



**UNIVERSIDAD ANDINA DEL CUSCO**

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

**ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN**



**TESIS**

---

**CLIMA ORGANIZACIONAL Y MOTIVACIÓN LABORAL DE LOS  
COLABORADORES EN LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE  
COMBAPATA, PROVINCIA DE CANCHIS, CUSCO - 2022.**

---

Línea de investigación: Comportamiento y desarrollo organizacional

Presentado por:

Bach. Axel Rojas Ccorimanya

Código ORCID: 0009-0005-3607-4508

Bach. Joseph Alfieri Salvador Achahuanco

Código ORCID: 0009-0006-9231-2248

Para optar al título profesional de licenciado  
en administración

Asesor(a):

Dra. Dina Verónica Giraldo Pizarro

Código ORCID: 0000-0002-8157-9434

Cusco – Perú

2023



### Metadatos

Datos del autor	
Nombres y apellidos	JOSEPH ALFIERI SALVADOR ACHAHUANCO
Número de documento de identidad	61084802
URL de Orcid	<a href="https://orcid.org/0009-0006-9231-2248">https://orcid.org/0009-0006-9231-2248</a>
Datos del autor	
Nombres y apellidos	AXEL ROJAS CCORIMANYA
Número de documento de identidad	72882640
URL de Orcid	<a href="https://orcid.org/0009-0005-3607-4508">https://orcid.org/0009-0005-3607-4508</a>
Datos del asesor	
Nombres y apellidos	DINA VERONICA GIRALDO PIZARRO
Número de documento de identidad	23984655
URL de Orcid	<a href="https://orcid.org/0000-0002-8157-9434">https://orcid.org/0000-0002-8157-9434</a>
Datos del jurado	
Presidente del jurado (jurado 1)	
Nombres y apellidos	JOSE HUMBERTO VEGA CENTENO VILLENNA
Número de documento de identidad	23819117
Jurado 2	
Nombres y apellidos	SUSI ALVIZ PAZOS
Número de documento de identidad	23893951
Jurado 3	
Nombres y apellidos	JAVIER RICARDO PALMA CHAMBILLA
Número de documento de identidad	00400569
Jurado 4	
Nombres y apellidos	JULIO CESAR LOAIZA CHACON
Número de documento de identidad	23931060
Datos de la investigación	
Línea de investigación de la Escuela Profesional	Comportamiento y desarrollo organizacional



# CLIMA ORGANIZACIONAL Y MOTIVACIÓN LABORAL DE LOS COLABORADORES EN LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE COMBAPATA, PROVINCIA DE CANCHIS, CUSCO - 2022

por Bach. Axel Rojas Ccorimanya Bach. Joseph Alfieri

Fecha de entrega: 06-sep-2023 02:27p.m. (UTC-0500)

Identificador de la entrega: 2159271005

Nombre del archivo: ESIS\_CLIMA\_ORGANIZACIONAL\_Y\_MOTIVACION\_LABORAL2023-\_FINAL...docx (1.67M)

Total de palabras: 25418

Total de caracteres: 144252

Mg. Dina Verónica Giráldez Pizana  
23984655



# COLABORADORES EN LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE COMBAPATA, PROVINCIA DE CANCHIS, CUSCO - 2022

## INFORME DE ORIGINALIDAD

22%

INDICE DE SIMILITUD

17%

FUENTES DE INTERNET

8%

PUBLICACIONES

8%

TRABAJOS DEL  
ESTUDIANTE

## FUENTES PRIMARIAS

1	<a href="https://repositorio.unamba.edu.pe">repositorio.unamba.edu.pe</a> Fuente de Internet	2%
2	<a href="https://repositorio.uglobal.edu.pe">repositorio.uglobal.edu.pe</a> Fuente de Internet	1%
3	Submitted to Universidad Privada Leonardo da Vinci Trabajo del estudiante	1%
4	Submitted to Universidad Catolica De Cuenca Trabajo del estudiante	1%
5	<a href="https://creativecommons.org">creativecommons.org</a> Fuente de Internet	1%
6	<a href="https://theibfr.com">theibfr.com</a> Fuente de Internet	1%
7	Submitted to Universidad Continental Trabajo del estudiante	1%
8	<a href="https://ri.ues.edu.sv">ri.ues.edu.sv</a> Fuente de Internet	1%

Mg. Dina Verónica Giraldo Pizarro  
23984655




## Recibo digital

Este recibo confirma que su trabajo ha sido recibido por Turnitin. A continuación podrá ver la información del recibo con respecto a su entrega.

La primera página de tus entregas se muestra abajo.

Autor de la entrega:	Bach. Axel Rojas Ccorimanya Bach. Joseph Alfieri
Título del ejercicio:	TESIS 2023 I
Título de la entrega:	CLIMA ORGANIZACIONAL Y MOTIVACIÓN LABORAL DE LOS C...
Nombre del archivo:	ESIS_CLIMA_ORGANIZACIONAL_Y_MOTIVACION_LABORAL20...
Tamaño del archivo:	1.67M
Total páginas:	123
Total de palabras:	25,418
Total de caracteres:	144,252
Fecha de entrega:	06-sept.-2023 02:27p. m. (UTC-0500)
Identificador de la entre...	2159271005



Ms. Dina Verónica Girado Pizaro,  
23984657



## PRESENTACIÓN

Señor Decano de la Facultad de ciencias Económicas, Administrativas y Contables de la Universidad Andina Del Cusco.

Señores Jurados Dictaminantes

En conformidad al Reglamento de Grados y Títulos de la Facultad De Ciencias Económicas, Administrativas y Contables, ponemos a vuestra distinguida consideración la de Tesis titulado “CLIMA ORGANIZACIONAL Y MOTIVACIÓN LABORAL DE LOS COLABORADORES EN LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE COMBAPATA, PROVINCIA DE CANCHIS, CUSCO - 2022”, con el objeto de optar al título de Licenciados en Administración.

El estudio que se presenta a continuación, mostrará la realidad problemática por la que viene atravesando la institución, para lo cual se recolectarán datos que posteriormente se analizarán para develar las causas y sus consecuencias.

Atentamente.

Bach. Axel Rojas Ccorimanya

Bach. Joseph Alfieri Salvador Achahuanco



## AGRADECIMIENTO

En primera instancia quisiéramos agradecer a Dios por brindarnos la oportunidad de seguir con vida y gozar de buena salud hasta el día de hoy, a nuestros padres por su cariño, su confianza e inculcarnos desde pequeños las enseñanzas de siempre ser perseverantes para lograr nuestros objetivos en la vida y acompañarnos en el proceso de la elaboración de nuestro trabajo de investigación, a nuestros hermanos, familiares y amistades por ser ese soporte emocional en todo este proceso.

A nuestro Centro de Estudios Universidad Andina del Cusco por concedernos la oportunidad de ser parte de esta hermosa familia estudiantil, en la cual pudimos formarnos profesionalmente.

A nuestra asesora la Dra. Dina Verónica Giraldo Pizarro por depositar la confianza en nosotros para poder asesorarnos en la elaboración de nuestro trabajo de investigación así mismo motivarnos en los momentos donde mostrábamos flaquezas, por su tiempo y paciencia hacia nosotros.

A nuestros dictaminantes la Mg. Susi Alvis Pazos y el Dr. José Humberto Vega Centeno Villena por brindarnos su experiencia y oportunas observaciones en nuestro trabajo de investigación.

A la municipalidad distrital de Combapata que conjuntamente con colaboración del personal nos facilitaron el manejo de la información y así obtener los resultados que ayudaron a la culminación de nuestro trabajo de investigación.

Nuestro cordial y efusivo agradecimiento.



## DEDICATORIA

A Dios nuestro padre celestial por guiarme con su luz y sabiduría.

Con todo el amor de mi corazón a mi padre el Mg. Absalón Rojas Zavaleta por ese apoyo y comprensión incondicional que siempre me brinda en todo momento, a mi madre la Mg. Elena Ccorimanya Chunga por darme la vida, por nunca dejarme solo y ser mi motivación de seguir creciendo en lo profesional y en mi vida personal, a mi hermana mayor Edith que supo encaminarme con amor y rectitud en mi vida, a mi hermana Betsi por su alegría, apoyo y consejos durante todo este tiempo, a mi hermana Aveluz por su buen corazón y enseñarme que en la vida uno tiene que ser fuerte, a mi madrina mi hermana Begonia que cada día me brinda su amor y apoyo incondicional por ser mi confidente en todos los momentos importantes de mi vida ayudándome siempre a mejorar te quiero mucho madrina, a mi hermano Eddy a quien admiro por ser una persona perseverante y visionaria.

Para mis sobrinos, mis hijos de corazón: Lyan Thiago, Antonella, Zoe Abigail, Fabia Valentina, Dai Adriel, Elena Alejandra y Mateo Valentino que con su cariño, inocencia y alegría me llenan de felicidad.

Para esa persona especial que llego a mi vida, todas las personas y familiares que me acompañaron durante este bonito camino gracias por confiar en mí.

Bach. Axel Rojas Ccorimanya





Primeramente, estoy agradecido con dios por darme la oportunidad de tener una familia que me apoya en todo momento, para poder crecer y ser mejor persona a nivel personal como profesional.

Este gran logro está dedicado Con mucho amor a mis maravillosos padres Lucila Achahuanco Mancha y Yuri Arturo Salvador Arana, por la ayuda y gran esfuerzo de ambos al darme una carrera profesional, porque en cada paso que doy siempre están conmigo en todo momento, a mis hermanos Briyan Salas Achahuanco, Jefferson Hanslee Salas Achahuanco, a mi abuelo Oscar Jesús Achahuanco Fernández y familia en general por impulsarme en todo momento y apoyarme en cada paso que doy. muchos de mis logros son gracias a ustedes, incluyendo este, pues cada día me ayudan y motivan constantemente a lograr mis objetivos con su apoyo incondicional.

Bach. Joseph Alfieri Salvador Achahuanco.



**Nombres y apellidos del jurado de la tesis y del asesor**

Dictaminantes:

Dr. José Humberto Vega Centeno Villena

Mg. Susi Alvis Pazos

Asesora de Tesis:

Dra. Dina Verónica Giraldo Pizarro



## ÍNDICE

PRESENTACIÓN .....	1
AGRADECIMIENTO .....	2
DEDICATORIA.....	3
NOMBRES Y APELLIDOS DEL JURADO DE LA TESIS Y DEL ASESOR .....	5
ÍNDICE.....	6
ÍNDICE DE TABLAS.....	10
ÍNDICE DE FIGURAS .....	11
RESUMEN .....	12
ABSTRACT .....	13

### Capítulo I:

#### Introducción

1.1. Planteamiento del problema .....	14
1.2. Formulación del problema.....	17
1.2.1. Problema general.....	17
1.2.2. Problemas específicos .....	17
1.3. Objetivos de la investigación.....	18
1.3.1. Objetivo general .....	18
1.3.2. Objetivos específicos.....	18
1.4. Justificación de la investigación .....	18
1.4.1. Relevancia social.....	18
1.4.2. Implicancias prácticas .....	19
1.4.3. Valor teórico.....	19
1.4.4. Utilidad metodológica .....	19
1.5. Delimitación de la investigación .....	20
1.5.1. Delimitación temporal.....	20
1.5.2. Delimitación espacial .....	20
1.5.3. Delimitación conceptual.....	20

### Capítulo II:

#### Marco Teórico

2.1. Antecedentes de la investigación.....	21
2.1.1. Antecedentes internacionales .....	21



2.1.2. Antecedentes nacionales .....	23
2.1.3. Antecedentes locales .....	26
2.2. Bases teóricas .....	30
2.2.1. Clima organizacional.....	30
2.2.2. Motivación .....	34
2.3. Marco conceptual .....	42
2.3.1. Aptitud .....	42
2.3.2. Ambiente físico .....	42
2.3.3. Administración .....	42
2.3.4. Conformidad.....	42
2.3.5. Compromiso .....	42
2.3.6. Comunicación.....	43
2.3.7. Confianza .....	43
2.3.8. Cultura empresarial .....	43
2.3.9. División del trabajo .....	43
2.3.10. Equidad .....	43
2.3.11. Estrategia.....	43
2.3.12. Liderazgo .....	44
2.3.13. Productividad .....	44
2.3.14. Transparencia .....	44
2.3.15. Tarea .....	44
2.4. Marco institucional .....	44
2.4.1. Reseña histórica .....	44
2.4.2. Ley de creación del Distrito de Combapata.....	45
2.4.3. Concejo Municipal.....	46
2.4.4. Organigrama .....	47
2.5. Formulación de hipótesis.....	48
2.5.1. Hipótesis general.....	48
2.5.2. Hipótesis específicas .....	48
2.6. Variables.....	48
2.6.1. Variables .....	48
2.6.2. Conceptualización de variables.....	49
2.6.3. Operacionalización de variables .....	51



Capítulo III:

Método de la Investigación

3.1.	Enfoque de investigación.....	52
3.2.	Diseño de investigación.....	52
3.3.	Alcance de estudio.....	52
3.4.	Población y muestra de investigación .....	53
3.4.1.	Población.....	53
3.4.2.	Muestra .....	53
3.5.	Técnicas e instrumentos de recolección de datos .....	53
3.5.1.	Técnica.....	53
3.5.2.	Instrumento .....	53
3.6.	Procesamiento de datos .....	54

Capítulo IV:

Resultados de la investigación

4.1.	Presentación y fiabilidad del instrumento aplicado.....	55
4.1.1.	Baremación del instrumento .....	55
4.1.2.	Fiabilidad del instrumento .....	56
4.2.	Resultados estadísticos de la variable clima organizacional .....	57
4.2.1.	Resultado dimensión estructura .....	58
4.2.2.	Resultado dimensión recompensa.....	60
4.2.3.	Resultado dimensión relaciones.....	63
4.2.4.	Resultado dimensión identidad.....	66
4.2.5.	Análisis de la variable clima organizacional .....	69
4.3.	Resultados de la variable motivación laboral .....	70
4.3.1.	Resultado dimensión necesidad de logro .....	70
4.3.2.	Resultado dimensión necesidad de poder .....	73
4.3.3.	Resultado dimensión necesidad de afiliación .....	77
4.3.4.	Análisis de la variable motivación laboral.....	81
4.4.	Resultados de la correlación .....	82
4.4.1.	Correlación entre clima organizacional y motivación laboral .....	82
4.4.2.	Correlación entre estructura y motivación laboral.....	83
4.4.3.	Correlación entre recompensa y motivación laboral .....	84
4.4.4.	Correlación entre relaciones y motivación laboral .....	85
4.4.5.	Correlación entre identidad y motivación laboral.....	85



## Capítulo V: Discusión

5.1. Descripción de los hallazgos más relevantes y significativos .....	87
5.2. Limitaciones del estudio .....	88
5.3. Comparación crítica con la literatura y los antecedentes de investigación .....	89
5.4. Implicancias del estudio .....	94
CONCLUSIONES.....	96
RECOMENDACIONES .....	98
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....	100
ANEXOS.....	106
Anexo 1. Matriz de consistencia .....	107
Anexo 2. Matriz de operacionalización.....	108
Anexo 3. Matriz de instrumento para la recolección de datos.....	109
Anexo 4. Instrumento de recolección de datos.....	111



## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 <i>Conceptualización de variables</i> .....	49
Tabla 2 <i>Operacionalización de variables</i> .....	51
Tabla 3 <i>Ficha técnica</i> .....	54
Tabla 4 <i>Descripción de la escala de medición</i> .....	55
Tabla 5 <i>Descripción de la escala de medición</i> .....	56
Tabla 6 <i>Estadísticas de fiabilidad</i> .....	57
Tabla 7 <i>Estadísticas de fiabilidad</i> .....	57
Tabla 8 <i>Indicadores de la dimensión estructura</i> .....	58
Tabla 9 <i>Resumen de la dimensión estructura</i> .....	59
Tabla 10 <i>Indicadores de la dimensión recompensa</i> .....	60
Tabla 11 <i>Resumen de la dimensión recompensa</i> .....	62
Tabla 12 <i>Indicadores de la dimensión relaciones</i> .....	64
Tabla 13 <i>Resumen de la dimensión relaciones</i> .....	65
Tabla 14 <i>Indicadores de la dimensión identidad</i> .....	66
Tabla 15 <i>Resumen de la dimensión identidad</i> .....	68
Tabla 16 <i>Variable clima organizacional</i> .....	69
Tabla 17 <i>Indicadores de la dimensión necesidad de logro</i> .....	70
Tabla 18 <i>Resumen de la dimensión necesidad de logro</i> .....	72
Tabla 19 <i>Indicadores de la dimensión necesidad de poder</i> .....	74
Tabla 20 <i>Resumen de la dimensión necesidad de poder</i> .....	76
Tabla 21 <i>Indicadores de la dimensión necesidad de afiliación</i> .....	77
Tabla 22 <i>Resumen de la dimensión necesidad de afiliación</i> .....	79
Tabla 23 <i>Variable motivación laboral</i> .....	81
Tabla 24 <i>Correlación entre clima organizacional y motivación laboral</i> .....	83
Tabla 25 <i>Correlación entre estructura y motivación laboral</i> .....	83
Tabla 26 <i>Correlación entre recompensa y motivación laboral</i> .....	84
Tabla 27 <i>Correlación entre relaciones y motivación laboral</i> .....	85
Tabla 28 <i>Correlación entre identidad y motivación laboral</i> .....	85



## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 <i>Fases del proceso de motivación</i> .....	40
Figura 2 <i>Ciclo de la motivación</i> .....	41
Figura 3 <i>Organigrama de la Municipalidad Distrital de Combapata</i> .....	47
Figura 4 <i>Indicadores de la dimensión estructura</i> .....	58
Figura 5 <i>Resumen de la dimensión estructura</i> .....	60
Figura 6 <i>Indicadores de la dimensión recompensa</i> .....	61
Figura 7 <i>Resumen de la dimensión recompensa</i> .....	63
Figura 8 <i>Indicadores de la dimensión relaciones</i> .....	64
Figura 9 <i>Resumen de la dimensión relaciones</i> .....	65
Figura 10 <i>Indicadores de la dimensión identidad</i> .....	67
Figura 11 <i>Resumen de la dimensión identidad</i> .....	68
Figura 12 <i>Resumen de la dimensión identidad</i> .....	69
Figura 13 <i>Indicadores de la dimensión necesidad de logro</i> .....	71
Figura 14 <i>Resumen de la dimensión necesidad de logro</i> .....	73
Figura 15 <i>Indicadores de la dimensión necesidad de poder</i> .....	74
Figura 16 <i>Resumen de la dimensión necesidad de poder</i> .....	76
Figura 17 <i>Indicadores de la dimensión necesidad de afiliación</i> .....	78
Figura 18 <i>Resumen de la dimensión necesidad de afiliación</i> .....	80
Figura 19 <i>Motivación laboral</i> .....	81





## RESUMEN

La presente investigación tuvo como objetivo general determinar qué grado de relación existe entre clima organizacional y motivación laboral de los colaboradores en la Municipalidad Distrital de Combapata, Provincia de Canchis, Cusco – 2022, la metodología fue de enfoque cuantitativo, alcance descriptivo-correlacional, diseño no experimental-transversal; para la recolección de información se utilizó la técnica de la encuesta y como instrumento el cuestionario, el cual fue aplicado a una población y muestra de 52 colaboradores administrativos de la Municipalidad Distrital de Combapata. Los resultados muestran que en la variable clima organizacional, el 71.2% de los colaboradores encuestados considera regular, la variable motivación laboral, el 42.3% de los colaboradores encuestados considera alto. Se concluye que el clima organizacional se relaciona significativamente con la motivación laboral de los colaboradores en la Municipalidad Distrital de Combapata, Provincia Canchis, Cusco – 2022; con un nivel de significancia de 0.000, es decir, existe relación significativa entre ambas variables; además, el coeficiente de correlación es 0.667, reflejando una relación positiva moderada.

**Palabras claves:** Motivación Laboral, Clima Organizacional, Colaboradores



## ABSTRACT

The present investigation had as general objective to determine what degree of relationship exists between the organizational climate and the work motivation of the collaborators in the District Municipality of Combapata, Province of Canchis, Cusco - 2022, the methodology was quantitative approach, descriptive-correlational scope, non-experimental-cross-sectional design; For the collection of information, the survey technique was obtained and the questionnaire as an instrument, which was applied to a population and sample of 52 administrative collaborators of the District Municipality of Combapata. The results show that in the organizational climate variable, 71.2% of the surveyed employees considered regular, the labor motivation variable, 42.3% of the surveyed employees considered high. It is concluded that the organizational climate is significantly related to the work motivation of the collaborators in the District Municipality of Combapata, Canchis Province, Cusco - 2022; with a significance level of 0.000, that is, there is a significant relationship between both variables; In addition, the coefficient of connections is 0.667, reflecting a moderate positive relationship.

