. (2018). *Concepto de meta*. Obtenido de <https://concepto.de/meta/>
- Regader, B. (2015). *Psicología y mente*. Obtenido de Compañerismo: definición y ventajas de ser un buen compañero: <https://psicologiaymente.com/social/companerismo-definicion-ventajas>
- Regalado, O., Allpaca, R., Baca, L., & Gerónimo, M. (2011). *Endomarketing: estrategias de relación con el cliente interno* (Primera edición ed.). Lima, Perú: Universidad Esan.
- Ríos, R. J. (2017). El trabajo en equipo y su influencia en el desempeño laboral en la Municipalidad Distrital "Alto de la Alianza", en el año 2015. *Tesis de grado*. Universidad Privada de Tacna, Tacna, Perú. Obtenido de <repositorio.upt.edu.pe/bitstream/UPT/317/1/Ríos-Rivera-Ronald-Juan.pdf>
- Robbins, S., & Coulter, M. (2018). *Administración* (Décimo tercera ed.). México: Pearson.
- Robbins, S., & Judge, T. (2017). *Comportamiento Organizacional* (Décimo séptima ed.). México: Pearson.
- Robbins, S., Decenzo, D., & Coulter, M. (2013). *Fundamentos de Administración* (Octava ed.). México D.F., México: Pearson Educación.
- Sanchez, L. (2015). *Incentivos para empleados*. Obtenido de <https://www.emprendepyme.net/incentivos-para-empleados.html>
- Sutti, J. (2018). *Clima organizacional en el Instituto Superior de Educación Pública "Gregoria Santos" de la ciudad de Sicuani - 2018*. Universidad Andina del Cusco, Escuela Profesional de Administración - Tesis de licenciatura, Cusco. Obtenido de http://repositorio.uandina.edu.pe/bitstream/UAC/2157/1/Jaime_Tesis_bachiller_2018.pdf



- Torres, R. (2018). El clima organizacional en los colaboradores del Ministerio de Vivienda, Construcción y Saneamiento, Sede Lima – 2018. *Tesis de licenciatura*. Universidad Inca Garcilaso de la Vega, Lima, Perú. Obtenido de http://repositorio.uigv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.11818/3272/TRAB.SUF.PROF_Leslie%20Roc%20ado%20Torres%20Moreno.pdf?sequence=2&isAllowed=y
- Uribe, J., González, M., Littlewood, N., & Gurrola, M. (2015). *Clima y ambiente organizacional* (Primera ed.). México: El Manual Moderno. Obtenido de https://books.google.com.pe/books?id=UuYhCQAAQBAJ&pg=PT59&dq=clima+organizacional&hl=es-419&sa=X&ved=0ahUKEwivyeSS-Y_kAhXlqkKHct4DSgQ6AEISjAH#v=onepage&q=clima%20organizacional&f=true
- Werther, W., Davis, K., & Guzmán, M. (2014). *Administración de Recursos Humanos* (Séptima ed.). México D.F., México: McGraw-Hill/Interamericana Editores S.A. de C.V.



ANEXOS



Anexo 1: Matriz de operacionalización de variables

Variables	Dimensiones	Indicadores
<p>Clima organizacional: Es la calidad o propiedad del ambiente organizacional que es percibida o experimentada por los participantes de la organización y que influye en su comportamiento. El ambiente organizacional crea un clima organizacional que presenta ciertas propiedades, las cuales pueden o no provocar motivación para determinados comportamientos de las personas. Así las dimensiones del clima organizacional residen en los siguientes aspectos: estructura organizacional, responsabilidad, riesgos, recompensas, calor & apoyo y conflicto.” (Chiavenato, 2019, pág. 325)</p>	<p>Estructura organizacional: Puede imponer límites o dar libertad de acción a las personas, por medio del orden, las restricciones y las limitaciones impuestas en la situación de trabajo, como reglas, reglamentos, procedimientos, autoridad, especialización, etc. A mayor libertad mejor clima. (Chiavenato, 2019, pág. 325).</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Orden • Reglas • Autoridad • Especialización
	<p>Responsabilidad: Puede refrenar o incentivar la conducta de las personas en razón de su dependencia hacia su superior, la negación de la iniciativa personal, la restricción de sus decisiones personales, etc. Cuanto más se incentiva, tanto mejor será el clima organizacional (Chiavenato, 2019, pág. 325).</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Iniciativa personal • Toma de decisiones
	<p>Riesgos: La situación de trabajo puede ser esencialmente protectora para evitar riesgos o puede ser una fuerza que impulsa a asumir desafíos nuevos y diferentes; cuanto más se impulsa, tanto mejor será el clima (Chiavenato, 2019, pág. 325).</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Prevención de riesgos • Retos
	<p>Recompensas: La organización puede hacer hincapié en las críticas y las sanciones, así como estimular recompensas e incentivos para que se alcancen los resultados, al mismo tiempo que deja el método de trabajo a criterio de cada persona. Cuanto más se estimula con recompensas e incentivos, tanto mejor será el clima. (Chiavenato, 2019, pág. 325)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Reconocimientos • Incentivos
	<p>Calor y apoyo: La organización puede tener un clima frío y negativo de trabajo, al igual que puede crear calor humano, compañerismo y apoyo a la iniciativa personal y grupal. Cuanto más cálida sea la organización. Tanto mejor será su clima (Chiavenato, 2019, pág. 325).</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Compañerismo • Cooperación
	<p>Conflicto: La organización puede establecer reglas y procedimientos para evitar choques de opiniones diferentes, pero también puede incentivar diferentes puntos de vista y administrar los conflictos que se derivan de ellos por medio de la confrontación. Cuanto más se incentiven los diferentes puntos de vista, tanto mejor será el clima. (Chiavenato, 2019, pág. 325)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Manejo de conflictos • Confrontación



Anexo 2: Matriz de consistencia del proyecto de investigación

Problema general	Objetivo general	Variable/ dimensiones	Método de investigación	Población	Técnicas e instrumentos
¿Cómo es el clima organizacional del personal administrativo en la Municipalidad Provincial de La Convención – 2019?	Conocer cómo es el clima organizacional del personal administrativo en la Municipalidad Provincial de La Convención – 2019	Clima Organizacional	Investigación: Básica	Población: 127 personas	Técnicas: - Encuesta
Problemas específicos	Objetivos específicos		Alcance: Descriptiva		Instrumentos: - Cuestionario
¿Cómo es la estructura organizacional del personal administrativo en la Municipalidad Provincial de La Convención – 2019?	Describir cómo es la estructura organizacional del personal administrativo en la Municipalidad Provincial de La Convención – 2019.	✓ Estructura organizacional ✓ Responsabilidad ✓ Riesgos ✓ Recompensas ✓ Calor y apoyo ✓ Conflicto	Enfoque: Cuantitativa	Muestra: 96 unidades de estudio	
¿Cómo es la responsabilidad del personal administrativo en la Municipalidad Provincial de La Convención – 2019?	Describir cómo es la responsabilidad del personal administrativo en la Municipalidad Provincial de La Convención – 2019.		Diseño: No experimental - transversal		
¿Cómo es el riesgo del personal administrativo en la Municipalidad Provincial de La Convención – 2019?	Describir cómo es el riesgo del personal administrativo en la Municipalidad Provincial de La Convención – 2019.				
¿Cómo son las recompensas del personal administrativo en la Municipalidad Provincial de La Convención – 2019?	Describir cómo son las recompensas del personal administrativo en la Municipalidad Provincial de La Convención – 2019.				
¿Cómo es el calor y apoyo del personal administrativo en la Municipalidad Provincial de La Convención – 2019?	Describir cómo es el calor y apoyo del personal administrativo en la Municipalidad Provincial de La Convención – 2019.				



¿Cómo es el conflicto del personal administrativo en la Municipalidad Provincial de La Convención – 2019?	Describir cómo es el conflicto del personal administrativo en la Municipalidad Provincial de La Convención – 2019.
---	--



Anexo 3: Matriz del instrumento

Variables	Dimensiones	Indicadores	Ítems/reactivo	Peso	N° de ítems	Alternativas		
Clima organizacional	Estructura organizacional	Orden	1. Ud. tiene claro cuál es su posición dentro de la estructura de la municipalidad. 2. La estructura orgánica de la municipalidad permite tener claro cuáles son los protocolos de actuación de cada puesto de trabajo.	28.57%	8	Nunca Casi nunca A veces Casi siempre Siempre		
		Reglas	3. En la municipalidad se manejan reglamentos que normen el comportamiento del personal en la institución. 4. Existe respeto por las normas de comportamiento que exige la municipalidad.					
		Autoridad	5. Existe respeto por la autoridad que ejercen los gerentes de la municipalidad. 6. La autoridad de los jefes es ejercida sin cometer excesos.					
		Especialización	7. Las actividades que se realizan se encuentran subdivididas. 8. En la municipalidad se distribuyen las tareas de acuerdo a las especialidades del trabajador.					
	Responsabilidad	Iniciativa personal	9. En la municipalidad el personal tiene predisposición a emprender acciones, sin necesidad de un requerimiento externo. 10. Los jefes permiten al personal tomar acciones de iniciativa.				14.29%	4
		Toma de decisiones	11. Sus aportes son tomados en cuenta por sus superiores. 12. Sus jefes le dan responsabilidad para tomar decisiones en el desarrollo de sus actividades.					