**Keywords:** Labor Motivation, Organizational Climate, Collaborators



## Capítulo I

### Introducción

#### 1.1. Planteamiento del problema

A nivel mundial, un estudio evidencia que el 30% de los estadounidenses se sienten comprometidos con su trabajo, solo el 12% de la gente está comprometida en México, el 16% en Argentina y el Perú, el 14% en Paraguay, el 9% en Arabia Saudí y solo un 6% en China valoran su trabajo (Oppenheimer, 2018). Esto se debe a que los aspectos de mayor influencia en la motivación y satisfacción de las personas con su trabajo son aquellos relacionados con la organización del trabajo, dentro de ello, se considera la presencia de un clima organizacional confortable (Acuña y Frias, 2020). En las últimas décadas, algunos de los retos a los que se han enfrentado las empresas es encontrar la manera de crear y mantener un buen clima organizacional y motivar a los colaboradores para que las personas se desempeñen mejor y se sientan identificadas con su trabajo y la organización. Por lo tanto, para cualquier organización o negocio, la motivación laboral y el clima organizacional son temas trascendentales. De acuerdo con Caraballo y Gema (2020) el clima organizacional se define como el entorno físico, humano y emocional en el que se realiza el trabajo, el cual influye en la motivación del colaborador, de las cuales algunas veces por motivos externos a la compañía, como una crisis o cambio de normativa otras veces por decisiones de la compañía. Mientras que según Velasco (2006) citado por Rodríguez et al. (2020), expresa que la motivación laboral es la cantidad de esfuerzos que una persona invierte para alcanzar una meta o realizar una tarea. En base a los conceptos expuestos es evidente que la motivación laboral y el clima laboral son cruciales en este proceso productivo de las empresas u organizaciones. Sin embargo, existen problemas en esta área en el sector público, ya que estas son las organizaciones en las que la gestión de recursos humanos suele recibir una atención limitada.

A nivel nacional, a pesar de la coyuntura económica y política que viene atravesando, las instituciones públicas sobrecargan de actividades a su personal, ello debido a un entorno burocrático que carece de oportunidades de liderazgo y desarrollo profesional. Según el diario Gestión (2021), el 55% de colaboradores peruanos tiene temor de fallar o cometer un error en su centro laboral, el 31% se siente en confianza en su trabajo, el 8% siente vergüenza de compartir ideas dentro



de su trabajo y el 6% prefiere guardar silencio cuando tiene dudas sobre sus funciones, esto evidencia una serie de problemáticas en el entorno laboral peruano.

A nivel local, la Municipalidad Distrital de Combapata, provincia Canchis – Cusco, como organismo que ofrece servicios públicos a los ciudadanos de este distrito, busca la eficacia y eficiencia en sus funciones. Para lograrlo, el municipio necesita colaboradores altamente motivados, que promuevan el adecuado cumplimiento de funciones y la satisfacción de los usuarios; sin embargo, actualmente, dentro de esta institución, se ha observado problemas relacionados con el comportamiento de los colaboradores y el clima organizacional en la institución lo que podría generar conflictos entre los miembros de esta y una disminución de motivación durante el desarrollo de sus actividades.

En relación a la estructura, se percibió descontento en la mayoría de los colaboradores de la municipalidad respecto al alto nivel de rotación de personal a causa del tipo de contrato en que se encuentran, también se pudo percibir que los trabajos ejecutados no se encuentran direccionados y alineados a los objetivos trazados en cada área dentro del Municipio Distrital, esto a su vez explica el desconocimiento de los puestos y jerarquías que se tienen en el organigrama así como la carencia de orientación por parte de los jefes inmediatos de cada área de la municipalidad para la realización de las funciones o actividades asignadas.

Respecto a la recompensa, se percibió la incomodidad de algunos de los colaboradores ante los contratos laborales, debido a que estos actualmente son en su mayoría del tipo locación de servicios, lo que genera que los colaboradores no puedan acceder a ciertos beneficios que por ley les correspondería de encontrarse bajo otra modalidad de contrato. Por añadidura, se tiene que los colaboradores tienen una percepción de poco reconocimiento ante la ejecución oportuna y correcta de un trabajo o tarea encomendada.

Asimismo, se alcanza a evidenciar que las relaciones laborales en la Municipalidad Distrital de Combapata, referida a la interacción entre colaboradores probablemente, es deficiente dado que existe poco respeto al reglamento interno para delimitar funciones y procesos, se percibe poco esfuerzo en los colaboradores, relaciones deficientes, en el sentido que la cooperación es



débil, la comunicación asertiva no es practicada con frecuencia, además, el compromiso de los colaboradores es bajo, lo cual propicia un ambiente poco confortable.

Con respecto al grado de identidad, se observó que los colaboradores no se sienten con suficiente compromiso dentro de la municipalidad, adicionalmente, existe débil sentido de pertenencia, lo que genera que, en algunas ocasiones, se perciba falta de identificación de los colaboradores con la municipalidad, es decir, se percibió que algunos tienen limitada participación voluntaria en las actividades de la municipalidad, produciendo escaso sentimiento de orgullo de formar parte de esta.

Por añadidura, se registró problemas en cuanto a la motivación laboral de los colaboradores, la mayor parte de estos no demuestran motivación para realizar óptimamente sus funciones o superar sus resultados anteriores, lo cual conlleva a que los colaboradores no muestren entusiasmo para ejecutar nuevas tareas o asignaciones, además, no exponen interés en realizar nuevos cursos o capacitaciones que les permitan mejorar sus habilidades y ampliar sus conocimientos.

Por otra parte, se pudo percibir que los colaboradores de la institución no se muestran motivados para buscar generar un impacto positivo en las personas que los rodean y no se sienten reconocidos en la institución, por lo tanto, no se generan muchas sugerencias por parte de los colaboradores ante problemas en la institución y son muy pocos los que toman posiciones de liderazgo ante actividades de la institución.

Del mismo modo, se percibe que la mayor parte de colaboradores de la institución mantiene relaciones cordiales con sus compañeros, pero algunos no se sienten cómodos y no disfrutan del tiempo compartido en el centro de trabajo, por lo que no se muestran motivados a generar espacios de confraternización o integración con sus equipos de trabajo, siendo muy pocos los colaboradores que toman iniciativas para gestionar reuniones o eventos para propiciar afiliación entre compañeros.



Si la situación sigue manteniéndose entre los colaboradores de la Municipalidad Distrital de Combapata, se verá perjudicada la motivación de los colaboradores, afectando sus relaciones y desempeño, no se sentirán a gusto con sus compañeros de trabajo, buscando otras opciones laborales, por lo que ocurrirá alta tasa de rotación de personal, baja productividad, incumplimiento de objetivos, ausentismo, y falta de identidad institucional.

Es por ello que es necesario investigar el clima organizacional y la motivación laboral ya que de esta manera se formularán estrategias a través de diferentes actividades las cuales puedan impulsar una mejor unión entre colaboradores, empatía entre ellos, fortalecer la identificación de los mismos, con la municipalidad y de esta manera se logrará ofrecer un buen servicio a los pobladores de la zona, reducir el estrés laboral y mejorar el bienestar de los colaboradores; pues en un entorno de trabajo que atienda más de cerca las necesidades de los colaboradores aumentaría su disposición a dedicar más participación y esfuerzo a sus tareas laborales encomendadas, para el alcance de los objetivos dentro la Municipalidad Distrital de Combapata.

## **1.2. Formulación del problema**

### **1.2.1. Problema general**

¿Qué grado de relación existe entre clima organizacional y motivación laboral de los colaboradores en la Municipalidad Distrital de Combapata, Provincia de Canchis, Cusco - 2022?

### **1.2.2. Problemas específicos**

P.E.1 ¿Qué grado de relación existe entre estructura y motivación laboral de los colaboradores en la Municipalidad Distrital de Combapata, Provincia de Canchis, Cusco - 2022?

P.E.2. ¿Qué grado de relación existe entre recompensa y motivación laboral de los colaboradores en la Municipalidad Distrital de Combapata, Provincia de Canchis, Cusco - 2022?

P.E.3. ¿Qué grado de relación existe entre relaciones y motivación laboral de los colaboradores en la Municipalidad Distrital de Combapata, Provincia de Canchis, Cusco - 2022?



P.E.4. ¿Qué grado de relación existe entre identidad y motivación laboral de los colaboradores en la Municipalidad Distrital de Combapata, Provincia de Canchis, Cusco - 2022?

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

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

Determinar qué grado de relación existe entre clima organizacional y motivación laboral de los colaboradores en la Municipalidad Distrital de Combapata, Provincia de Canchis, Cusco - 2022.

#### **1.3.2. Objetivos específicos**

O.E.1. Determinar qué grado de relación existe entre estructura y motivación laboral de los colaboradores en la Municipalidad Distrital de Combapata, Provincia de Canchis, Cusco - 2022.

O.E.2. Determinar qué grado de relación existe entre recompensa y motivación laboral de los colaboradores en la Municipalidad Distrital de Combapata, Provincia de Canchis, Cusco - 2022.

O.E.3. Determinar qué grado de relación existe entre las relaciones y motivación laboral de los colaboradores en la Municipalidad Distrital de Combapata, Provincia de Canchis, Cusco - 2022.

O.E.4. Determinar qué grado de relación existe entre identidad y motivación laboral de los colaboradores en la Municipalidad Distrital de Combapata, Provincia de Canchis, Cusco - 2022.

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

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

La investigación tiene una relevancia social significativa, dado que sus hallazgos permitieron identificar los principales problemas relacionados con el clima organizacional y la motivación laboral en la Municipalidad Distrital de Combapata. Esto conlleva beneficios para los colaboradores de la institución, ya que les permite establecer acciones de mejora que mejorarán el clima organizacional y potenciarán la motivación de los



colaborares. Por lo tanto, es factible establecer un lugar de trabajo que sea más relajante y satisfactorio.

Además, es importante destacar que el clima organizacional y la motivación laboral son elementos que afectan directamente el desempeño de los colaboradores. Por lo tanto, estos beneficios se extienden también a la población en general del distrito de Combapata, quienes recibirán un servicio de mayor calidad.

#### **1.4.2. Implicancias prácticas**

La investigación reveló importantes implicaciones prácticas que muestran cuán importantes son la motivación laboral y la cultura organizacional para el éxito y el crecimiento de una entidad. Estos elementos son cruciales para el cumplimiento de las metas de la organización, así como para el bienestar y la satisfacción de los empleados.

La importancia de esta investigación radica en la posibilidad de plantear recomendaciones y estrategias específicas para abordar los problemas relacionados con el clima organizacional y la motivación de los empleados. De ahí que, las organizaciones podrían poner en práctica estas sugerencias para mejorar su funcionamiento y alcanzar un mayor nivel de eficiencia.

#### **1.4.3. Valor teórico**

Los resultados obtenidos en esta investigación son una contribución importante para futuras investigaciones en este campo. Los hallazgos y conclusiones obtenidos pueden ser utilizados como base para el desarrollo conceptual de nuevos estudios relacionados al clima organizacional y la motivación laboral. De esta manera, avanza el conocimiento en el campo y fomenta una mejor comprensión de estos importantes factores en el ámbito laboral.

#### **1.4.4. Utilidad metodológica**

El aporte metodológico de la investigación se sustentó en el desarrollo de un instrumento para la recolección de información acerca de las





variables clima organizacional y motivación laboral, que podrá ser utilizada en futuras investigaciones. El desarrollo de este instrumento se basó en un enfoque riguroso y sistemático, que garantiza su validez y confiabilidad. Se llevaron a cabo diversas etapas, como revisión de literatura, diseño de ítems, prueba piloto y análisis estadístico, para asegurar su efectividad.

## **1.5. Delimitación de la investigación**

### **1.5.1. Delimitación temporal**

La investigación se desarrolló durante el periodo del año 2022 con el objetivo de obtener resultados actualizados y poder predecir futuros acontecimientos dentro de la institución. Durante este período, se recopiló información relevante y se llevaron a cabo análisis exhaustivos para obtener una visión más clara de la situación actual y anticipar posibles escenarios futuros.

### **1.5.2. Delimitación espacial**

El ámbito geográfico en el que se realizó la investigación es dentro de la provincia de Canchis en la Municipalidad Distrital de Combapata, ubicada en la Plaza de Armas N° 322 del distrito de Combapata, lugar donde se analizó las variables mencionadas.

### **1.5.3. Delimitación conceptual**

La investigación se fundamentó en las teorías y conceptualización de las variables clima organizacional y motivación laboral, así como de sus dimensiones e indicadores. Teniendo como base al comportamiento organizacional, así como gestión del talento humano de Chiavenato, Robbins y Timothy.



## Capítulo II

### Marco Teórico

#### 2.1. Antecedentes de la investigación

##### 2.1.1. Antecedentes internacionales

Quizhpilema y Chaca (2020) en su investigación “Impacto del clima organizacional en la motivación de los funcionarios Públicos: Caso estudio IFTH”, tuvieron como objetivo analizar el impacto del clima organizacional en la motivación de los funcionarios públicos del IFTH. El estudio fue de tipo cuantitativo, descriptivo, y relacional. La población estuvo conformada por 341 individuos, siendo 57 la unidad de muestra. Se aplicó una encuesta para evaluar el nivel de motivación laboral y clima organizacional.

#### **Conclusiones:**

- Se identificó que la motivación en sus dimensiones (Logro, afiliación y poder) representan un resultado de nivel medio, dicho nivel no se encuentra dentro del rango aceptable, lo que significa que existen elementos que obstaculizan tener un elevado nivel de motivación.
- La calidad de clima organizacional del IFTH en base a sus dimensiones está percibido como regular, lo que evidentemente perjudica de forma directa a la institución y a sus funcionarios.
- Existe relación entre la calidad de clima organizacional percibido y el nivel de motivación laboral de los funcionarios públicos del IFTH; no obstante, se verificó que, a pesar de tener un vínculo entre variables, algunas de las dimensiones no poseen relación. Es así que se identificó que no existe relación entre logro y reciprocidad, así como también el poder con el liderazgo.

Banegas y Cardona (2017) en su investigación “Incidencia del Clima Organizacional en la Motivación de los Empleados de la Universidad Católica de Cuenca”, cuyo objetivo general fue determinar la incidencia del clima organizacional en la motivación de los empleados de la



Universidad Católica de Cuenca-Matriz. El estudio fue de diseño descriptiva, transversal y correlacional. La muestra estuvo constituida por un total de 259 empleados de la matriz, siendo 100 de ellos administrativos y 159 docentes. Para diagnosticar el clima organizacional se aplicó un cuestionario denominado CLIQU Ning, que plantea tres dimensiones: gestión institucional, retos individuales e interacción. Para medir el nivel de motivación laboral del personal administrativo y docente de la institución, se utilizó el cuestionario realizado por Ancona, Camacho y García (2012), que tiene una estructura de cuatro dimensiones: incentivo económico, realización personal, relaciones interpersonales y estabilidad de vida.

### **Conclusiones:**

- Los cuestionarios que se utilizaron para diagnosticar el clima organizacional y para medir el nivel de motivación del personal administrativo y docente de la Universidad Católica de Cuenca-Matriz, obtuvo coeficientes alfa de Cronbach, que indican una consistencia interna muy buena (0,869) y una excelente (0,914), respectivamente.
- En el caso del clima organizacional, el análisis descriptivo permite evidenciar que las tres dimensiones utilizadas para determinar la calidad del ambiente laboral de la institución en estudio, alcanzaron promedios que les ubicaron en la categoría de favorable; siendo la gestión institucional y retos individuales las dimensiones que obtuvieron una calificación promedio mayor en relación con la dimensión interacción. Por tal razón, se puede decir que la tendencia que mostraron estas dimensiones, hizo que la variable clima organizacional, alcance una media de 3,66, que le ubica en la categoría de favorable.
- De acuerdo al análisis descriptivo, el personal administrativo y docente que participó en este estudio presentan niveles muy favorables de motivación laboral. Las principales dimensiones motivacionales después de realización personal fueron estabilidad de vida y relaciones interpersonales. Estas lograron un nivel de



motivación muy fuerte y tan solo la dimensión incentivo económico alcanzó un nivel favorable, por ser la que presentó el promedio más bajo con respecto a las otras tres dimensiones.

Mogrovejo (2020) en su investigación “El clima organizacional y su influencia sobre la motivación del personal del hospital Liborio Panchana Sotomayor” tuvo como objetivo analizar la influencia del clima organizacional sobre la motivación del personal del Hospital Liborio Panchana Sotomayor. Para ello empleó una investigación de enfoque cuantitativo, transversal o longitudinal. La muestra estuvo conformada por 218 empleados a los que se le realizaron las encuestas.

### **Conclusiones:**

- Se concluye que la motivación laboral se basa en las actividades, sean internas o externas que realizan las personas poniendo esfuerzo para cumplir las metas de la institución, pero estas se ven afectadas por factores como las características del lugar, el comportamiento de los colaboradores, la falta de reconocimiento por sus labores, entre otros, por lo que se debe tomar atención en todos y cada uno de estos factores a fin de que los colaboradores desempeñen sus funciones de manera eficiente y eficaz y así lograr los objetivos de la organización
- El clima laboral contribuye en la motivación, satisfacción de los colaboradores y la productividad, por lo que es indispensable conocer que el clima organizacional son las características del entorno del trabajo que son percibidas por los colaboradores, ya sea de manera directa o indirecta en relación al área donde se desenvuelven.

### **2.1.2. Antecedentes nacionales**

Ayquipa (2017) en su investigación “Motivación laboral y Clima Organizacional en la Municipalidad Distrital de Los Olivos, Lima 2017.”, presentaron como objetivo determinar la relación que existe entre las dos variables; vale decir, la motivación laboral y clima organizacional en la Municipalidad de Los Olivos. Lima. 2017. Emplearon una investigación de tipo básica, enfoque cuantitativo y diseño No experimental-transversal.



La población estuvo conformada por 100 cien colaboradores de la Municipalidad de Los olivos. Lima, 2017. Para la recolección de datos, se consideró la encuesta como técnica y el cuestionario como instrumento.

**Conclusiones:**

- Las dos variables de investigación, llamadas uno motivación laboral y la segunda variable cuyo nombre es clima organizacional, se relacionan favorablemente, demostrando con un coeficiente a favor de rho de spearman de 0,326. Este número nos indica que el trabajo está dentro de los parámetros positivos. Se observó también a pesar que la correlación es baja, sin embargo, hay una relación significativa entre estas dos variables.
- La variable motivación laboral se relaciona con la variable clima organizacional según los colaboradores en la Municipalidad distrital de Los Olivos, Lima 2017; habiéndose determinado un coeficiente de correlación rho de spearman positivo. De esta manera ambas variables tienen un papel importante dentro del recinto laboral. Es importante tener en consideración estas dos variables de parte de los colaboradores, para el buen trabajo laboral del recinto edil.

Jaramillo (2017) “Clima organizacional y motivación laboral de los colaboradores de la municipalidad de Los Olivos -2016” planteó como objetivo investigar la relación entre el clima organizacional y motivación laboral de los colaboradores de la Municipalidad de Los Olivos- 2016. La investigación fue de tipo no experimental, corte transversal y correlacional, La población estuvo conformada por 125 colaboradores de la parte administrativa y la muestra estuvo constituida por las respuestas de 95 servidores públicos que laboran en la Municipalidad de Los Olivos durante el periodo del 2016. La técnica de recolección de datos fue la encuesta con el cuestionario como instrumento.



### **Conclusiones:**

- El nivel del Clima organizacional de los colaboradores de la municipalidad de Los Olivos que contribuyen el 100% de la muestra: el 40% de los encuestados percibe que el clima organizacional se encuentra en un nivel “alto”, mientras que para el 45.26% de los encuestados lo considera en un nivel “intermedio”, y solo es 14.74% en un nivel “bajo”. Se determinó que los encuestados consideran que el clima organizacional se encuentra en un nivel “intermedio” en dicha organización.
- El nivel de la motivación laboral de todos los colaboradores encuestados de la Municipalidad de Los Olivos, que contribuyen el 100% de la muestra: el 36.84% de los encuestados percibe que la motivación laboral se encuentra en un nivel “alto”, mientras que para el 38.95% de los encuestados lo considera en un nivel “intermedio”, y solo es 24.21% en un nivel “bajo”. Se determinó que los encuestados consideran que la motivación laboral se encuentra en un nivel “intermedio” en dicha organización.

Rivera y Ilave (2018) “Influencia del clima organizacional en la motivación laboral de la municipalidad distrital de Characato – 2018” presentó como objetivo determinar la influencia del Clima Organizacional en la Motivación Laboral de los colaboradores de la Municipalidad Distrital de Characato. La investigación es de tipo sustantivo, transeccional y descriptivo, de diseño relacional. La población estuvo conformada por 52 colaboradores de la Municipalidad colaboradores y por ser un número reducido se decidió asumir el total de los mismos, la técnica de recolección de datos es la encuesta y el instrumento es el cuestionario.

### **Conclusiones:**

- El Clima Organizacional no influye significativamente en la Motivación Laboral de los colaboradores de la Municipalidad Distrital de Characato. Los resultados obtenidos arrojan un p valor mayor a 0.05 y, asimismo, el coeficiente de correlación de Pearson



es de  $r = 0.187$  lo que significa que existe una cercanía muy baja entre las variables.