Variables	Dimensiones	Indicadores	Ítems/reactivo	Peso	N° de ítems	Alternativas
Riesgos		Cumplimiento de objetivos	13. Las actividades que realizan son cumplidas asumiendo riesgos para ello. 14. En la institución se impulsa a asumir desafíos para el cumplimiento de los objetivos.	28.57%	8	Nunca Casi nunca A veces Casi siempre Siempre
		Retos	15. Ud. considera que la actividad que realiza en la institución es un desafío en su vida. 16. En la institución las personas se sobreponen a las dificultades para cumplir sus funciones.			
Recompensas		Reconocimientos	17. Los jefes reconocen su esfuerzo por un trabajo bien realizado. 18. Se realiza un reconocimiento por el cumplimiento de los objetivos institucionales.	14.29%	4	
		Incentivos	19. En la institución se estimula el trabajo con incentivos. 20. Ha recibido Ud. algún incentivo por el trabajo que realiza.			
Calor y apoyo		Compañerismo	21. En la institución las personas se comunican de manera constante a fin de mejorar el trabajo. 22. Ud. percibe si a sus compañeros de trabajo les interesa cómo se siente.	14.29%	4	
		Cooperación	23. En la institución se realiza un trabajo en equipo a fin de cumplir con los objetivos. 24. Recibe apoyo oportuno de sus compañeros en el momento que lo necesita.			
Conflicto		Manejo de conflictos	25. En la institución se dan las herramientas necesarias para poder manejar los problemas que se presentan.	14.29%	4	
			26. Se aprovecha el impacto positivo que genera la presencia de conflictos.			



Variables	Dimensiones	Indicadores	Ítems/reactivo	Peso	N° de ítems	Alternativas
		Confrontación	27. En la institución se manejan las desavenencias entre compañeros de trabajo. 28. Se manejan los conflictos mediante esclarecimientos entre las personas.			
			TOTAL	100%	28	



Anexo 4: Instrumento

UNIVERSIDAD ANDINA DEL CUSCO

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS, ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES

ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN

**Cuestionario aplicado al personal administrativo en la Municipalidad
Provincial de La Convención**

A continuación, se presentan una serie de preguntas, lea cuidadosamente cada pregunta y seleccione la alternativa con la que usted esté de acuerdo, marcando con una "X".

Ítems/reactivo	Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre
1. Ud. tiene claro cuál es su posición dentro de la estructura de la municipalidad.					
2. La estructura orgánica de la municipalidad permite tener claro cuáles son los protocolos de actuación de cada puesto de trabajo.					
3. En la municipalidad se manejan reglamentos que normen el comportamiento del personal en la institución.					
4. Existe respeto por las normas de comportamiento que exige la municipalidad.					
5. Existe respeto por la autoridad que ejercen los gerentes de la municipalidad.					
6. La autoridad de los jefes es ejercida sin cometer excesos.					
7. Las actividades que se realizan se encuentran subdivididas.					
8. En la municipalidad se distribuyen las tareas de acuerdo a las especialidades del trabajador.					
9. En la municipalidad el personal tiene predisposición a emprender acciones, sin necesidad de un requerimiento externo.					
10. Los jefes permiten al personal tomar acciones de iniciativa.					
11. Sus aportes son tomados en cuenta por sus superiores.					
12. Sus jefes le dan responsabilidad para tomar decisiones en el desarrollo de sus actividades.					
13. Las actividades que realizan son cumplidas asumiendo riesgos para ello					
14. En la institución se impulsa a asumir desafíos para el cumplimiento de los objetivos					
15. Ud. considera que la actividad que realiza en la institución es un desafío en su vida.					