- El Clima Organizacional en la Municipalidad de Characato, de manera general, es de un nivel medio reflejado por un 55% de aprobación, mientras que un 27% manifiesta un nivel desfavorable y el 10% precisa que el clima es muy desfavorable. Así, en el análisis se concluye que el clima organizacional promueve medianamente la Realización del Personal y el Involucramiento con los programas, proyectos, tareas y acciones del Municipio; mientras que en la Comunicación hay una mediana fluidez, celeridad, claridad, coherencia y precisión relativa y pertinente al funcionamiento interno de la institución, así como con la atención a los usuarios; mientras que la institución provee regularmente las Condiciones Laborales como elementos materiales, económicos y psicosociales adecuados y necesarios para el cumplimiento de las tareas, y la Supervisión otorga un mediano apoyo y orientación para el cumplimiento de las metas y compromisos.

### **2.1.3. Antecedentes locales**

Del Carpio (2018) en su investigación “Clima Organizacional y Motivación Laboral de los colaboradores de la Dirección Regional de Trabajo y Promoción del Empleo Cusco, 2018”, planteó como objetivo determinar el grado de la relación entre el Clima Organizacional y la Motivación Laboral de los colaboradores de la Dirección Regional de Trabajo y Promoción del Empleo Cusco, 2018. La investigación fue no experimental, de tipo descriptivo correlacional, la población estuvo constituida por 44 colaboradores, la muestra estuvo conformada por 30 colaboradores, extraídos de la población de manera no aleatoria. La técnica de recolección de datos fue la encuesta y el instrumento el cuestionario.

#### **Conclusiones:**

- Con un nivel de confianza del  $95\% = 0.95$ , y al nivel de significancia del  $\alpha: 5\% = 0.05$ , se confirma que, si existe correlación entre las variables Clima Organizacional y Motivación Laboral, según el



estadístico de prueba para un estudio no paramétrico Correlación de Spearman, cuyo coeficiente de correlación alcanza el valor de 0,781, valor que muestra una asociación alta y directa entre dichas variables, lo cual indica que cuanto mejor sea el Clima Organizacional mejor ha de ser la Motivación Laboral y viceversa.

- Respecto a la variable Clima Organizacional, se concluye que el 3,3% de los encuestados consideran que esta es desfavorable, mientras que el 43,3% considera que es poco favorable, el 30,0% que es favorable y el restante 23,3% que es muy favorable. Resultados que muestran desajustes en cuanto al clima organizacional, generado por la carencia de habilidades para negociar conflictos que se asocian por lo general a la interpretación errónea de la normatividad laboral, así como por una comunicación organización deficiente al interior de la Dirección Regional de Trabajo y Promoción del Empleo Cusco.
- Respecto a la variable Motivación Laboral se concluye que el 16,7% de los encuestados consideran que esta es baja, mientras que el 53,6% considera que es media, el 53,3% que es alta. Lo que pone en evidencia que los colaboradores perciben que la contribución que ellos hacen a la organización no es la óptima o la que ellos deberían realizar, la cual se ve limitada porque no se encuentran las condiciones en la que los colaboradores pueden rendir de manera más eficiente explotando todas sus potencialidades.

Candia (2019) en su investigación “Clima laboral en la municipalidad distrital de Pillpinto provincia de Paruro-Cusco 2018”, presentó como objetivo describir el clima laboral en la Municipalidad Distrital de Pillpinto-Cusco 2018. La investigación fue de tipo básica, enfoque cuantitativo, diseño no experimental, la población y muestra estuvo constituida por 19 colaboradores de la Municipalidad Distrital de Pillpinto. Para la recolección de datos se aplicó la técnica de encuesta y el cuestionario como instrumento.





### Conclusiones:

- El clima laboral que se presenta en la Municipalidad Distrital de Pillpinto es adecuado, determinado por un promedio de 3.48 en la escala de medición establecida. Las dimensiones que presentan un mayor puntaje son la Organización y Estructura con un promedio de 4.18 considerándose adecuado, seguido de la Autonomía con un promedio de 3.78 presenta un nivel alto, la Cooperación y Apoyo con un promedio de 3 presenta también un nivel alto, y la Motivación con un promedio de 3.54 considerándose adecuado. Siguiendo se tiene la Innovación con un promedio de 3.29 considerándose regular, el Liderazgo con un promedio de 3.23 considerándose ni inadecuado ni adecuado, el Reconocimiento con un promedio de 3.18 considerándose ni inadecuado ni adecuado y finalmente la Transparencia y equidad con un promedio de 2.94 considerándose ni inadecuado ni adecuado. La dimensión que presenta mayor promedio es la Organización y Estructura debido a que en la Municipalidad existe una buena organización y coordinación en los procesos de trabajo, por otro lado, la dimensión que presenta menor promedio es la Transparencia y Equidad debido a que los colaboradores perciben que las prácticas y políticas organizacionales no son claras, equitativas y muchas veces hasta arbitrarias, pudiéndose considerar como una debilidad para la Municipalidad.
- La Motivación que se presenta en la Municipalidad Distrital de Pillpinto es adecuado determinado por un promedio de 3.54. Respecto a sus indicadores, la Motivación extrínseca con un promedio de 2.87 es considerado ni inadecuado ni adecuado y la Motivación intrínseca con un promedio de 4,21 es considerado adecuado. Por lo tanto, se afirma que la motivación extrínseca es baja, solo se motiva al personal con sanciones o castigos al incumplimiento de su trabajo más no son motivados con algún tipo incentivos monetarios. En cambio, la motivación intrínseca es alta, los colaboradores se sienten motivados en su trabajo al afrontar las



responsabilidades, actividades y funciones recibidas en sus puestos de trabajo, sintiéndose estimulados a ser mejores profesionales.

Vega y Paz (2018) en su investigación “Clima organizacional en la municipalidad Provincial de la Convención – Cusco, 2018”, planteó como objetivo describir el clima organizacional en la Municipalidad Provincial de la Convención – Cusco, 2018. La investigación fue de tipo básica, enfoque cuantitativo, no experimental. La población y muestra la conformaron 280 colaboradores de la Municipalidad Provincial de la Convención, Cusco – 2018. La técnica de recolección de datos fue la encuesta y el instrumento el cuestionario.

### **Conclusiones:**

- El clima organizacional de la Municipalidad Provincial de la Convención es regular, habiendo alcanzado en promedio el 3.02 de acuerdo a la escala de baremación; del análisis de las dimensiones señaladas para el presente estudio: Relaciones Interpersonales con promedio de 3.18, calificado como regular; Autonomía con promedio 2.98, calificado como regular; Liderazgo con promedio 3.44, calificado como bueno y Motivación con promedio 2.49, calificado como malo.
- La motivación, obtuvo la calificación de malo, con un promedio de 2.49 de acuerdo a la escala de baremación; para el análisis de esta dimensión se consideraron los indicadores: curso que alcanzo el promedio de 2.60, calificado como malo; mientras que intensidad un promedio de 2.59 calificado como malo; y persistencia con un promedio 2.27 calificada como malo. Demostrándose que el grado de motivación varía de un individuo a u otro, según el momento y la situación; las actitudes, la personalidad y el aprendizaje; las necesidades, impulsos e incentivos no son valorados por los jefes de área. Asimismo, la motivación no se estaría fortaleciendo plenamente el proceso responsable de la intensidad, el curso y la persistencia de los esfuerzos que realizan los colaboradores para alcanzar los objetivos institucionales.



## 2.2. Bases teóricas

### 2.2.1. Clima organizacional

Es el medio ambiente humano y físico en el que se desarrolla el trabajo cotidiano, influye en la satisfacción del colaborador y, por lo tanto, en su productividad; está relacionado con las habilidades del directivo, del líder o jefe con los comportamientos o motivaciones de las personas con su manera de trabajar, relacionarse y comunicarse, con su interacción con la institución con las maquinas, equipos y herramientas que se utilizan y con la propia actividad de cada uno (Hernandez, 2020).

Es el entorno físico, humano y emocional en el que se realiza el trabajo, el cual influye en la motivación del colaborador, algunas veces por motivos externos a la compañía, como una crisis o cambio de normativa otras veces por decisiones de la compañía. (Caraballo y Gema, 2020, p.141).

Hace referencia a las percepciones compartidas por los miembros de una empresa respecto al trabajo, al ambiente físico, las relaciones laborales entre los empleados y las diversas regulaciones formales que afectan a dicho trabajo (Moreno, 2019).

#### *2.1.1.1. Tipos de variables en el clima organizacional*

- **Las variables organizaciones:** “el tamaño de la organización, los procesos y las estructuras organizacionales, la administración del talento humano” (Soltelo y Arrieta, 2018, p.107).
- **Las variables personales:** “las aptitudes, las actitudes, la motivación. El carácter y el temperamento” (Soltelo y Arrieta, 2018, p.107).
- **Variables resultantes:** “la satisfacción, la productividad, y otras que son productos de las dos anteriores” (Soltelo y Arrieta, 2018, p.107).



### *2.1.1.2. Factores del clima organizacional*

Según Sotelo y Arrieta (2018) existen seis factores que influyen en el clima organizacional, y son los siguientes:

- Liderazgo
- Cambio en la estructura de la empresa
- La manera como sean tratados
- Recompensados
- Ambiente físico
- Factores personales: como la familia, valores, habilidades, actitudes, etc.

### *2.1.1.3. Niveles del clima organizacional*

El clima organizacional representa el ambiente interno entre los miembros de la organización y está íntimamente relacionado con el grado de motivación existente, así puede variar dentro de los niveles del clima organizacional (Chiavenato, 2017).

- **La motivación.** Procesos que inciden en la energía, dirección y persistencia del esfuerzo que realiza una persona para alcanzar la meta (Stephen y Coulter, 2018).
- **La confianza.** Creencia en la integridad, el carácter y la capacidad de una persona (Stephen y Coulter, 2018).
- **Participación.** Grado en el que una persona se identifica con su trabajo, participa activamente en él y considera un buen desempeño es un ingrediente importante de su valía personal (Stephen y Coulter, 2018).
- **Estado emocional.** Es el conjunto de experiencias corporales vivas, veraces, situadas y transitorias que impregna el flujo de conciencia de una persona, que es percibida en el interior de y recorriendo el cuerpo, y que, durante el trascurso de su vivencia, sume a la persona y a sus acompañantes en una realidad nueva y transformada (Bericat, 2012).



#### *2.1.1.4. Formas de clima organizacional*

Según Likert citado por Rodríguez (2015), existen cuatro tipos de colaboradores en una organización:

- **Autoritario.** Este tipo de sistema se caracteriza por la desconfianza. Las decisiones son adoptadas en la cumbre de la organización y desde allí se difunden siguiendo una línea altamente burocratizada de conducto regular. Los procesos de control se encuentran asimismo centralizados y formalizados.
- **Paternalista.** Las decisiones son igualmente adoptadas en los escalones superiores de la organización. También en este sistema se centraliza el control, pero en él hay una mayor delegación. Se basa en relaciones de confianza condescendiente desde la cumbre hacia la base y la dependencia desde la base a la cúspide jerárquica.
- **Consultivo.** Que existe un mayor grado de descentralización y delegación de las decisiones. Se mantiene un esquema jerárquico, pero las decisiones específicas son adoptadas por escalones medios e inferiores.
- **Participativo.** Se caracteriza por que el proceso de toma de decisiones no se encuentra centralizado, sino distribuido en diferentes lugares de la organización. Las comunicaciones son tanto verticales como horizontales generándose una participación grupal.

#### *2.1.1.5. Teoría de Litwin y Stringer*

Litwin y Stringer (1968) citado en Goetendia (2020) sostienen que el clima es una forma de medir cómo repercute el ambiente en que los colaboradores se motiven, en forma cuantitativa, por tanto, en su estudio relacionó la motivación y el clima con el objetivo de evaluar la repercusión del estilo de liderazgo en la motivación y conducta general de los colaboradores.

Asimismo, Rodríguez (2015) menciona que se tiene una serie de dimensiones en relación al individuo y organización, siendo



estas las más frecuentes: estructura de organización, recompensa, relaciones interpersonales e identidad.

**A. Estructura de organización:** es la medida en que la organización enfatiza la burocracia.

Son aquellos reglamentos, normas y exigencias establecidos por la estructura formal de la organización (Rodríguez, 2015).

- **Normativa:** Reglas o preceptos de carácter obligatorio, emanados de una autoridad normativa, la cual tiene su fundamento de validez en una norma jurídica que autoriza la producción normativa, que tienen por objeto regular las relaciones sociales y cuyo cumplimiento está garantizado por el Estado (MEF, 2022).
- **Supervisión de Actividades:** Ejercer una función de control del cumplimiento de las condiciones dispuestas normativamente para el acceso y ejercicio de las actividades económica (Sola y Javier, 2016).

**B. Recompensa:** es la percepción sobre la equidad y justicia en cuanto a la gratificación recibida por el trabajo bien realizado. Es aquel sistema de remuneraciones monetarias y de recompensas de todo tipo que la organización ofrece a sus miembros. Las posibilidades de promoción y carrera funcionaria (Rodríguez, 2015).

- **Reconocimiento Formal:** El reconocimiento formal es un modelo de reconocimiento laboral estructurado con procesos para nominar a algún colaborador a un premio (Da Silva, 2021).
- **Reconocimiento Informal:** Se otorga reconocimiento informal a colaboradores o equipos cuando cumplen objetivos puntuales o completan proyectos (Da Silva, 2021).

**C. Relaciones interpersonales:** es la percepción de los colaboradores sobre la existencia de un ambiente de trabajo



grato que concibe buenas relaciones sociales tanto entre pares como entre jefes y subordinados.

Es aquel grado en que al interior de la organización se establecen vínculos de apoyo mutuo y solidaridad o en que se producen dificultades derivadas de rivalidades personales o entre grupos (Rodríguez, 2015).

- **Subordinación:** la subordinación es una característica específica de las relaciones laborales, no debería basarse en interrelaciones legales sino más bien económicas entre el empleado y el empleador (Mihailenko y Prasolova, 2019).
- **Cooperación:** se refiere a la colaboración en el desarrollo de tareas de otros en situaciones de interdependencia de metas (Jung, 2021).

**D. Identidad:** es el sentimiento de pertenencia a la organización. Es el grado en que los miembros de la organización perciben que pueden desempeñarse con un cierto nivel de responsabilidad y de pertenencia, en sus respectivos cargos (Rodríguez, 2015).

- **Compromiso con la institución:** el compromiso de permanencia se centra en el costo que significaría para el individuo renunciar a su puesto laboral (Torner y Rojas, 2021).
- **Identidad institución:** “es la fuente de sentido y experiencia para la gente entendiendo el sentido como “la identificación simbólica que realiza un actor social del objetivo de su acción” (Moreno et al., 2018, p. 28).

### 2.2.2. Motivación

“Se define como los procesos que inciden en la intensidad, dirección y persistencia del esfuerzo que realiza una persona para alcanzar una meta, considerando tanto la calidad del esfuerzo dado por persona en la organización” (Robbins y Timothy, 2017, p.209).



Es aquella que contribuye el grado de compromiso de la persona es un proceso que ocasiona, activa, orienta, dinamiza y mantiene el comportamiento de los individuos hacia la realización de objetivos esperados (Acosta, 2017).

“Es un proceso que comienza con una deficiencia fisiológica o psicológica o con una necesidad que activa un comportamiento o un impulso orientado hacia un objetivo o incentivo” (Chiavenato, 2017, p.118).

Es el impulso que se descubre en una persona hacia un determinado medio de satisfacer una necesidad, creando o aumentando con ello el impulso necesario para que ponga en obra ese medio o esa acción, o bien para que deje de hacerlo (Ramirez, 2017).

#### ***2.2.2.1. Teorías de motivación***

##### **A. Teoría de la jerarquía de las necesidades de Maslow:**

Maslow ordenó por jerarquías las necesidades de las personas en una pirámide de cinco niveles. En la base de la pirámide están las necesidades de supervivencia más básicas, luego van subiendo de nivel, las necesidades son cada vez más complejas hasta llegar al reconocimiento o autorregulación (Acosta, 2017).

**B. Teoría ERG:** Esta es la teoría expuesta por Clayton Alderfer está de acuerdo con Maslow en cuanto a que la motivación de los colaboradores podía calificarse en una jerarquía de necesidades (Acosta, 2017).

**C. Teoría de las Metas:** Esta es la teoría expuesta por el psicólogo Edwin Locke, en la cual se establece que las personas se imponen metas con el fin de lograrlas (Acosta, 2017).

**D. Teoría de las tres necesidades de la motivación de McClelland:** McClelland describió que el ser humano tiene tres necesidades adquiridas, no innatas, que son aquellas que





motivan el desempeño óptimo del trabajo, que se divide en necesidad de logro, necesidad de poder y necesidad de afiliación (Acosta, 2017).

#### **2.2.2.2. Tipos de motivación**

Según McClelland explica que existen necesidades a las que asocia diversos tipos de motivación como: necesidad de éxito, afiliación y de poder (Napolitano, 2018).

Se ha llegado a la comprensión de tres importantes sistemas motivacionales que dirigen el comportamiento humano que son: motivación de logro, poder y afiliación (Alles, 2017).

**A. Necesidad de éxito:** “son aquellas personas que sienten impulsos de alcanzar metas que comportan un elevado nivel de desafío y no se oponen a tomar riesgos por tal de conseguirlo siempre que sea de forma calculada. Son individualistas y tienen una alta autorresponsabilidad” (Muñoz, 2020, p.56). Es aquella que muestra un individuo que anhela alcanzar cosas difíciles, que disfruta con el reto por sobresalir, por tener éxito (Acosta, 2017).

- **Ejecución de actividades:** desarrollo de lo estipulado en el Reglamento de organización y funciones (ROF) (Vecino, 2016).
- **Ascenso puesto de trabajo:** expectativa del colaborador en la organización es la posibilidad crecer en la pirámide organizacional (Vecino, 2016).
- **Asistencia a programas:** sirve para potenciar la actividad hay que ampliar la visión y mejorar la educación (Valencia et al., 2017).

**B. Necesidad de afiliación:** son aquellas personas que tienen fuertes deseos de pertenecer a grupos sociales. Buscan gustar a las demás y prefieren la colaboración a la competencia.



Huyen de las situaciones que implican riesgos y falta de certidumbre (Muñoz, 2020). Es aquella que muestra un individuo que se interesa por las relaciones entre personas que necesita formar parte de grupos, recibir y dar efectos (Acosta, 2017).

- **Reuniones de integración:** las vinculaciones de colaboradores a las organizaciones (Moreno et al., 2018).
- **Relaciones interpersonales:** asociaciones entre colaboradores dentro de la organización (Moreno et al., 2018).

**C. Necesidad de poder:** “son aquellas personas que tienen una alta necesidad de poder, valoran mucho el reconocimiento social y buscan controlar a otras personas e influir en su comportamiento, frecuentemente por motivos egoístas” (Muñoz, 2020, p.56). Es aquella que muestra un individuo que quiere influir sobre el comportamiento de otros. Le interesa más esto que su propio rendimiento. Esta necesidad será más o menos positiva según se busque el interés del otro o solo el propio (Acosta, 2017).

- **Influencia a otros colaboradores:** el grado de influencia de las emociones en el comportamiento de los empleados en las organizaciones (Biedma, 2021).
- **Reconocimiento:** lo que implica que cada colaborador se defina a sí mismo como perteneciente a una organización, por un lado, o a una categoría social asociada a su profesión o actividad de trabajo, por otro (Moreno et al., 2018).
- **Necesidad de triunfo:** un estado que podemos alcanzar si somos capaces de salir de nuestra zona de confort (El País, 2019).

**D. Teoría de las tres necesidades de la motivación de McClelland.** McClelland describió que el ser humano tiene



tres necesidades adquiridas, no innatas, que son aquellas que motivan el desempeño óptimo del trabajo, que se divide en necesidad de logro, necesidad de poder y necesidad de afiliación (Acosta, 2017).

Moreno (2019) indica que los tres impulsos motivacionales son: la necesidad de logro, necesidad de afiliación y necesidad de poder.

**1. Necesidad de logro:** es aquella que muestra un individuo que anhela alcanzar cosas difíciles, que disfruta con el reto por sobresalir, por tener éxito. Además el exceso puede llevar a la insolidaridad y dificultar la delegación y el trabajo en equipo, por el deseo de asumir personalmente las responsabilidades (Acosta, 2017). Es la medida en la que una persona tiene un fuerte deseo de alcanzar retos o desafíos, de alcanzar metas y estándares de excelencia, de hacer las cosas perfectamente, superándose cada vez. Las personas que sienten este tipo de necesidades suelen fijarse a sí mismas (Moreno, 2019).

- **Mejora continua:** es una práctica de gestión para que la empresa pueda mejorar constantemente sus procesos y así ser más eficiente y tener un mejor rendimiento (Moreno, 2019).
- **Toma de decisiones:** es un proceso sistemático de elección entre un conjunto de alternativas con base en criterios específicos y en la información disponible (Stephen & Coulter, 2018).
- **Logro de objetivos:** son aquellos fines que la organización busca lograr a través de su existencia y operaciones (Eolivier, 2018).
- Asunción de retos
- **Fijación de metas:** es el proceso más poderoso disponible para mejorar su productividad personal (Moreno, 2019).



2. **Necesidad de poder:** “son aquellas personas que tienen una alta necesidad de poder, valoran mucho el reconocimiento social y buscan controlar a otras personas e influir en su comportamiento, frecuentemente por motivos egoístas” (Muñoz, 2020, p.56). Es aquella que muestra un individuo que quiere influir sobre el comportamiento de otros. Le interesa más esto que su propio rendimiento. Esta necesidad será más o menos positiva según se busque el interés del otro o solo el propio (Acosta, 2017).

- **Espíritu de competición:** Aliente a las personas a compartir sus objetivos personales y profesionales con el grupo para que puedan verse como individuos, celebrar los éxitos de los demás y saber cómo ayudarse unos a otros a lograr su objetivo común (Stephen & Coulter, 2018).
- **Tranquilidad ante la presión laboral:** es aquel estado en mantenerse tranquilo del conjunto de responsabilidades y obligaciones que cualquier persona encara en un ambiente de trabajo (Eolivier, 2018).
- **Participación:** es la acción de involucrarse en cualquier tipo de actividad de forma intuitiva o cognitiva (Moreno, 2019).
- **Influencia en los demás:** es la habilidad de persuadir a alguien para pensar o actuar del modo que uno desea (Eolivier, 2018).
- **Autocontrol:** es la capacidad de ejercer dominio sobre uno mismo y, concretamente, sobre los impulsos y fuentes de motivación centradas en el muy corto plazo (Moreno, 2019).

3. **Necesidad de afiliación:** son aquellas personas que tienen fuertes deseos de pertenecer a grupos sociales. Buscan



gustar a las demás y prefieren la colaboración a la competencia. Huyen de las situaciones que implican riesgos y falta de certidumbre (Muñoz, 2020). Para Acosta (2017) “es aquella que muestra un individuo que se interesa por las relaciones entre personas que necesita formar parte de grupos, recibir y dar efectos” (p.106).

- **Socialización:** es el proceso de adquisición, interiorización e integración en la personalidad del individuo, de los valores sociales y las normas de comportamiento propios del grupo social o comunidad a la que pertenece, con el fin de posibilitar su adaptación al contexto social (Stephen & Coulter, 2018).
- **Construcción de relaciones interpersonales:** es establecer una relación interpersonal es sentar las bases de confianza de forma que la otra persona pueda sentir que uno tiene algo en común con él o ella (Eolivier, 2018).
- **Trabajo en equipo:** es el esfuerzo integrado de un conjunto de personas para la realización de un proyecto (Moreno, 2019).

### 2.2.2.3. Proceso de motivación

De acuerdo con Chiavenato (2017), existe una enorme variedad de factores que motiva a los seres humanos, los cuales son:

#### Figura 1

##### *Fases del proceso de motivación*



*Nota.* Elaboración propia a partir del libro Comportamiento Organizacional de Chiavenato (2017)



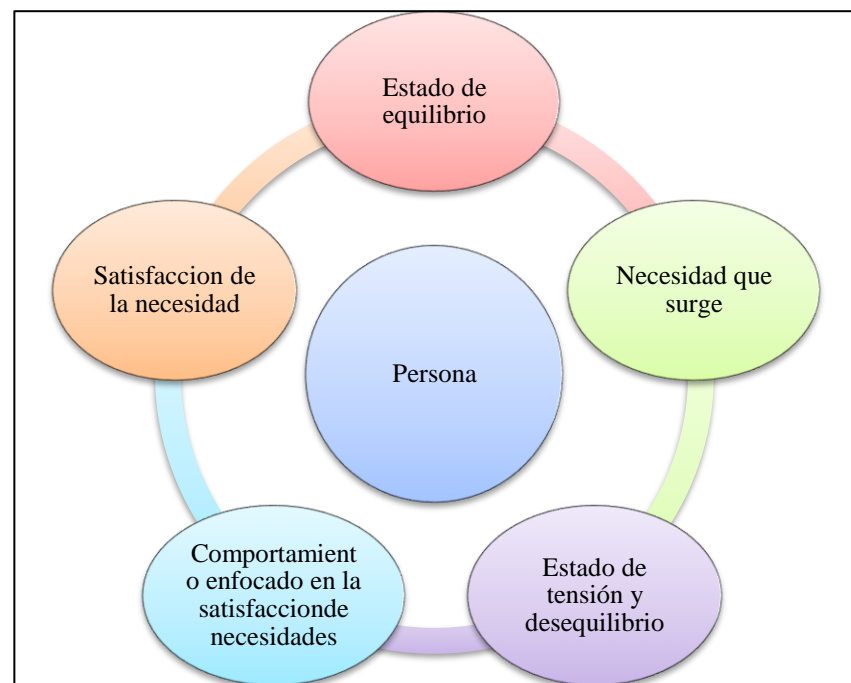
“Las necesidades son carencias o deficiencias que la persona experimenta en un periodo determinado. Las necesidades pueden ser fisiológicas, psicológicas o incluso sociológicas. Ellas son el motor de las respuestas conductuales o las desencadenan” (Chiavenato, 2017, p.120).

#### 2.2.2.4. Ciclo motivacional

De acuerdo a Chiavenato (2017) el proceso de la motivación es cíclico y se puede explicar de la siguiente manera:

#### Figura 2

*Ciclo de la motivación*



*Nota.* Elaboración propia a partir del libro Comportamiento Organizacional de Chiavenato (2017)

- Estado de equilibrio el organismo está tranquilo y en estado de equilibrio.
- Las necesidades y carencias rompen el equilibrio provocan un estado de tensión e incomodidad en la persona.
- Para resolver el estado de tensión e incomodidad la persona desencadena un proceso.



- Si el comportamiento de la persona logra satisfacer la necesidad el proceso motivacional tiene éxito y el ciclo vuelve al estado de equilibrio.
- Pero por otro lado surge un obstáculo o problema y no se logra satisfacer la persona llega a la frustración, conflicto y estrés y el estado de tensión permanece o puede aumentar.
- Por último, se desencadenaría nuevos ciclos motivacionales y los patrones circulares continúan indefinidamente. (p.120).

### **2.3. Marco conceptual**

#### **2.3.1. Aptitud**

Se refiere a la capacidad de una persona para realizar adecuadamente una acción o tarea. Que engloba tanto capacidades cognitivas y procesos como características emocionales y de personalidad (Prado, 2020).

#### **2.3.2. Ambiente físico**

Comprende todos los aspectos posibles desde el estacionamiento situado a la salida de la fábrica hasta la ubicación y el diseño del edificio (Perez, 2015).

#### **2.3.3. Administración**

Es el proceso que busca por medio de la planificación, la organización, ejecución y el control de los recursos darles un uso más eficiente para alcanzar los objetivos de una institución (Quiroa, 2020).

#### **2.3.4. Conformidad**

Es el debido cumplimiento de normas reguladoras, expresadas en los estatutos de la sociedad, en los reglamentos internos y en las instituciones legales del país (Chiavenato, 2017).

#### **2.3.5. Compromiso**

Como la creencia en las metas y los valores de la organización su aceptación, la voluntad de ejercer un esfuerzo considerable en beneficio



de la organización y en definitiva el deseo de seguir siendo miembro de la misma (Rubió, 2016).

#### **2.3.6. Comunicación**

Es el intercambio de información que se produce entre dos o más individuos con el objetivo de aportar información y recibirla. En este proceso intervienen un emisor y un receptor, además del mensaje que se pone de manifiesto (Peiró, 2021).

#### **2.3.7. Confianza**

Creencia en la integridad, el carácter y la capacidad de una persona (Stephen y Coulter, 2018).

#### **2.3.8. Cultura empresarial**

“Es el conjunto de normas, valores y formas de pensar que caracterizan el comportamiento del personal en todos los niveles de la empresa” (Paniagua y León, 2019, p.8).

#### **2.3.9. División del trabajo**

“Consiste en la especialización de las personas en determinadas tareas para aumentar la eficiencia. Su éxito se basa en que cada colaborador conozca claramente el trabajo que debe desempeñar, delimitando y dividiendo correctamente las funciones” (Paniagua y León, 2019, p.6).

#### **2.3.10. Equidad**

Es decir, sentido de justicia, igualdad en el trato a los accionistas, respeto a los derechos de los accionistas minoritarios para su participación justa con los mayoritarios, tanto en el aumento de la riqueza corporativa como en los resultados de las operaciones, así como en la presencia activa en las asambleas generales (Chiavenato, 2017).

#### **2.3.11. Estrategia**

Es una elección compleja que involucra a toda la organización y que consiste por una parte en seleccionar entre varias alternativas existentes la





más conveniente de acuerdo a los factores internos y externos (Chiavenato, 2017).

### **2.3.12. Liderazgo**

Es la acción de influir en un grupo de personas con el objetivo de trabajar en equipo y en torno a un propósito (Orellana, 2019).

### **2.3.13. Productividad**

El trabajo con propósito debe ser importante y toma más sentido cuándo reconocemos nuestras áreas de oportunidad y ahora sabemos que debemos mejorar, tener retroalimentación o feedback, también nos motiva para mejorar (Aca, 2018).

### **2.3.14. Transparencia**

Claridad de la información, en especial de la de gran relevancia, que afecta los negocios y que implica riesgos (Alles, 2017).

### **2.3.15. Tarea**

“La tarea bien hecha, el servicio bien prestado, la satisfacción del cliente la calidad en el producto, una elaboración bien hecha, etc., es lo más satisfacción produce en el colaborador y su mejor recompensa” (Paniagua y León, 2019, p.189).

## **2.4. Marco institucional**

### **2.4.1. Reseña histórica**

Combapata está ubicado en la provincia de Canchis, departamento de Cusco, limita por el norte con Checacupe, por el este con San Pablo, por el sur con el distrito de Tinta y San Pedro, por el oeste con las provincias de Canas y Acomayo. La localidad de Combapata se encuentra en la parte noreste de la ciudad de Sicuani, capital de la provincia de Canchis a una distancia de 31,7 km. Con respecto a la ciudad del Cusco, se encuentra en la parte sur de la dicha ciudad de una distancia de 102 km. Según datos geográficos, se encuentra a 3,475 m.s.n.m.



Combapata tiene el privilegio de ocupar un lugar estratégico en su ubicación, por esta localidad atraviesan los diferentes caminos carreteros Cusco, Sicuani, Arequipa pasando por la provincia de Canas, Espinar. Asimismo, de Combapata se dirige otra carretera a Santo Tomás, Chumbivilcas; pasando por Yanaoca, Livitaca y, por último, partiendo de Combapata se dirige a Acomayo. Además, por Combapata atraviesa el ferrocarril del Sur Cusco – Arequipa. Por lo que es un puerto que favorece a un activo movimiento comercial, constituyéndose en uno de los mejores centros de actividad económica de la provincia de Canchis y del departamento Cusco.

Combapata está rodeado por dos ríos: el Vilcanota y el Salcca que en su unión forman una planicie o meseta del histórico pueblo, con un clima templado y agradable, gracias a la fertilidad de estas tierras produce papá, maíz, cebada, trigo, tarwi, quinua, habas, hortalizas y variedad de frutas, en la agricultura se aprovechan las aguas del río Salcca a través de los canales de irrigación. De igual manera, en el aspecto pecuario, cuenta con todo tipo de ganado vacuno, ovino, camélidos sudamericanos animales menores como los cuyes.

En cuanto a la toponimia o significado de la palabra Combapata existen varias versiones, una de ellas las más acertada es un “Kumpapata – Kumpa” que quiere decir pareja o compañero que se unen con un solo fin, se refiere a la conjunción de los ríos Vilcanota y Salcca que después de su recorrido, sus causes se unen en las inmediaciones de este pueblo y pata altura o meseta, es que Combapata está situado en la planicie. Combapata era el lugar perfecto de encuentro de grandes amigos por el lugar estratégico de ubicación.

#### **2.4.2. Ley de creación del Distrito de Combapata**

El Congreso de la República en el año de 1912 da la ley N° 1640, de creación política del Distrito de Combapata.

ART. I. Divídase el Distrito de Tinta de la provincia de Canchis del departamento del Cusco en dos que se denominarán Tinta y Combapata y que tendrán por capitales los pueblos de sus respectivos nombres.



ART. II. El primero de estos distritos se formará con el pueblo de tinta y sus caseros y anexos situados a la orilla izquierda del rio Vilcanota, y el segundo, con el pueblo de Combapata, el anexo de Queramarca y los caseríos y estancias situadas a la orilla derecha del mismo rio.

Fue así que el 22 de noviembre del año 1912 el presidente de la Republica de entonces, Guillermo Billinghurst, promulgo y creo mediante ley N° 1640 el Distrito de Combapata, la que está ubicada a 3, 475 msnm. A 102 kilómetros al sur de Cusco.

### 2.4.3. Concejo Municipal

Son parte del consejo municipal los siguientes colaboradores:

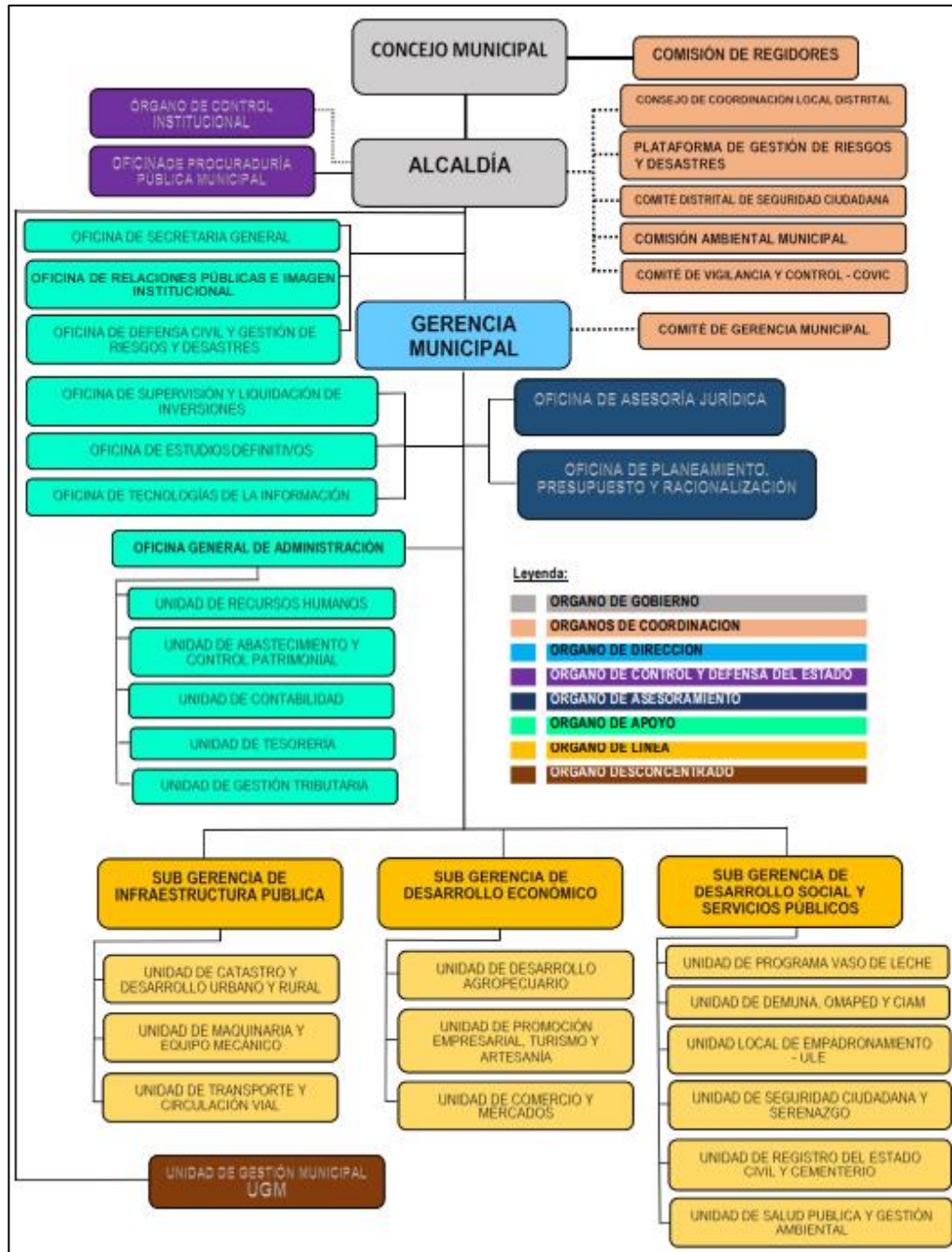
Sr. Eulogio Herrera Santiago	<b>Alcalde</b>
Prof. Aydee Challco Sánchez	<b>Regidora</b>
Tec. Maribel Quispe Vásquez	<b>Regidora</b>
Prof. Raúl Aparicio Camani	<b>Regidor</b>
Prof. Diomedes Mollocondo Espinoza	<b>Regidor</b>
Tec. Ricardo Ttito Quispe	<b>Regidor</b>



### 2.4.4. Organigrama

Figura 3

Organigrama de la Municipalidad Distrital de Combapata



Nota. Organigrama obtenido de la Ordenanza Municipal N° 004-2021-MD/C-C (2021)



## **2.5. Formulación de hipótesis**

### **2.5.1. Hipótesis general**

Existe relación significativa entre clima organizacional y motivación laboral de los colaboradores en la Municipalidad Distrital de Combapata, Provincia Canchis, Cusco - 2022.

### **2.5.2. Hipótesis específicas**

H.E.1. Existe relación significativa entre estructura y motivación laboral de los colaboradores en la Municipalidad Distrital de Combapata, Provincia Canchis, Cusco - 2022.

H.E.2. Existe relación significativa entre recompensa y motivación laboral de los colaboradores en la Municipalidad Distrital de Combapata, Provincia Canchis, Cusco - 2022.

H.E.3. Existe relación significativa entre relaciones y motivación laboral de los colaboradores en la Municipalidad Distrital de Combapata, Provincia Canchis, Cusco - 2022.

H.E.4. Existe relación significativa entre identidad y motivación laboral de los colaboradores en la Municipalidad Distrital de Combapata, Provincia Canchis, Cusco - 2022.