Ítems/reactivo	Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre
16. En la institución las personas se sobreponen a las dificultades para cumplir sus funciones.					
17. Los jefes reconocen su esfuerzo por un trabajo bien realizado.					
18. Se realiza un reconocimiento por el cumplimiento de los objetivos institucionales.					
19. En la institución se estimula el trabajo con incentivos.					
20. Ha recibido Ud. algún incentivo por el trabajo que realiza.					
21. En la institución las personas se comunican de manera constante a fin de mejorar el trabajo.					
22. Ud. percibe si a sus compañeros de trabajo les interesa cómo se siente.					
23. En la institución se realiza un trabajo en equipo a fin de cumplir con los objetivos.					
24. Recibe apoyo oportuno de sus compañeros en el momento que lo necesita.					
25. En la institución se dan las herramientas necesarias para poder manejar los problemas que se presentan.					
26. Se aprovecha el impacto positivo que genera la presencia de conflictos.					
27. En la institución se manejan las desavenencias entre compañeros de trabajo.					
28. Se manejan los conflictos mediante esclarecimientos entre las personas.					

Gracias por su colaboración



Anexo 5: Procedimiento de la baremación

La presente investigación utilizo la escala de medida para medir cada uno de los ítems:

Escala de medida	Valor
Nunca	1
Casi nunca	2
A veces	3
Casi siempre	4
Siempre	5

Promedio máximo de los ítems del instrumento: $\bar{X}_{max} = 5$

Promedio mínimo de los ítems instrumento: $\bar{X}_{min} = 1$

Rango: $R = \bar{X}_{max} - \bar{X}_{min} = 4$

Amplitud: $A = \frac{Rango}{Numero\ de\ escalas\ de\ interpretación} = \frac{4}{5} = 0.80$

Construcción de la baremación:

Promedio	Escala de Interpretación
1,00 – 1,80	Muy bajo
1,81 – 2,60	Bajo
2,61 – 3,40	Regular
3,41 – 4,20	Alto
4,21 – 5,00	Muy alto



Anexo 6: Resultados de los ítems del cuestionario

CLIMA ORGANIZACIONAL												
Estructura organizacional												
Orden	Nunca		Casi nunca		A veces		Casi siempre		Siempre		Total	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
1.Ud. tiene claro cuál es su posición dentro de la estructura de la municipalidad.	6	6.3%	8	8.3%	15	15.6%	24	25.0%	43	44.8%	96	100%
2.La estructura orgánica de la municipalidad permite tener claro cuáles son los protocolos de actuación de cada puesto de trabajo.	6	6.3%	15	15.6%	21	21.9%	30	31.3%	24	25.0%	96	100%
Reglas	Nunca		Casi nunca		A veces		Casi siempre		Siempre		Total	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
3.En la municipalidad se manejan reglamentos que normen el comportamiento del personal en la institución	7	7.3%	15	15.6%	17	17.7%	30	31.3%	27	28.1%	96	100%
4.Existe respeto por las normas de comportamiento que exige la municipalidad.	9	9.4%	23	24.0%	25	26.0%	22	22.9%	17	17.7%	96	100%
Autoridad	Nunca		Casi nunca		A veces		Casi siempre		Siempre		Total	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
5.Existe respeto por la autoridad que ejercen los gerentes de la municipalidad.	12	12.5%	18	18.8%	19	19.8%	31	32.3%	16	16.7%	96	100%
6.La autoridad de los jefes es ejercida sin cometer excesos.	8	8.3%	19	19.8%	30	31.3%	29	30.2%	10	10.4%	96	100%
Especialización	Nunca		Casi nunca		A veces		Casi siempre		Siempre		Total	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
7.Las actividades que se realizan se encuentran subdivididas.	7	7.3%	14	14.6%	36	37.5%	30	31.3%	9	9.4%	96	100%
8.En la municipalidad se distribuyen las tareas de acuerdo a las especialidades del trabajador.	17	17.7%	22	22.9%	29	30.2%	18	18.8%	10	10.4%	96	100%
Responsabilidad												
Iniciativa personal	Nunca		Casi nunca		A veces		Casi siempre		Siempre		Total	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%