## **2.6. Variables**

### **2.6.1. Variables**

V1: Clima organizacional

V2: Motivación laboral



## 2.6.2. Conceptualización de variables

**Tabla 1**

*Conceptualización de variables*

VARIABLES	DEFINICIÓN	OPERACIONAL	DIMENSIONES	INDICADORES
Clima Organizacional	“Es el entorno físico, humano y emocional en el que se desarrolla el trabajo, influye en la motivación del colaborador algunas veces por motivos externos a la compañía, como una crisis o un cambio de normativa otras veces por decisiones propias de la compañía” (Caraballo y Gema, 2020, p. 141)	Según Litwin y Stringer (1968, como se citó en Goetendia, 2020) la percepción del clima organizacional se mide mediante cuatro dimensiones: estructura, recompensa, relaciones e identidad.	<p><b>Estructura:</b> medida en que la organización enfatiza la burocracia.</p> <p><b>Recompensa:</b> percepción sobre la equidad y justicia en cuanto a la gratificación recibida por el trabajo bien realizado. Esfuerzo, desarrollo académico</p> <p><b>Relaciones:</b> percepción de los colaboradores sobre la existencia de un ambiente de trabajo grato que concibe buenas relaciones sociales tanto entre pares como entre jefes y subordinados.</p> <p><b>Identidad:</b> sentimiento de pertenencia a la organización. Compromiso con la institución e identidad institución.</p>	<p>Normativa</p> <p>Supervisión de actividades</p> <p>Reconocimiento Formal</p> <p>Reconocimiento Informal</p> <p>Subordinación</p> <p>Cooperación</p> <p>Compromiso con la institución</p> <p>Identidad con la institución</p>



VARIABLES	DEFINICIÓN	OPERACIONAL	DIMENSIONES	INDICADORES
Motivación laboral	“Se define como los procesos que inciden en la intensidad, dirección y persistencia del esfuerzo que realiza una persona para alcanzar una meta, considerando tanto la calidad del esfuerzo dado por persona en la organización” (Robbins y Timothy, 2017, p.209).	De acuerdo con Alles (2017, p.35), “son logros en el conocimiento, son los motivos y como pueden ser medidos según el progreso sustancial en la comprensión de tres importantes sistemas motivacionales que gobiernan el comportamiento humano”, estos son, necesidad de éxito, poder y afiliación.	<p><b>Necesidad de logro:</b> es aquella que muestra un individuo que anhela alcanzar cosas difíciles, que disfruta con el reto por sobresalir, por tener éxito. Además, el exceso puede llevar a la insolidaridad y dificultar la delegación y el trabajo en equipo, por el deseo de asumir personalmente la responsabilidad (Acosta, 2017, p.106).</p> <p><b>Necesidad de poder:</b> son aquellas personas que tienen una alta necesidad de poder, valoran mucho el reconocimiento social y buscan controlar a otras personas e influir en su comportamiento, frecuentemente por motivos egoístas” (Muñoz, 2020, p.56).</p> <p><b>Necesidad de afiliación:</b> son aquellas personas que tienen fuertes deseos de pertenecer a grupos sociales. Buscan gustar a las demás y prefieren la colaboración a la competencia. Huyen de las situaciones que implican riesgos y falta de certidumbre (Muñoz, 2020).</p>	<p>Mejora continua Toma de decisiones Logro de objetivos Asunción de retos Fijación de metas</p> <p>Espíritu de competición Tranquilidad ante la presión laboral Participación Influencia en los demás Autocontrol</p> <p>Socialización Construcción de relaciones interpersonales Trabajo en equipo</p>



### 2.6.3. Operacionalización de variables

**Tabla 2**

*Operacionalización de variables*

VARIABLES	DIMENSIONES	INDICADORES		
<b>Clima Organizacional</b>	Estructura	Normativa Supervisión de actividades		
	Recompensa	Reconocimiento Formal Reconocimiento Informal		
	Relaciones	Subordinación Cooperación		
	Identidad	Compromiso con la institución Identidad con la institución		
<b>Motivación laboral</b>	Necesidad de logro	Mejora continua Toma de decisiones Logro de objetivos Asunción de retos Fijación de metas		
		Necesidad de poder	Espíritu de competición Tranquilidad ante la presión laboral Participación Influencia en los demás Autocontrol	
			Necesidad de afiliación	Espíritu de competición Socialización Construcción de relaciones interpersonales Trabajo en equipo Socialización





## Capítulo III

### Método de la Investigación

#### 3.1. Enfoque de investigación

El enfoque de la investigación fue cuantitativo, lo que implicó recopilar datos numéricos y realizar análisis estadísticos para examinar las relaciones y patrones entre las variables de estudio (Hernández y Mendoza, 2018). El estudio se llevó a cabo siguiendo un proceso ordenado y estructurado, lo que garantizó la validez y confiabilidad de los resultados obtenidos. A lo largo del desarrollo de la investigación, se mantuvo la objetividad al evitar sesgos o influencias personales que pudieran afectar los resultados (Sánchez et al., 2018).

#### 3.2. Diseño de investigación

La investigación fue de diseño no experimental, los fenómenos fueron observados y analizados tal cual se presenten en el contexto real, sin manipulación intencional de las variables (Hernández y Mendoza, 2018).

Adicionalmente, fue de diseño transversal, considerando que se recolectaron y analizaron los datos de las variables en un único momento determinado o punto del tiempo (Ñaupas et al., 2018).

La investigación fue de tipo aplicada, que tiene como objetivo resolver problemas prácticos o mejorar situaciones existentes mediante la aplicación de conocimientos y técnicas científicas (Ñaupas et al., 2018).

#### 3.3. Alcance de estudio

La investigación se llevó a cabo utilizando un alcance descriptivo-correlacional, con el objetivo de mejorar la comprensión del comportamiento de un concepto o variable al conocer el comportamiento de otra variable relacionada. En este estudio, se identificaron y especificaron las principales características y cualidades de las variables y sus dimensiones (Hernández y Mendoza, 2018).



### **3.4. Población y muestra de investigación**

#### **3.4.1. Población**

Se define la población como el total de casos que coinciden con una serie de especificaciones adecuadas a la investigación que se busca realizar (Hernández y Mendoza, 2018).

La población del estudio estuvo constituida por los 52 colaboradores administrativos de la Municipalidad Distrital de Combapata.

#### **3.4.2. Muestra**

Se considera que la muestra de una investigación es una parte o proporción de la población, sobre esta se recolectan los datos, por lo tanto, debe ser representativa (Hernández y Mendoza, 2018).

Se empleó el muestreo no probabilístico por conveniencia, en este tipo de muestreo, predominó el juicio y criterio del investigador para la selección del tamaño de la muestra, esto en función a las características y necesidades de la investigación (Ñaupas et al., 2018).

Por lo tanto, la muestra la conformaron 52 colaboradores administrativos de la Municipalidad Distrital de Combapata.

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

#### **3.5.1. Técnica**

Como técnica, se empleó la encuesta, la cual implica la recolección de datos acerca de las variables mediante la ejecución de preguntas a los integrantes de la muestra de investigación, es decir, a los colaboradores administrativos de la Municipalidad Distrital de Combapata.

#### **3.5.2. Instrumento**

Como instrumento, se empleó el cuestionario que consiste en una serie estructurada de preguntas escritas útiles para conocer el comportamiento de las variables en la muestra de estudio. El cuestionario para ambas variables fue de preguntas cerradas policotómicas, manejando una escala tipo Likert. Para la variable motivación se utilizó un instrumento previamente validado.



**Tabla 3**

*Ficha técnica*

---

**Ficha técnica: Del instrumento de medición de la motivación laboral.**

---

<b>Nombre del Instrumento:</b>	Cuestionario de Motivación
<b>Autor:</b>	Escala de Motivación de Steers R., y Braunstein D basada en los planteamientos de David McClelland (1987a, 1989b).
<b>Año:</b>	1976
<b>Adaptado de:</b>	Siancas (2018)
<b>Técnica de instrumento:</b>	Encuesta.
<b>Objetivo:</b>	Determinar el nivel de motivación laboral del empleado
<b>Población:</b>	Personas adultas colaboradores en general
<b>Número de ítem:</b>	15 preguntas
<b>Escala:</b>	Likert del 1 a 5 en 3 parámetros; es decir que para responder se utiliza una escala del 4 al 5 en absolutamente de acuerdo, 3 en indiferente y del 1 al 2 en absolutamente en desacuerdo, dándole mayor puntuación cuanto más de acuerdo esté con la afirmación planteada
<b>Aplicación:</b>	Directa
<b>Tiempo de administración:</b>	de 15 a 20 minutos
<b>Normas de aplicación:</b>	El colaborador marcará en cada ítem de acuerdo lo que considere evaluado respecto lo observado
<b>Niveles o rango:</b>	Baja motivación (15 - 24); Media motivación (25 -49); Alta motivación (50 - 75)
<b>Confiability:</b>	de Cronbach = 0,944

---

### 3.6. Procesamiento de datos

Para el procesamiento de los datos, se empleó el software Excel versión 2019, el cual permitió la sistematización de la base de datos. Posteriormente, se analizaron la información mediante el paquete estadístico SPSS-26 que posibilitó la ejecución del análisis estadístico descriptivo e inferencial para comprobar las hipótesis planteadas, recabando las tablas y figuras correspondiente a cada variable para la adecuada presentación e interpretación de los resultados.



## Capítulo IV

### Resultados de la investigación

Para obtener los resultados se utilizó el programa SPSS- 26, donde se utilizó la estadística descriptiva e inferencial por tratarse de una investigación correlacional - descriptiva.

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

##### 4.1.1. Baremación del instrumento

###### A. Baremación del cuestionario del clima organizacional

Para la baremación del instrumento de la variable clima organizacional, se obtuvo el valor promedio máximo y mínimo de la aplicación del instrumento, resultando el primero 5 (de ser todas las respuestas “Siempre”) y el segundo, 1 (de ser todas las respuestas “Nunca”). La baremación considerada incluye cinco escalas: “Muy malo”, “Malo”, “Regular”, “Bueno” y “Muy bueno”, en base a ello, se procedió a calcular el rango y amplitud del intervalo para cada escala, de la siguiente manera:

$$\frac{VPmax - VPmin}{5} = \frac{5 - 1}{5} = 0.8$$

Donde:

VPmax = Valor Promedio Máximo

VPmin = Valor Promedio Mínimo

Resultando la escala de medición de la siguiente manera:

**Tabla 4**

*Descripción de la escala de medición*

Alternativas del instrumento	Promedios	Baremación
Nunca	1,00 – 1,80	Muy malo
Casi nunca	1,81 – 2,60	Malo
A veces	2,61 – 3,40	Regular
Casi siempre	3,41 – 4,20	Bueno
Siempre	4,21 – 5,00	Muy bueno



### ***B. Baremación del cuestionario de la motivación laboral***

Para la baremación del instrumento de la variable motivación laboral, se obtuvo el valor promedio máximo y mínimo de la aplicación del instrumento, resultando el primero 5 (de ser todas las respuestas “Absolutamente de acuerdo”) y el segundo, 1 (de ser todas las respuestas “Absolutamente en desacuerdo”). La baremación considerada incluye cinco escalas: “Muy bajo”, “Bajo”, “Regular”, “Alto” y “Muy alto”, en base a ello, se procedió a calcular el rango y amplitud del intervalo para cada escala, de la siguiente manera:

$$\frac{VP_{max} - VP_{min}}{5} = \frac{5 - 1}{5} = 0.8$$

Donde:

VP<sub>max</sub> = Valor Promedio Máximo

VP<sub>min</sub> = Valor Promedio Mínimo

Resultando la escala de medición de la siguiente manera:

**Tabla 5**  
*Descripción de la escala de medición*

<b>Alternativas del instrumento</b>	<b>Promedios</b>	<b>Baremación</b>
Absolutamente en desacuerdo	1,00 – 1,80	Muy bajo
Desacuerdo	1,81 – 2,60	Bajo
Indiferente	2,61 – 3,40	Regular
De acuerdo	3,41 – 4,20	Alto
Absolutamente de acuerdo	4,21 – 5,00	Muy alto

### **4.1.2. Fiabilidad del instrumento**

#### ***A. Fiabilidad del cuestionario del clima organizacional***

Para evaluar la fiabilidad interna del cuestionario de *clima organizacional*, se aplicó el método del Alfa de Cronbach, el cual estima las correlaciones de los ítems considerándolo aceptable cuando su valor es superior a 0.80.



**Tabla 6**  
*Estadísticas de fiabilidad*

Alfa de Cronbach	N de elementos
0.812	25

#### **Interpretación**

En la anterior tabla se observa el valor de Alfa de Cronbach, teniendo un valor de 0.812 por lo que se establece que el instrumento es fiable para el procesamiento de datos.

#### **B. Fiabilidad del cuestionario de la motivación laboral**

Para evaluar la fiabilidad interna del cuestionario de *motivación laboral*, se aplicó el método del Alfa de Cronbach, el cual estima las correlaciones de los ítems considerándolo aceptable cuando su valor es superior a 0.80.

**Tabla 7**  
*Estadísticas de fiabilidad*

Alfa de Cronbach	N de elementos
0.803	15

#### **Interpretación**

En la anterior tabla se observa el valor de Alfa de Cronbach, teniendo un valor de 0.803 por lo que se establece que el instrumento es fiable para el procesamiento de datos.

#### **4.2. Resultados estadísticos de la variable clima organizacional**

La variable clima organizacional se mide con el comportamiento de sus dimensiones: estructura, recompensa, relaciones e identidad.



#### 4.2.1. Resultado dimensión estructura

##### 4.2.1.1. Indicadores de la dimensión estructura

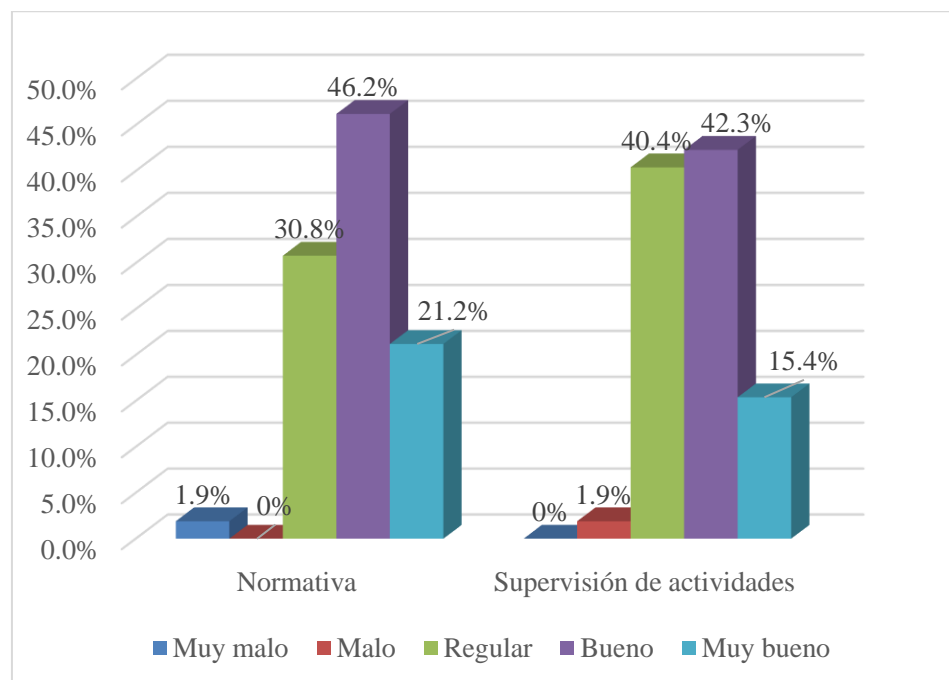
**Tabla 8**

*Indicadores de la dimensión estructura*

Estructura	Normativa		Supervisión de actividades	
	f	%	f	%
Muy malo	1	1.9%	0	0%
Malo	0	0%	1	1.9%
Regular	16	30.8%	21	40.4%
Bueno	24	46.2%	22	42.3%
Muy bueno	11	21.2%	8	15.4%
<b>Total</b>	<b>52</b>	<b>100%</b>	<b>52</b>	<b>100%</b>

**Figura 4**

*Indicadores de la dimensión estructura*



#### Interpretación y análisis:

**Normativa:** En la Municipalidad Distrital de Combapata, Provincia Canchis, Cusco, el 46.2% de los colaboradores calificaron la normativa como "buena", mientras que el 30.8% la consideraron "regular". Un 21.2% opinó que la normativa es "muy buena", en contraste con el 1.9% que la calificó como "muy mala". La mayoría de los encuestados valoraron positivamente el marco normativo, ya que los colaboradores del municipio suelen adherirse a



las normas y pautas de conducta profesional establecidas por la institución. Además, consideraron que las reglas disciplinarias de la organización son apropiadas y destacaron la importancia de contar con normas establecidas.

**Supervisión de actividades:** En la Municipalidad Distrital de Combapata, Provincia Canchis, Cusco, el 42.3% de los colaboradores calificaron la supervisión de actividades como "buena", mientras que el 40.4% la consideraron "regular". Un 15.4% la calificó como "muy buena" y un 1.9% como "mala". Más de la mitad de los colaboradores de la municipalidad expresaron que sus funciones y responsabilidades suelen estar bien definidas. Además, mencionaron que la organización cuenta con un sistema de seguimiento y control de las actividades, y que los jefes u otros líderes son responsables de supervisar las tareas asignadas.

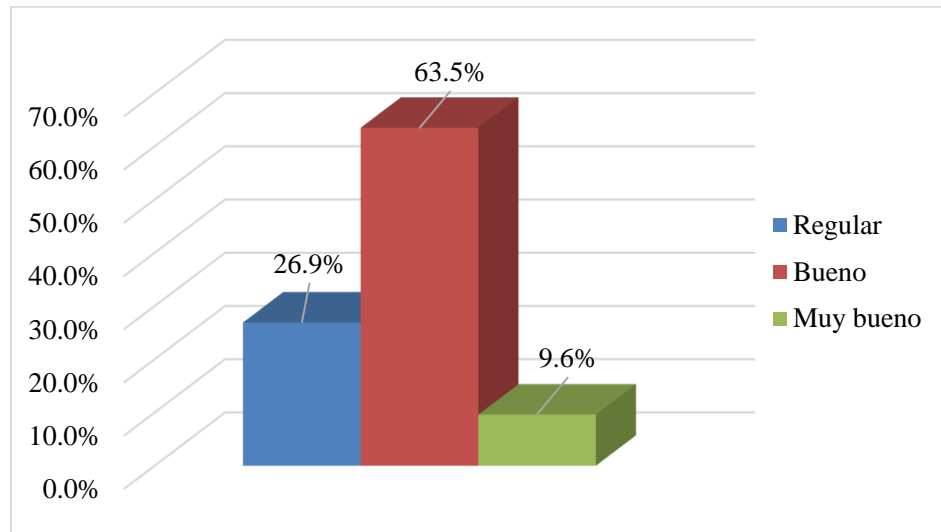
#### 4.2.1.2. Dimensión estructura

**Tabla 9**  
*Resumen de la dimensión estructura*

Ponderación	Estructura	
	<i>f</i>	%
Muy malo	0	0%
Malo	0	0%
Regular	14	26.9%
Bueno	33	63.5%
Muy bueno	5	9.6%
<b>Total</b>	<b>52</b>	<b>100%</b>



**Figura 5**  
*Resumen de la dimensión estructura*



**Interpretación y análisis:**

En relación al promedio de la dimensión estructural, se observa que el 63.5% de los colaboradores encuestados considera que la estructura de la Municipalidad Distrital de Combapata, Provincia Canchis, Cusco es buena. Además, un 26.9% la califica como regular y un 9.6% la considera muy buena. En resumen, la mayoría de los encuestados percibe que la estructura de la organización es satisfactoria, lo cual indica que los colaboradores suelen cumplir con las reglas, normas y requisitos establecidos por la estructura formal, que se caracteriza por su enfoque burocrático.

**4.2.2. Resultado dimensión recompensa**

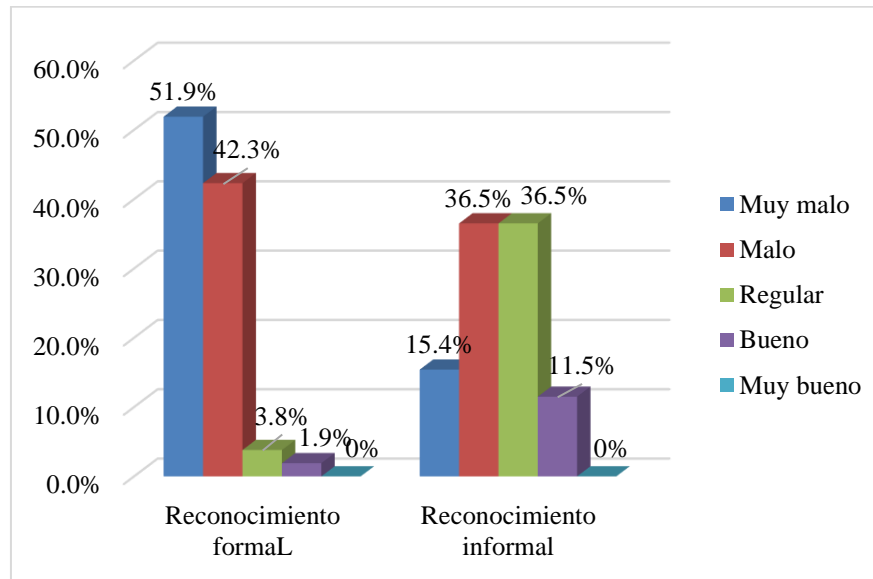
**4.2.2.1. Indicadores de la dimensión recompensa**

**Tabla 10**  
*Indicadores de la dimensión recompensa*

Recompensa	Reconocimiento formal		Reconocimiento informal	
	f	%	f	%
Muy malo	27	51.9%	8	15.4%
Malo	22	42.3%	19	36.5%
Regular	2	3.8%	19	36.5%
Bueno	1	1.9%	6	11.5%
Muy bueno	0	0%	0	0%
<b>Total</b>	52	100%	52	100%



**Figura 6**  
*Indicadores de la dimensión recompensa*



### Interpretación y análisis:

**Reconocimiento formal:** Según la encuesta realizada en la Municipalidad Distrital de Combapata, Provincia Canchis, Cusco, el reconocimiento formal recibió calificaciones desfavorables por parte de los colaboradores. El 51.9% consideró que era muy malo, mientras que el 42.3% lo calificó como malo. Un 3.8% de los encuestados opinó que era regular y solo un 1.9% lo consideró bueno. Estos resultados revelan que la gran mayoría de los encuestados percibieron un bajo nivel de reconocimiento formal en la municipalidad.

Los colaboradores expresaron su descontento con respecto al reconocimiento formal debido a varias razones. En primer lugar, muchos consideraron que la compensación ofrecida por la institución era poco atractiva en comparación con otras organizaciones. Además, señalaron que los gerentes de área raramente aprovechaban su posición para ofrecer oportunidades de trabajo estimulantes y satisfactorias. También se mencionó que la institución casi nunca recompensaba el desempeño excepcional con beneficios de promoción o aumentos salariales.

**Reconocimiento informal:** En relación al reconocimiento informal, los resultados de la encuesta indican una percepción negativa por parte de los



colaboradores de la Municipalidad Distrital de Combapata. Un 36.5% lo calificó como regular y otro 36.5% lo consideró malo. Por otro lado, un 15.4% lo calificó como muy malo, mientras que un 11.5% lo consideró bueno. Estos resultados sugieren que más de la mitad de los colaboradores sienten que los supervisores o gerentes solo valoran ocasionalmente los logros de los miembros de su equipo.

Además, se señaló que tanto los colaboradores como los jefes de área solo reconocen ocasionalmente los logros de los colaboradores y brindan retroalimentación (feedback) en ocasiones. Esto implica que la comunicación y el reconocimiento de los logros no son consistentes dentro de la municipalidad. Los colaboradores expresaron que les gustaría recibir un mayor reconocimiento por su trabajo y que se les brinde más retroalimentación para conocer sus ideas y sugerencias.

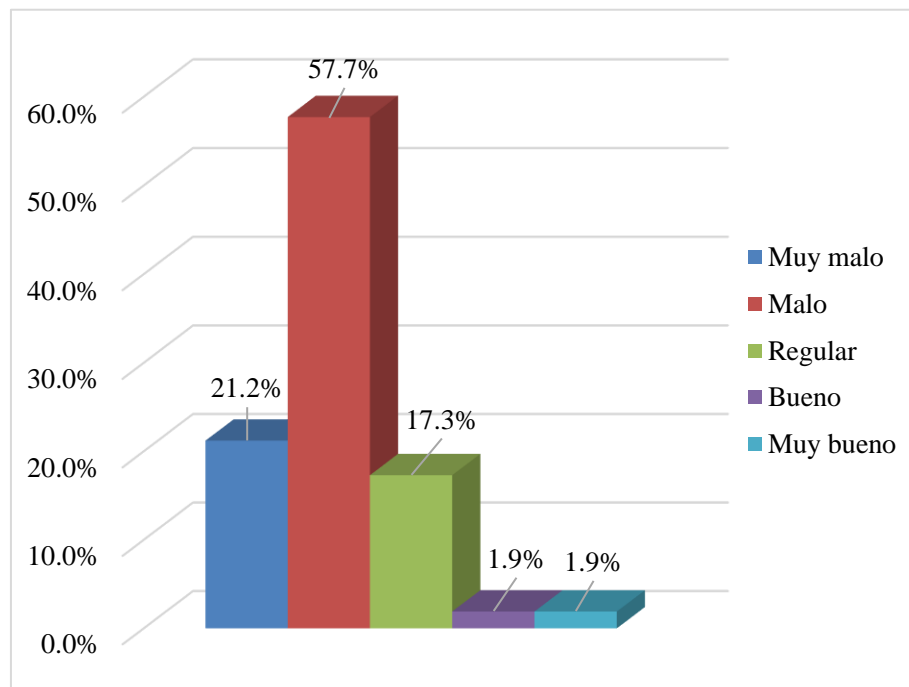
#### 4.2.2.2. Dimensión recompensa

**Tabla 11**  
*Resumen de la dimensión recompensa*

Ponderación	Recompensa	
	<i>f</i>	%
Muy malo	11	21.2%
Malo	30	57.7%
Regular	9	17.3%
Bueno	1	1.9%
Muy bueno	1	1.9%
<b>Total</b>	<b>52</b>	<b>100%</b>



**Figura 7**  
*Resumen de la dimensión recompensa*



#### **Interpretación y análisis:**

En cuanto a la dimensión recompensa, se observa que existe una percepción negativa por parte de los colaboradores encuestados de la Municipalidad Distrital de Combapata, Provincia Canchis, Cusco. El 57.7% considera que la recompensa es mala, mientras que el 21.2% la considera muy mala. Además, el 17.3% la califica como regular. Solo un pequeño porcentaje del 1.9% opina que es buena, y otro 1.9% la considera muy buena.

Esta distribución de respuestas indica que la mayoría de los encuestados no están satisfechos con las recompensas que reciben por su trabajo. La insatisfacción puede estar relacionada con la falta de equidad y justicia percibida en cuanto a la compensación económica y las recompensas ofrecidas. Es posible que los colaboradores no sientan que se les reconozca adecuadamente por su desempeño y que no se les brinde incentivos suficientes para motivarlos.

#### **4.2.3. Resultado dimensión relaciones**

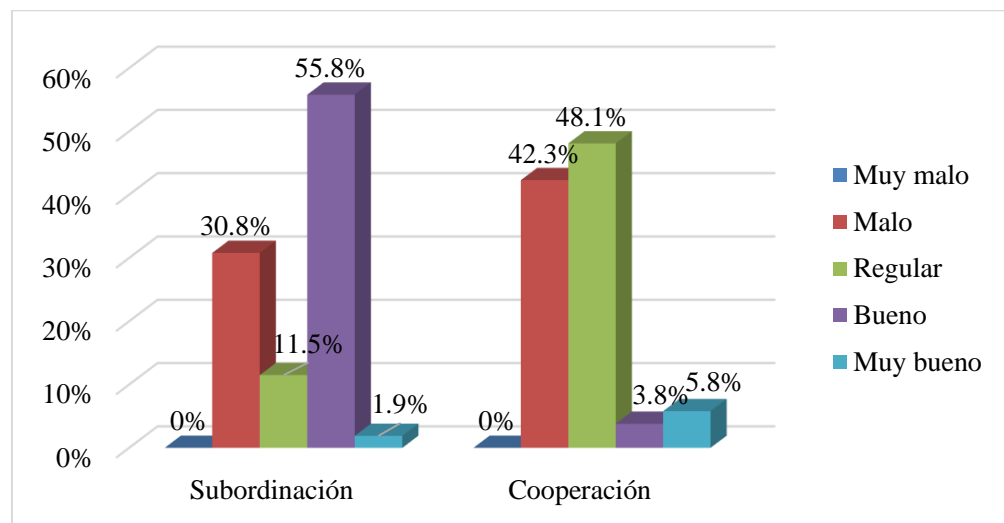
##### **4.2.3.1. Indicadores de la dimensión relaciones**



**Tabla 12**  
*Indicadores de la dimensión relaciones*

Relaciones	Subordinación		Cooperación	
	f	%	f	%
Muy malo	0	0%	0	0%
Malo	16	30.8%	22	42.3%
Regular	6	11.5%	25	48.1%
Bueno	29	55.8%	2	3.8%
Muy bueno	1	1.9%	3	5.8%
<b>Total</b>	<b>52</b>	<b>100%</b>	<b>52</b>	<b>100%</b>

**Figura 8**  
*Indicadores de la dimensión relaciones*



**Interpretación y análisis:**

**Subordinación:** En la Municipalidad Distrital de Combapata, Provincia Canchis, Cusco, el 55.8% de los colaboradores calificaron la subordinación como buena. Por otro lado, el 30.8% la consideró como mala, mientras que un 11.5% la calificó como regular. Solo un 1.9% de los encuestados la evaluaron como muy buena. En general, la mayoría de los encuestados estimaron que el indicador de subordinación era bueno. Se destaca la presencia de una comunicación asertiva entre todos los colaboradores y entre los jefes y los colaboradores.

**Cooperación:** En la Municipalidad Distrital de Combapata, Provincia Canchis, Cusco, el 48.1% de los colaboradores calificaron la cooperación como regular, mientras que el 42.3% la consideró como mala. Por otro lado, un 5.8% y un 3.8% señalaron que fue muy buena y buena, respectivamente.



Es importante destacar que más de la mitad de los colaboradores de la municipalidad consideran que los colaboradores de diferentes áreas colaboran ocasionalmente, principalmente asistiendo a las reuniones programadas. Sin embargo, se observa que la institución solo muestra un espíritu de cooperación de forma ocasional, y los empleados de distintos departamentos se unen al azar en ocasiones para abordar los problemas que enfrenta la organización.

#### 4.2.3.2. Dimensión relaciones

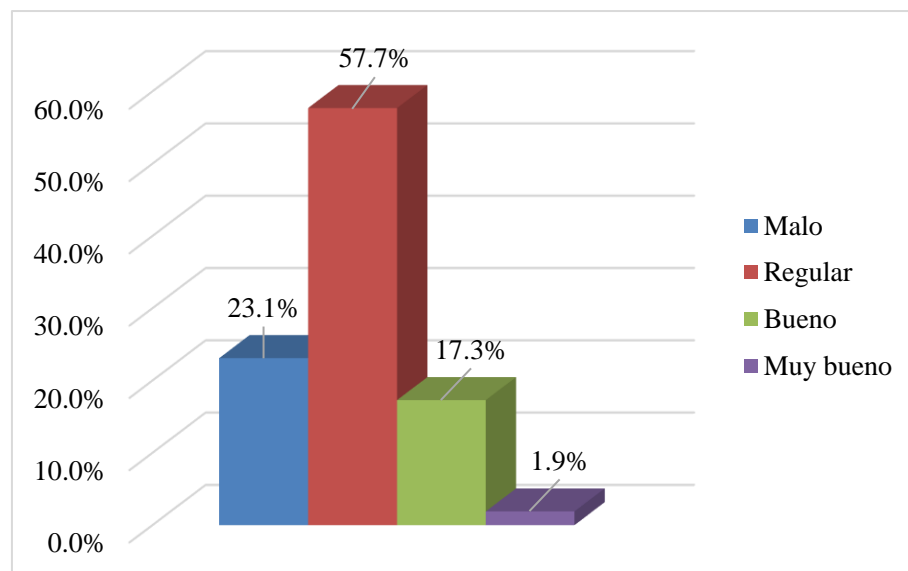
**Tabla 13**

*Resumen de la dimensión relaciones*

Ponderación	Relaciones	
	F	%
Muy malo	0	0%
Malo	12	23.1%
Regular	30	57.7%
Bueno	9	17.3%
Muy bueno	1	1.9%
<b>Total</b>	<b>52</b>	<b>100%</b>

**Figura 9**

*Resumen de la dimensión relaciones*



**Interpretación y análisis:**



En cuanto al promedio de la dimensión relaciones, se observa que la percepción de los colaboradores encuestados varía. El 57.7% considera que las relaciones en la Municipalidad Distrital de Combapata, Provincia Canchis, Cusco son regulares. Por otro lado, el 23.1% opina que estas relaciones son malas. Además, el 17.3% de los encuestados las califica como buenas, mientras que el 1.9% las considera muy buenas.

En resumen, la mayoría de los encuestados tiene una percepción negativa sobre las relaciones en la Municipalidad. Indican que el ambiente de trabajo no siempre es agradable y que no se fomentan adecuadamente las buenas relaciones sociales, tanto entre empleados como entre jefes y subordinados. Esto puede conducir a la falta de apoyo mutuo, solidaridad e incluso generar problemas debido a rivalidades personales.

#### 4.2.4. Resultado dimensión identidad

##### 4.2.4.1. Indicadores de la dimensión identidad

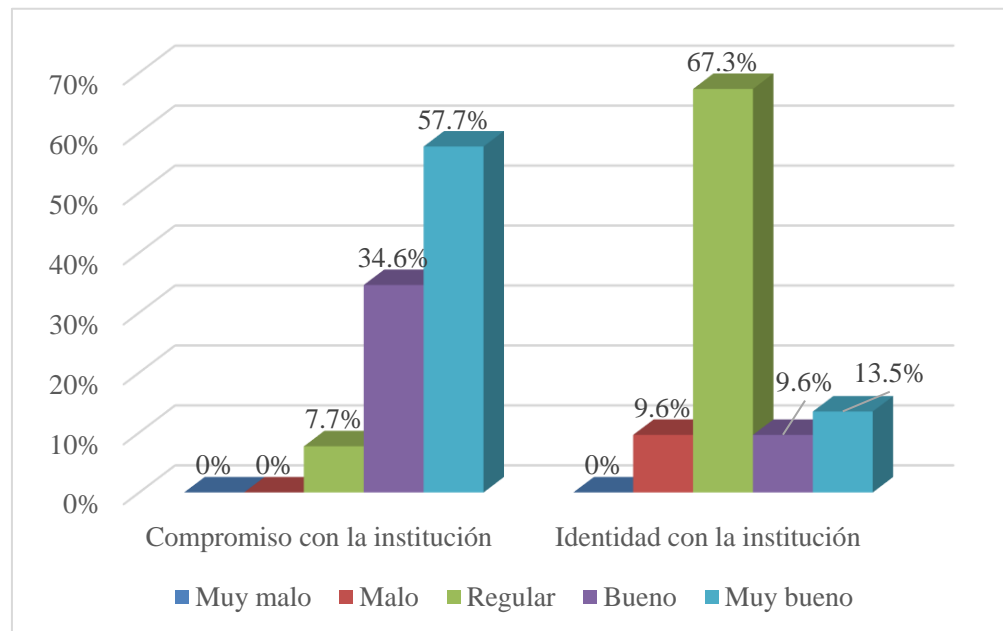
**Tabla 14**

*Indicadores de la dimensión identidad*

Identidad	Compromiso con la institución		Identidad con la institución	
	f	%	f	%
Muy malo	0	0%	0	0%
Malo	0	0%	5	9.6%
Regular	4	7.7%	35	67.3%
Bueno	18	34.6%	5	9.6%
Muy bueno	30	57.7%	7	13.5%
<b>Total</b>	52	100%	52	100%



**Figura 10**  
*Indicadores de la dimensión identidad*



#### **Interpretación y análisis:**

**Compromiso con la institución:** En la Municipalidad Distrital de Combapata, Provincia Canchis, Cusco, el compromiso con la institución se ha evaluado mediante una encuesta, donde el 57.7% de los colaboradores lo calificaron como "muy bueno", mientras que el 34.6% lo consideró "bueno". Solo el 7.7% lo calificó como nivel "regular". Estos resultados indican que la mayoría de los encuestados tienen un alto nivel de compromiso con la institución. Los colaboradores manifestaron que se sienten comprometidos casi siempre con el éxito de la institución y valoran el trabajo que realizan en ella. Además, presentan propuestas y sugerencias para mejorar su desempeño.

**Identidad con la institución:** En cuanto a la identidad con la institución, el 67.3% de los colaboradores la calificaron como "regular", mientras que el 13.5% la consideró "muy buena". Por otro lado, el 9.6% la calificó como "muy buena" y otro 9.6% como "mala". Estos resultados muestran que más de la mitad de los colaboradores se sienten identificados con la misión y visión de la institución, así como parte de ella. Sin embargo, también se destaca que no siempre disfrutan trabajar allí y que su apego emocional a la institución es ocasional.





#### 4.2.4.2. Dimensión identidad

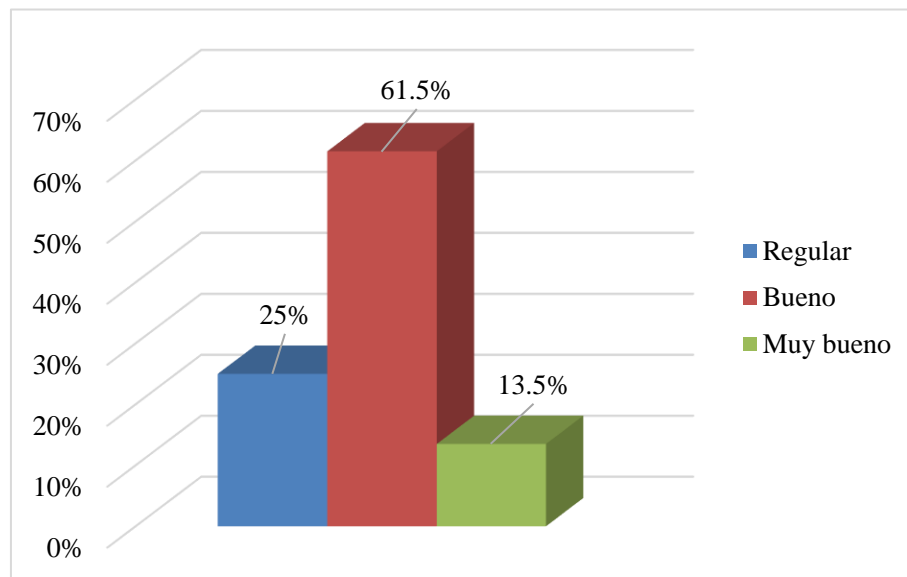
**Tabla 15**

*Resumen de la dimensión identidad*

Ponderación	Identidad	
	<i>f</i>	%
Muy malo	0	0%
Malo	0	0%
Regular	13	25%
Bueno	32	61.5%
Muy bueno	7	13.5%
<b>Total</b>	<b>52</b>	<b>100%</b>

**Figura 11**

*Resumen de la dimensión identidad*



#### **Interpretación y análisis:**

En cuanto a la dimensión identidad en la Municipalidad Distrital de Combapata, Provincia Canchis, Cusco, los resultados muestran que el 61.5% de los encuestados considera que la identidad de la organización es buena. Además, el 25% de los encuestados la califica como regular, mientras que el 13.5% la considera muy buena. Estos resultados reflejan que la mayoría de los colaboradores de la Municipalidad Distrital de Combapata tienen una percepción positiva de su identidad institucional. Esto implica que los empleados se sienten capaces de desempeñar sus funciones con un nivel



adecuado de responsabilidad y pertenencia, mostrando así un sentido de compromiso y pertenencia a la organización.

#### 4.2.5. Análisis de la variable clima organizacional

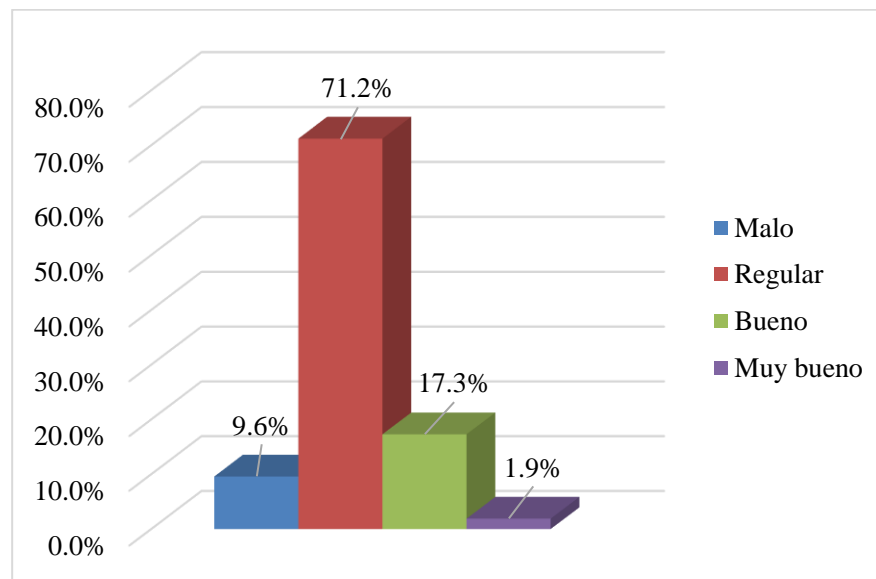
**Tabla 16**

*Variable clima organizacional*

Ponderación	Variable clima organizacional	
	<i>F</i>	%
Muy malo	0	0%
Malo	5	9.6%
Regular	37	71.2%
Bueno	9	17.3%
Muy bueno	1	1.9%
<b>Total</b>	<b>52</b>	<b>100%</b>

**Figura 12**

*Resumen de la dimensión identidad*



#### **Interpretación y análisis:**

En cuanto a la variable clima organizacional, se encontró que el 71.2% de los colaboradores encuestados considera que el clima organizacional es regular. Un 17.3% de los encuestados lo calificaron como bueno, mientras que un 9.6% lo consideraron malo. Por otro lado, un pequeño porcentaje del 1.9% opinó que el clima organizacional es muy bueno.



En resumen, la mayoría de los encuestados opina que el clima organizacional en la Municipalidad Distrital de Combapata es regular. Esto indica que los colaboradores de la municipalidad perciben que el ambiente físico, humano y emocional en el que desarrollan su trabajo tiene un impacto ocasional en su motivación, satisfacción y, en consecuencia, en su productividad. Además, creen que este clima organizacional puede estar relacionado en algunos casos con las habilidades del gerente, líder o jefe, así como con los comportamientos y motivaciones de las personas en su forma de trabajar, relacionarse y comunicarse. También se considera que la interacción con la institución, las máquinas, equipos y herramientas utilizadas, así como la actividad de cada colaborador, pueden influir en el clima organizacional.

#### 4.3. Resultados de la variable motivación laboral

La variable motivación laboral se mide con el comportamiento de sus dimensiones: necesidad de logro, necesidad de poder y necesidad de afiliación.