9. En la municipalidad el personal tiene predisposición a emprender acciones, sin necesidad de un requerimiento externo.	7	7.3%	33	34.4%	42	43.8%	10	10.4%	4	4.2%	96	100%
10. Los jefes permiten al personal tomar acciones de iniciativa.	9	9.4%	16	16.7%	39	40.6%	21	21.9%	11	11.5%	96	100%
Toma de decisiones	Nunca		Casi nunca		A veces		Casi siempre		Siempre		Total	
	<i>f</i>	%	<i>f</i>	%	<i>f</i>	%	<i>f</i>	%	<i>f</i>	%	<i>f</i>	%
11. Sus aportes son tomados en cuenta por sus superiores.	8	8.3%	14	14.6%	44	45.8%	16	16.7%	14	14.6%	96	100%
12. Sus jefes le dan responsabilidad para tomar decisiones en el desarrollo de sus actividades.	7	7.3%	24	25.0%	29	30.2%	20	20.8%	16	16.7%	96	100%
Riesgos												
Cumplimiento de objetivos	Nunca		Casi nunca		A veces		Casi siempre		Siempre		Total	
	<i>f</i>	%	<i>f</i>	%	<i>f</i>	%	<i>f</i>	%	<i>f</i>	%	<i>f</i>	%
13. Las actividades que realizan son cumplidas asumiendo riesgos para ello	17	17.7%	19	19.8%	25	26.0%	19	19.8%	16	16.7%	96	100%
14. En la institución se impulsa a asumir desafíos para el cumplimiento de los objetivos	5	5.2%	25	26.0%	37	38.5%	16	16.7%	13	13.5%	96	100%
Retos	Nunca		Casi nunca		A veces		Casi siempre		Siempre		Total	
	<i>f</i>	%	<i>f</i>	%	<i>f</i>	%	<i>f</i>	%	<i>f</i>	%	<i>f</i>	%
15. Ud. considera que la actividad que realiza en la institución es un desafío en su vida.	11	11.5%	20	20.8%	35	36.5%	15	15.6%	15	15.6%	96	100%
16. En la institución las personas se sobreponen a las dificultades para cumplir sus funciones	6	6.3%	15	15.6%	42	43.8%	25	26.0%	8	8.3%	96	100%
Recompensas												
Reconocimientos	Nunca		Casi nunca		A veces		Casi siempre		Siempre		Total	
	<i>f</i>	%	<i>f</i>	%	<i>f</i>	%	<i>f</i>	%	<i>f</i>	%	<i>f</i>	%
17. Los jefes reconocen su esfuerzo por un trabajo bien realizado.	5	5.2%	27	28.1%	38	39.6%	16	16.7%	10	10.4%	96	100%
18. Se realiza un reconocimiento por el cumplimiento de los objetivos institucionales.	8	8.3%	46	47.9%	27	28.1%	11	11.5%	4	4.2%	96	100%



Incentivos	Nunca		Casi nunca		A veces		Casi siempre		Siempre		Total	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
19. En la institución se estimula el trabajo con incentivos.	39	40.6%	35	36.5%	15	15.6%	1	1.0%	6	6.3%	96	100%
20. Ha recibido Ud. algún incentivo por el trabajo que realiza.	65	67.7%	17	17.7%	11	11.5%	2	2.1%	1	1.0%	96	100%
Calor y apoyo												
Compañerismo	Nunca		Casi nunca		A veces		Casi siempre		Siempre		Total	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
21. En la institución las personas se comunican de manera constante a fin de mejorar el trabajo.	5	5.2%	11	11.5%	53	55.2%	18	18.8%	9	9.4%	96	100%
22. Ud. percibe si a sus compañeros de trabajo les interesa cómo se siente.	9	9.4%	17	17.7%	45	46.9%	18	18.8%	7	7.3%	96	100%
Cooperación	Nunca		Casi nunca		A veces		Casi siempre		Siempre		Total	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
23. En la institución se realiza un trabajo en equipo a fin de cumplir con los objetivos.	6	6.3%	17	17.7%	44	45.8%	20	20.8%	9	9.4%	96	100%
24. Recibe apoyo oportuno de sus compañeros en el momento que lo necesita.	7	7.3%	15	15.6%	38	39.6%	24	25.0%	12	12.5%	96	100%
Conflicto												
Manejo de conflictos	Nunca		Casi nunca		A veces		Casi siempre		Siempre		Total	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
25. En la institución se dan las herramientas necesarias para poder manejar los problemas que se presentan.	3	3.1%	16	16.7%	38	39.6%	30	31.3%	9	9.4%	96	100%
26. Se aprovecha el impacto positivo que genera la presencia de conflictos.	4	4.2%	30	31.3%	39	40.6%	17	17.7%	6	6.3%	96	100%
Confrontación	Nunca		Casi nunca		A veces		Casi siempre		Siempre		Total	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
27. En la institución se manejan las desavenencias entre compañeros de trabajo.	5	5.2%	25	26.0%	38	39.6%	16	16.7%	12	12.5%	96	100%
28. Se manejan los conflictos mediante esclarecimientos entre las personas.	7	7.3%	24	25.0%	43	44.8%	14	14.6%	8	8.3%	96	100%