##### 4.3.1. Resultado dimensión necesidad de logro

###### 4.3.1.1. Indicadores de la dimensión necesidad de logro

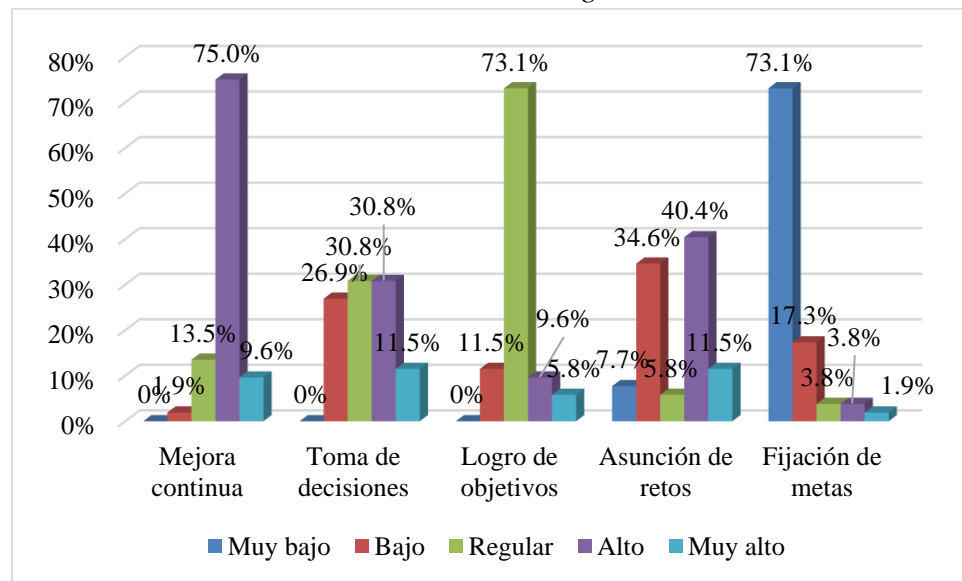
**Tabla 17**

*Indicadores de la dimensión necesidad de logro*

Necesidad de logro	Mejora continua		Toma de decisiones		Logro de objetivos		Asunción de retos		Fijación de metas	
	f	%	f	%	f	%	F	%	f	%
Muy bajo	0	0%	0	0%	0	0%	4	7.7%	38	73.1%
Bajo	1	1.9%	14	26.9%	6	11.5%	18	34.6%	9	17.3%
Regular	7	13.5%	16	30.8%	38	73.1%	3	5.8%	2	3.8%
Alto	39	75%	16	30.8%	5	9.6%	21	40.4%	2	3.8%
Muy alto	5	9.6%	6	11.5%	3	5.8%	6	11.5%	1	1.9%
<b>Total</b>	<b>52</b>	<b>100%</b>	<b>52</b>	<b>100%</b>	<b>52</b>	<b>100%</b>	<b>52</b>	<b>100%</b>	<b>52</b>	<b>100%</b>

**Figura 13**

*Indicadores de la dimensión necesidad de logro*



### Interpretación y análisis:

**Mejora continua:** En la Municipalidad Distrital de Combapata, Provincia Canchis, Cusco, el 75% de los colaboradores calificaron como alto el nivel de mejora continua, mientras que el 13.5% lo calificaron como regular. Además, el 9.6% consideró que era muy alto, en contraste con el 1.9% que lo calificó como bajo. En general, la mayoría de los encuestados consideró que el indicador de mejora continua era alto, lo que demuestra que con frecuencia intentan mejorar su desempeño laboral.

**Toma de decisiones:** El 30.8% de los colaboradores en la Municipalidad Distrital de Combapata calificaron como alto el nivel de toma de decisiones, mientras que otro 30.8% lo consideraron regular. Por otro lado, un 26.9% lo calificó como bajo y un 11.5% como muy alto. Esto indica que más de la mitad de los encuestados expresaron que les gusta trabajar en un entorno competitivo para poder alcanzar objetivos y metas individuales.

**Logro de objetivos:** El 73.1% de los colaboradores encuestados consideran que el logro de objetivos es regular, un 11.5% lo consideran bajo, mientras que el 9.6% y el 5.8% lo calificaron como alto y muy alto, respectivamente. Esto revela que una gran parte de los colaboradores en la Municipalidad Distrital de Combapata está de acuerdo en que solo en algunas ocasiones



hablan con sus compañeros de trabajo sobre temas que no están relacionados con el trabajo.

**Asunción de retos:** El 40.4% de los colaboradores encuestados califican como alto el indicador de asunción de retos, un 34.6% considera que es bajo, mientras que un 11.5% lo califica como muy alto. Por otro lado, el 7.7% señala que es muy bajo y un 5.8% lo califica como regular. En este sentido, más de la mitad de los colaboradores en la Municipalidad Distrital de Combapata afirman que casi siempre les gusta trabajar en situaciones difíciles y desafiantes.

**Fijación de metas:** El 73.1% de los colaboradores encuestados califican como muy bajo el indicador de fijación de metas, un 17.3% considera que es bajo, mientras que un 3.8% lo califica como regular. Por otro lado, otro 3.8% señala que es alto y un 1.9% lo considera muy alto. Esto indica que más de la mitad de los colaboradores en la Municipalidad Distrital de Combapata afirman que no les gusta trabajar en situaciones de estrés y presión.

#### 4.3.1.2. Dimensión necesidad de logro

**Tabla 18**

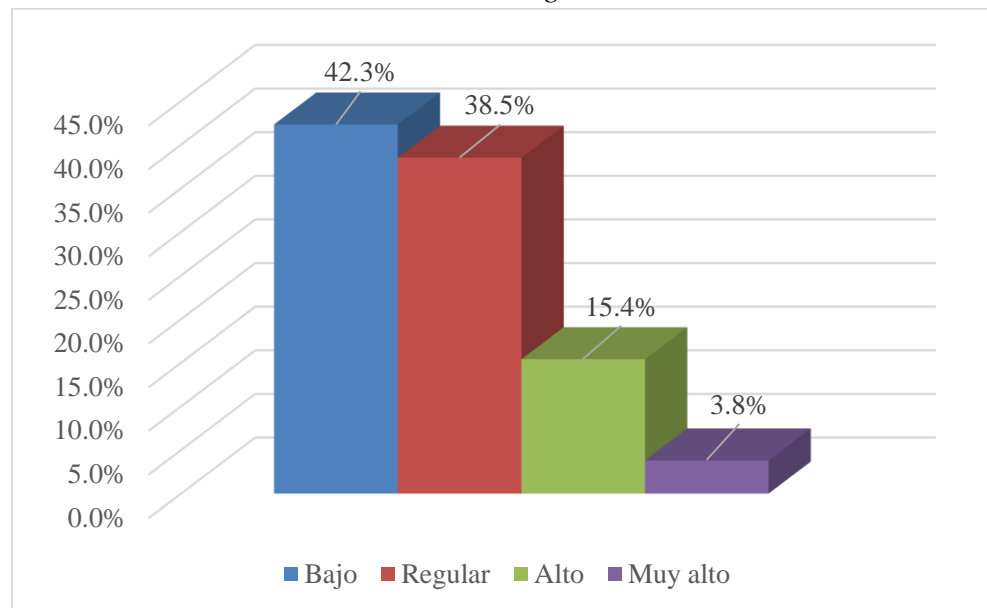
*Resumen de la dimensión necesidad de logro*

Ponderación	Necesidad de logro	
	<i>f</i>	%
Muy bajo	0	0%
Bajo	22	42.3%
Regular	20	38.5%
Alto	8	15.4%
Muy alto	2	3.8%
<b>Total</b>	<b>52</b>	<b>100%</b>



**Figura 14**

*Resumen de la dimensión necesidad de logro*



**Interpretación y análisis:**

En relación a la dimensión de necesidad de logro, se observa que existe una variedad de percepciones entre los colaboradores encuestados de la Municipalidad Distrital de Combapata, Provincia Canchis, Cusco. Según los resultados, el 42.3% de los encuestados considera que la necesidad de logro es baja, mientras que un 38.5% la califica como regular. Por otro lado, el 15.4% de los colaboradores la considera alta y un 3.8% la considera muy alta. En resumen, una gran parte de los encuestados indica que la necesidad de logro en la Municipalidad Distrital de Combapata es baja. Esto sugiere que los colaboradores de dicho municipio rara vez experimentan el disfrute de enfrentar desafíos y superar las expectativas. Además, la percepción general es que la falta de deseo de asumir la responsabilidad personal puede resultar en una falta de unidad, lo que a su vez puede dificultar la delegación de tareas y el trabajo en equipo.

**4.3.2. Resultado dimensión necesidad de poder**

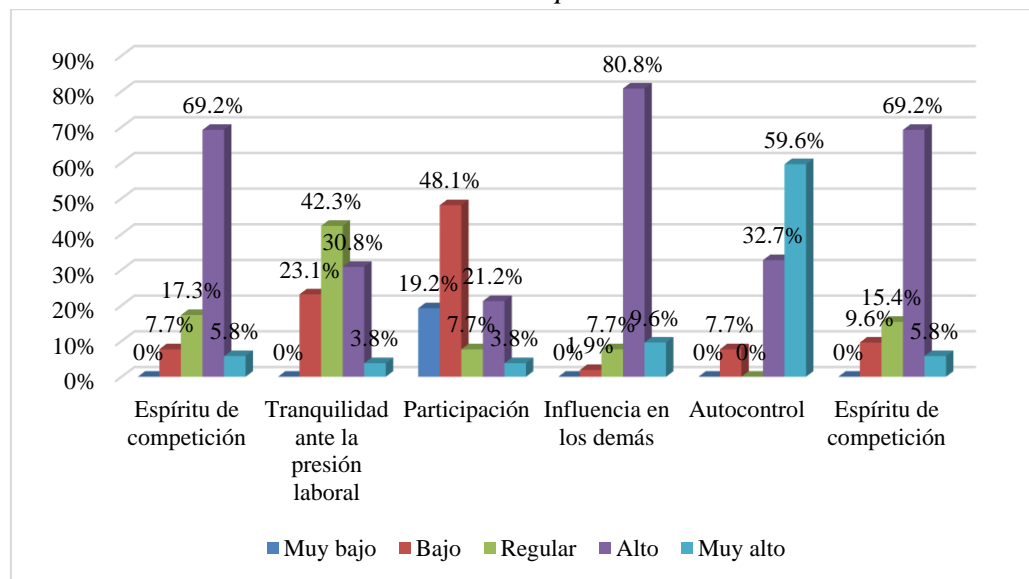
**4.3.2.1. Indicadores de la dimensión necesidad de poder**



**Tabla 19**  
*Indicadores de la dimensión necesidad de poder*

Necesidad de poder	Espíritu de competición		Tranquilidad ante la presión laboral		Participación		Influencia en los demás		Autocontrol		Espíritu de competición	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
Muy bajo	0	0%	0	0%	10	19.2%	0	0%	0	0%	0	0%
Bajo	4	7.7%	12	23.1%	25	48.1%	1	1.9%	4	7.7%	5	9.6%
Regular	9	17.3%	22	42.3%	4	7.7%	4	7.7%	0	0%	8	15.4%
Alto	36	69.2%	16	30.8%	11	21.2%	42	80.8%	17	32.7%	36	69.2%
Muy alto	3	5.8%	2	3.8%	2	3.8%	5	9.6%	31	59.6%	3	5.8%
<b>Total</b>	<b>52</b>	<b>100%</b>	<b>52</b>	<b>100%</b>	<b>52</b>	<b>100%</b>	<b>52</b>	<b>100%</b>	<b>52</b>	<b>100%</b>	<b>52</b>	<b>100%</b>

**Figura 15**  
*Indicadores de la dimensión necesidad de poder*



**Interpretación y análisis:**

**Espíritu de competición:** El 69.2% de los colaboradores en la Municipalidad Distrital de Combapata, Provincia Canchis, Cusco, calificaron como alto al espíritu de competidor, mientras que el 17.3% como regular, el 7.7% señala que es bajo a comparación del nivel muy alto que obtuvo un 5.8%. En general, la mayoría de los colaboradores estimaron que el espíritu



de competición era alto, ya que disfrutaban de la compañía de otros empleados del municipio y participan activamente en actividades competitivas.

**Tranquilidad ante la presión laboral:** El 42.3% de los colaboradores en la Municipalidad Distrital de Combapata, Provincia Canchis, Cusco, calificaron como regular la presión laboral, y el 30.8% como alto, mientras que un 23.1% y un 3.8% señalan que fue bajo y muy alto, respectivamente. Estos resultados indican que más de la mitad de los colaboradores encuestados solo experimentan ocasionalmente presión laboral y que les gusta ser asignados a tareas complejas solo en algunas ocasiones.

**Participación:** Respecto a la participación, el 48.1% de los colaboradores encuestados la consideraron baja, mientras que el 21.2% la calificó como alta. Un 19.2% de los participantes la consideró muy baja, y solo un 7.7% y un 3.8% la calificaron como regular y muy alta, respectivamente. Estos resultados indican que una gran parte de los colaboradores en la Municipalidad Distrital de Combapata, Provincia Canchis, Cusco están de acuerdo en que no siempre expresan su desacuerdo con las personas con las que no están de acuerdo.

**Influencia en los demás:** En cuanto a la influencia en los demás, el 80.8% de los colaboradores encuestados la calificaron como alta, mientras que el 9.6% la consideró muy alta. Por otro lado, un 7.7% la señaló como regular y solo un 1.9% la calificó como baja. Estos resultados indican que más de la mitad de los colaboradores en la Municipalidad Distrital de Combapata, Provincia Canchis, Cusco afirman que casi siempre tienden a construir relaciones cercanas con sus compañeros de trabajo y tienen influencia en ellos.

**Autocontrol:** El 59.6% de los colaboradores encuestados lo calificaron como muy alto, mientras que el 32.7% lo consideró alto y un 7.7% lo calificó como bajo. Estos resultados indican que más de la mitad de los colaboradores en la Municipalidad Distrital de Combapata, Provincia Canchis, Cusco afirman que casi siempre les gusta establecer metas realistas y trabajar para alcanzarlas.





**Espíritu de competición:** El 69.2% de los colaboradores encuestados califican como alto el espíritu de competición, un 15.4% considera que es regular, por otro lado, un 9.6% señala que es bajo y un 5.8% lo califica como muy alto. En general, más de la mitad de los colaboradores en esta organización afirman que les gusta influenciar a otras personas para alcanzar sus objetivos. Esto sugiere un ambiente en el que los colaboradores están dispuestos a trabajar en equipo y a utilizar su espíritu competitivo para lograr metas comunes.

#### 4.3.2.2. Dimensión necesidad de poder

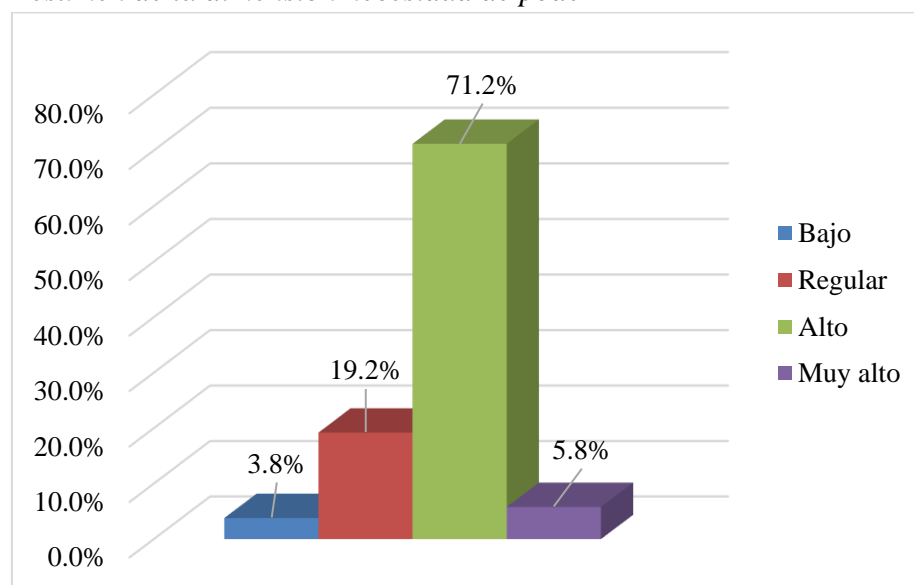
**Tabla 20**

*Resumen de la dimensión necesidad de poder*

Ponderación	Necesidad de poder	
	<i>f</i>	%
Muy bajo	0	0%
Bajo	2	3.8%
Regular	10	19.2%
Alto	37	71.2%
Muy alto	3	5.8%
<b>Total</b>	<b>52</b>	<b>100%</b>

**Figura 16**

*Resumen de la dimensión necesidad de poder*



**Interpretación y análisis:**



En cuanto a la dimensión necesidad de poder, los resultados de la encuesta revelan que el 71.2% de los colaboradores encuestados considera que la necesidad de poder en la Municipalidad Distrital de Combapata, Provincia Canchis, Cusco es alta. Por otro lado, un 19.2% la considera regular, mientras que el 5.8% y el 3.8% la perciben como muy alta y baja, respectivamente. En resumen, la mayoría de los encuestados opina que la necesidad de poder en dicho municipio es alta. Esto indica que los colaboradores de la organización tienden a valorar en gran medida el reconocimiento social y buscan controlar e influir en el comportamiento de los demás, en ocasiones motivados por intereses egoístas.

### 4.3.3. Resultado dimensión necesidad de afiliación

#### 4.3.3.1. Indicadores de la dimensión necesidad de afiliación

**Tabla 21**

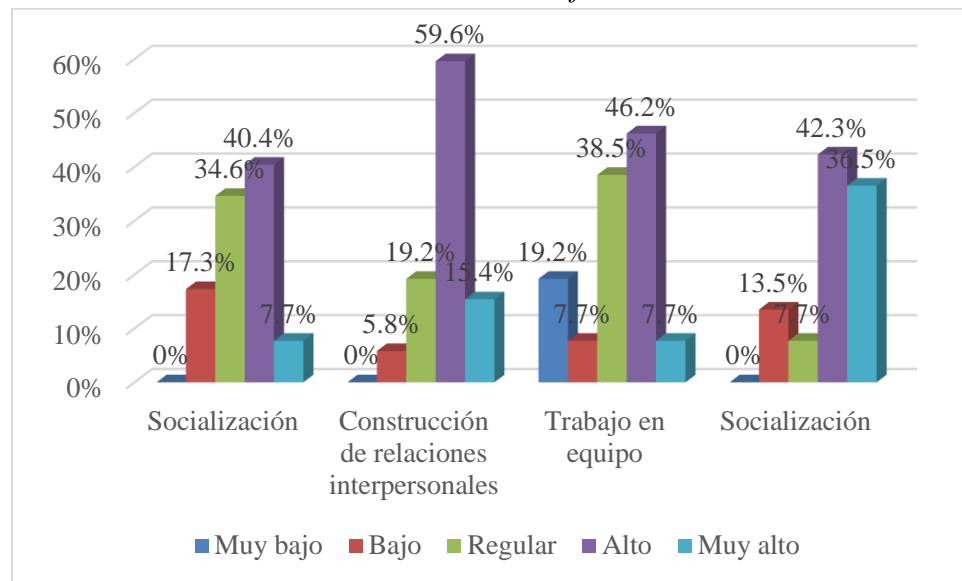
*Indicadores de la dimensión necesidad de afiliación*

Necesidad de afiliación	Socialización		Construcción de relaciones interpersonales		Trabajo en equipo		Socialización	
	f	%	f	%	f	%	f	%
Muy bajo	0	0%	0	0%	0	19.2%	0	0%
Bajo	9	17.3%	3	5.8%	4	7.7%	7	13.5%
Regular	18	34.6%	10	19.2%	20	38.5%	4	7.7%
Alto	21	40.4%	31	59.6%	24	46.2%	22	42.3%
Muy alto	4	7.7%	8	15.4%	4	7.7%	19	36.5%
<b>Total</b>	52	100%	52	100%	52	100%	52	100%



**Figura 17**

*Indicadores de la dimensión necesidad de afiliación*



### **Interpretación y análisis:**

**Socialización:** Según la encuesta realizada a los colaboradores de la Municipalidad Distrital de Combapata, Provincia Canchis, Cusco, se observa que el 40.4% de los encuestados calificaron la socialización como alta, mientras que el 34.6% la consideró regular. Por otro lado, el 17.3% señaló que es baja, en comparación con el 7.7% que la calificó como muy alta. Esto indica que la mayoría de los encuestados perciben un nivel alto de socialización en su lugar de trabajo. A menudo les agrada formar parte de diversos grupos y organizaciones que se crean dentro de la institución.

**Construcción de relaciones interpersonales:** El 59.6% de los colaboradores la calificaron como alta, mientras que el 19.2% la consideró regular. Por otro lado, un 15.4% la calificó como muy alta y un 5.8% como baja. Esto revela que más de la mitad de los encuestados disfrutan regularmente de la satisfacción de completar tareas difíciles. La construcción de relaciones interpersonales es valorada positivamente en la Municipalidad Distrital de Combapata.

**Trabajo en equipo:** El 46.2% de los colaboradores encuestados lo consideran alto, mientras que el 38.5% lo califica como regular. Por otro lado, el 7.7% lo considera bajo y otro 7.7% lo califica como muy alto. Esto indica



que una gran parte de los colaboradores en la Municipalidad Distrital de Combapata está de acuerdo en que se esfuerzan frecuentemente por tener un mayor control sobre los acontecimientos o situaciones que les rodean. Valorizan la colaboración en equipo para alcanzar sus metas.

**Socialización:** El 42.3% de los colaboradores encuestados califican como alto el indicador socialización, un 36.5% considera que es muy alto, por otro lado, un 13.5% señala que es bajo, y un 7.7% lo califica como regular. En este sentido, la mayoría de los empleados de la Municipalidad Distrital de Combapata valora positivamente el indicador de socialización, indicando que prefieren trabajar en colaboración con otros compañeros en lugar de realizar tareas de manera individual.

#### 4.3.3.2. Dimensión necesidad de afiliación

**Tabla 22**

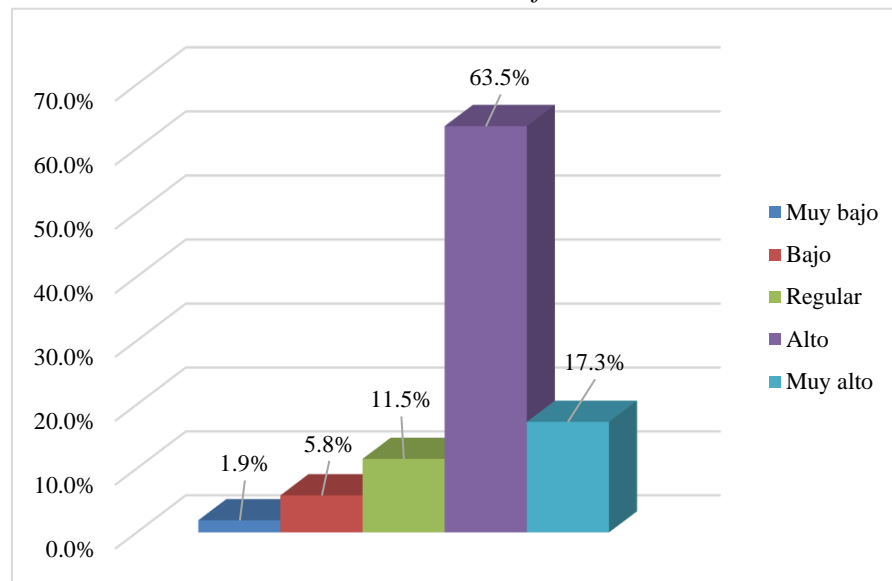
*Resumen de la dimensión necesidad de afiliación*

Ponderación	Necesidad de afiliación	
	<i>F</i>	%
Muy bajo	1	1.9%
Bajo	3	5.8%
Regular	6	11.5%
Alto	33	63.5%
Muy alto	9	17.3%
<b>Total</b>	<b>52</b>	<b>100%</b>



**Figura 18**

*Resumen de la dimensión necesidad de afiliación*



**Interpretación y análisis:**

En relación a la dimensión de necesidad de afiliación, se observa que la mayoría de los colaboradores encuestados de la Municipalidad Distrital de Combapata, Provincia Canchis, Cusco tienen una alta necesidad de afiliación. De acuerdo con los resultados obtenidos, el 63.5% de los encuestados considera que su necesidad de afiliación es alta, mientras que un 17.3% la considera como muy alta. Por otro lado, un 11.5% la considera como regular, mientras que el 5.8% y el 1.9% la consideran como baja y muy baja, respectivamente.

Estos resultados reflejan que la gran mayoría de los colaboradores de la municipalidad tienen un fuerte deseo de pertenecer a grupos sociales. Además, suelen buscar la aprobación de los demás y valoran la cooperación por encima de la competencia. También se observa una tendencia a evitar situaciones inciertas y de riesgo.

En resumen, la necesidad de afiliación en la Municipalidad Distrital de Combapata es mayormente alta, lo que indica que los colaboradores tienen una fuerte motivación para formar parte de grupos sociales y establecer relaciones cercanas con sus compañeros.



#### 4.3.4. Análisis de la variable motivación laboral

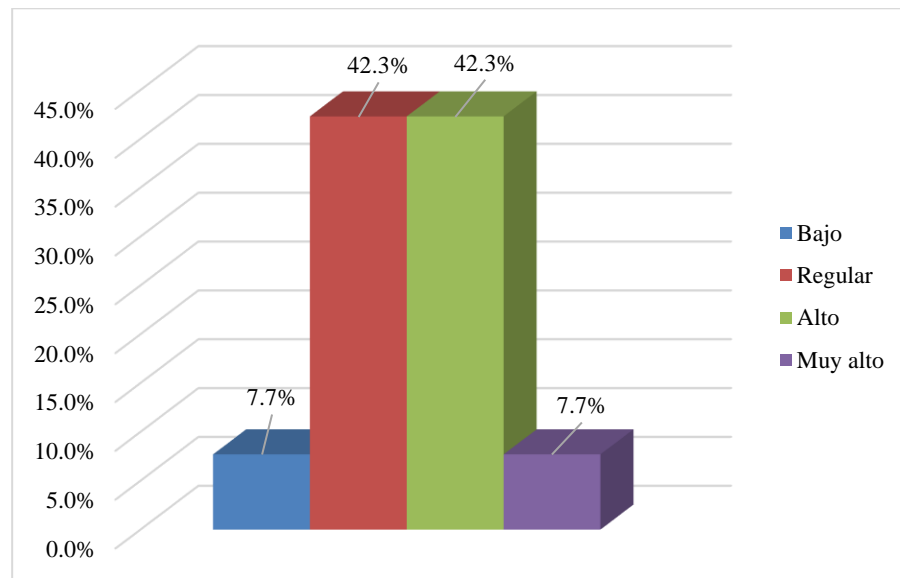
**Tabla 23**

*Variable motivación laboral*

Ponderación	Variable motivación laboral	
	<i>f</i>	%
Muy bajo	0	0%
Bajo	4	7.7%
Regular	22	42.3%
Alto	22	42.3%
Muy alto	4	7.7%
<b>Total</b>	<b>52</b>	<b>100%</b>

**Figura 19**

*Motivación laboral*



#### **Interpretación y análisis:**

En cuanto al promedio de la variable motivación laboral, se observa que el 42.3% de los colaboradores encuestados considera que la motivación laboral es alta. Otro 42.3% la considera regular. Por otro lado, el 7.7% y otro 7.7% la consideran baja y muy alta, respectivamente.

En resumen, la mayoría de los encuestados percibe que la motivación laboral en la Municipalidad Distrital de Combapata, Provincia Canchis, Cusco es alta y regular. Esto significa que los colaboradores de dicho municipio sienten un impulso constante por satisfacer sus necesidades, lo que aumenta su entusiasmo y compromiso en la implementación de acciones laborales. Estos niveles de



motivación también contribuyen al grado de compromiso general de los colaboradores.

#### 4.4. Resultados de la correlación

Relación o tendencia significativa en los datos:

Para responder a los objetivos de investigación se tomará la correlación de Rho de Spearman, medida no paramétrica que identifica los pares concordantes y discordantes de dos variables. El coeficiente tomará valores entre 1 y -1 donde, donde 0 indica que no existe correlación, el hecho de que las variables sean correlativas no implica causalidad o dependencia entre ellas, el signo (+, -) indica la dirección de la correlación, los valores cercanos a 1 significan una correlación muy buena y los cercanos a 0 una correlación mínima o nula tal como se verá:

- Si el coeficiente de correlación está entre 0,0 y 0,25 existirá una correlación escasa o nula
- Si el coeficiente de correlación oscila entre 0,26 y 0,50 existirá una correlación débil
- Si el coeficiente de correlación oscila entre 0,51 y 0,75 existirá una correlación moderada y fuerte
- Si el coeficiente de correlación oscila entre 0,76 y 1,0 existirá una correlación fuerte y perfecta

##### 4.4.1. Correlación entre clima organizacional y motivación laboral

**Hipótesis general:** Existe relación significativa entre clima organizacional y motivación laboral de los colaboradores en la Municipalidad Distrital de Combapata, Provincia Canchis, Cusco - 2022.



**Tabla 24**  
*Correlación entre clima organizacional y motivación laboral*

		Correlaciones		
			Clima organizacional	Motivación laboral
Rho de Spearman	Clima organizacional	Coefficiente de correlación	1.000	.667**
		Sig. (bilateral)	.	.000
		N	52	52
	Motivación laboral	Coefficiente de correlación	.667**	1.000
		Sig. (bilateral)	.000	.
		N	52	52

\*\* . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

En la tabla precedente, se expone la correlación entre clima organizacional y motivación laboral en los colaboradores en la Municipalidad Distrital de Combapata, Provincia Canchis, Cusco - 2022, esta presenta un nivel de significancia bilateral de 0.000, por lo tanto, se acepta la hipótesis alterna, es decir, existe relación significativa entre ambas variables; además, el coeficiente de correlación Rho de Spearman es 0.667, reflejando una relación positiva moderada, es decir, un mayor nivel de clima organizacional implica mayor nivel de motivación laboral y viceversa.

#### 4.4.2. Correlación entre estructura y motivación laboral

**Hipótesis específica 1:** Existe relación significativa entre estructura y motivación laboral de los colaboradores en la Municipalidad Distrital de Combapata, Provincia Canchis, Cusco - 2022.

**Tabla 25**  
*Correlación entre estructura y motivación laboral*

		Correlaciones		
			Estructura	Motivación laboral
Rho de Spearman	Estructura	Coefficiente de correlación	1.000	.251
		Sig. (bilateral)	.	.072
		N	52	52
	Motivación laboral	Coefficiente de correlación	.251	1.000
		Sig. (bilateral)	.072	.
		N	52	52





En la tabla precedente, se expone la correlación entre estructura y motivación laboral en los colaboradores en la Municipalidad Distrital de Combapata, Provincia Canchis, Cusco - 2022, esta presenta un nivel de significancia bilateral de 0.072, por lo tanto, se acepta la hipótesis nula y se rechaza la hipótesis alterna; que señala la no existencia de relación significativa entre ambas.

#### 4.4.3. Correlación entre recompensa y motivación laboral

**Hipótesis específica 2:** Existe relación significativa entre recompensa y motivación laboral de los colaboradores en la Municipalidad Distrital de Combapata, Provincia Canchis, Cusco - 2022.

**Tabla 26**  
*Correlación entre recompensa y motivación laboral*

		Correlaciones		
			Recompensa	Motivación laboral
Rho de Spearman	Recompensa	Coefficiente de correlación	1.000	.387**
		Sig. (bilateral)	.	.005
	Motivación laboral	N	52	52
		Coefficiente de correlación	.387**	1.000
		Sig. (bilateral)	.005	.
		N	52	52

\*\* . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

En la tabla precedente, se expone la correlación entre recompensa y motivación laboral en los colaboradores en la Municipalidad Distrital de Combapata, Provincia Canchis, Cusco - 2022, esta presenta un nivel de significancia bilateral de 0.005, por lo tanto, se acepta la hipótesis alterna, es decir, existe relación significativa entre ambas variables; además, el coeficiente de correlación Rho de Spearman es 0.387, reflejando una relación positiva débil, es decir, un mayor nivel de recompensa implica mayor nivel de motivación laboral y viceversa.



#### 4.4.4. Correlación entre relaciones y motivación laboral

**Hipótesis específica 3:** Existe relación significativa entre relaciones y motivación laboral de los colaboradores en la Municipalidad Distrital de Combapata, Provincia Canchis, Cusco - 2022.

**Tabla 27**  
*Correlación entre relaciones y motivación laboral*

		Correlaciones		
			Relaciones	Motivación laboral
Rho de Spearman	Relaciones	Coefficiente de correlación	1.000	.545**
		Sig. (bilateral)	.	.000
		N	52	52
	Motivación laboral	Coefficiente de correlación	.545**	1.000
		Sig. (bilateral)	.000	.
		N	52	52

\*\* . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

En la tabla precedente, se expone la correlación entre relaciones y motivación laboral en los colaboradores en la Municipalidad Distrital de Combapata, Provincia Canchis, Cusco - 2022, esta presenta un nivel de significancia bilateral de 0.000, por lo tanto, se acepta la hipótesis alterna, es decir, existe relación significativa entre ambas variables; además, el coeficiente de correlación Rho de Spearman es 0.545, reflejando una relación positiva moderada, es decir, un mayor nivel de relaciones implica mayor nivel de motivación laboral y viceversa.

#### 4.4.5. Correlación entre identidad y motivación laboral

**Hipótesis específica 4:** Existe relación significativa entre identidad y motivación laboral de los colaboradores en la Municipalidad Distrital de Combapata, Provincia Canchis, Cusco - 2022.

**Tabla 28**  
*Correlación entre identidad y motivación laboral*

		Correlaciones		
			Identidad	Motivación laboral
Rho de Spearman	Identidad	Coefficiente de correlación	1.000	.491**



	Sig. (bilateral)	.	.000
	N	52	52
Motivación laboral	Coefficiente de correlación	.491**	1.000
	Sig. (bilateral)	.000	.
	N	52	52

\*\* . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

En la tabla precedente, se expone la correlación entre identidad y motivación laboral en los colaboradores en la Municipalidad Distrital de Combapata, Provincia Canchis, Cusco - 2022, esta presenta un nivel de significancia bilateral de 0.000, por lo tanto, se acepta la hipótesis alterna, es decir, existe relación significativa entre ambas variables; además, el coeficiente de correlación es Rho de Spearman 0.491, reflejando una relación positiva débil, es decir, un mayor nivel de identidad implica mayor nivel de motivación laboral y viceversa.



## Capítulo V

### Discusión

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

La investigación tuvo como objetivo principal determinar qué grado de relación existe entre clima organizacional y motivación laboral de los colaboradores en la Municipalidad Distrital de Combapata, Provincia de Canchis, Cusco - 2022. Entre los resultados más relevantes se tiene los siguientes:

Respecto a los resultados descriptivos se tiene que en cuanto al promedio de la variable clima organizacional, el 71.2% de los colaboradores encuestados considera regular el clima organizacional, un 17.3% consideran que es bueno, por otro lado, el 9.6% y el 1.9% lo consideran como malo y muy bueno, respectivamente. En relación a sus dimensiones: el 63.5% de los colaboradores encuestados considera bueno la dimensión estructura, el 57.7% de los colaboradores encuestados considera malo la dimensión recompensa, el 57.7% de los colaboradores encuestados considera regular la dimensión relaciones y el 61.5% de los colaboradores encuestados considera bueno la dimensión identidad.

Con respecto al promedio de la variable motivación laboral, el 42.3% de los colaboradores encuestados considera alto la motivación laboral, otro 42.3% consideran que es regular, por otro lado, el 7.7% y otro 7.7% lo consideran como bajo y muy alto, respectivamente. En cuanto a sus dimensiones: el 42.3% de los colaboradores encuestados considera bajo la dimensión necesidad de logro, el 71.2% de los colaboradores encuestados considera alto la dimensión necesidad de poder y el 63.5% de los colaboradores encuestados considera alto la dimensión necesidad de afiliación.

Respecto a los resultados inferenciales se tiene que existe relación significativa entre clima organizacional y motivación laboral de los colaboradores en la Municipalidad Distrital de Combapata, Provincia Canchis, Cusco – 2022; esta presenta un nivel de significancia de 0.000, por lo tanto, se acepta la hipótesis alterna, es decir, existe relación significativa entre ambas variables; además, el coeficiente de correlación es 0.667, reflejando una relación positiva moderada, es decir, mayor clima organizacional implica mayor motivación laboral.



No existe relación significativa entre estructura y motivación laboral de los colaboradores en la Municipalidad Distrital de Combapata, Provincia Canchis, Cusco – 2022. esta presenta un nivel de significancia de 0.072, por lo tanto, se acepta la hipótesis nula y se rechaza la hipótesis alterna; que señala la no existencia de relación significativa entre ambas, es decir, mayor estructura implica mayor motivación laboral.

Existe relación significativa entre recompensa y motivación laboral de los colaboradores en la Municipalidad Distrital de Combapata, Provincia Canchis, Cusco – 2022, esta presenta un nivel de significancia de 0.005, por lo tanto, se acepta la hipótesis alterna, es decir, existe relación significativa entre ambas variables; además, el coeficiente de correlación es 0.387, reflejando una relación positiva débil, es decir, mayor recompensa implica mayor motivación laboral.

Existe relación significativa entre relaciones y motivación laboral de los colaboradores en la Municipalidad Distrital de Combapata, Provincia Canchis, Cusco – 2022, esta presenta un nivel de significancia de 0.000, por lo tanto, se acepta la hipótesis alterna, es decir, existe relación significativa entre ambas variables; además, el coeficiente de correlación es 0.545, reflejando una relación positiva moderada, es decir, mayores relaciones implica mayor motivación laboral.

Existe relación significativa entre identidad y motivación laboral de los colaboradores en la Municipalidad Distrital de Combapata, Provincia Canchis, Cusco – 2022, esta presenta un nivel de significancia de 0.000, por lo tanto, se acepta la hipótesis alterna, es decir, existe relación significativa entre ambas variables; además, el coeficiente de correlación es 0.491, reflejando una relación positiva débil, es decir, mayor identidad implica mayor motivación laboral.

## 5.2. Limitaciones del estudio

Entre las principales limitaciones afrontadas durante la investigación se encuentran

- El límite de tiempo otorgado para la aplicación de las encuestas en la Municipalidad Distrital de Combapata, Provincia Canchis, Cusco; debido a la coyuntura actual (Post-COVID-19); pues se están reinsertando al trabajo presencial de manera gradual, se pudo superar a través de una alianza con el personal que labora dentro de la municipalidad, quien brindó información



sobre la frecuencia y cantidad de colaboradores durante el tiempo de aplicación de encuestas.

- Además, la escasa disponibilidad de tiempo y apoyo de los colaboradores de la municipalidad, al momento de realizar las encuestas, de manera que hubo dificultad para localizarlos; sin embargo, se llegó a obtener la información de los colaboradores de la municipalidad tras varios retornos a su centro de trabajo.

### **5.3. Comparación crítica con la literatura y los antecedentes de investigación**

De acuerdo a la variable clima organizacional, teóricamente según Hernández (2020) es el medio ambiente humano y físico en el que se desarrolla el trabajo cotidiano, influye en la satisfacción del colaborador y, por lo tanto, en su productividad; está relacionado con las habilidades del directivo, del líder o jefe con los comportamientos o motivaciones de las personas con su manera de trabajar, relacionarse y comunicarse, con su interacción con la institución con las maquinas, equipos y herramientas que se utilizan y con la propia actividad de cada uno. Del mismo modo Caraballo y Gema (2020) indica que es el entorno físico, social y emocional en el que se realiza el trabajo, el cual afecta la motivación del colaborador, y este a veces esto se debe a factores fuera del control de la empresa, como una crisis o cambio de normativa otras veces por decisiones tomadas por la empresa. En base a lo expuesto dentro de la Municipalidad Distrital de Combapata, Provincia de Canchis, Cusco, actualmente se tiene un clima de nivel regular, dentro de la municipalidad se tiene en cuenta que la atmósfera de un espacio de trabajo a menudo influye en la mentalidad y el crecimiento de un empleado. Los empleados que trabajan en un ambiente de trabajo positivo pueden sentirse más motivados para producir un trabajo de alta calidad de manera constante. Aprender lo que implica un entorno de trabajo positivo puede ayudarlo a impulsar la colaboración y mejorar la productividad; es obvio que, en situaciones extremas, cuidar el clima laboral no es un remedio todopoderoso frente a los graves problemas que pueda tener la municipalidad. Sin embargo, cuando las cosas no son tan extremas, un clima laboral positivo es lo que inclina la balanza a favor de que la municipalidad considere que cuenta con las condiciones adecuadas para brindar el suficiente bienestar psicológico a las personas. A favor de esta expresión, Moreno (2019) indica que el clima laboral son las percepciones compartidas por los miembros de una empresa respecto al trabajo, al



ambiente físico, las relaciones laborales entre los empleados y las diversas regulaciones formales que afectan a dicho trabajo

Respecto a la variable motivación laboral teóricamente según Robbins y Timothy (2017) se define como los procesos que inciden en la intensidad, dirección y persistencia del esfuerzo que realiza una persona para alcanzar una meta, considerando tanto la calidad del esfuerzo dado por persona en la organización. Así mismo, Acosta (2017) es aquella que contribuye el grado de compromiso de la persona es un proceso que ocasiona, activa, orienta, dinamiza y mantiene el comportamiento de los individuos hacia la realización de objetivos esperados. En base a lo expuesto dentro de la Municipalidad Distrital de Combapata, Provincia de Canchis, Cusco, actualmente se tiene un nivel medio-alto, es por ello que se tiene en cuenta que cuando se tiene un personal motivado desemboca una serie de ventajas, tales como niveles más bajos de absentismo, retención de colaboradores y bajos niveles de rotación de personal, mejores relaciones entre la gerencia y los colaboradores, mejor desempeño de los colaboradores, mejor calidad y mejor servicio al cliente, a pesar de ello los empleados que enfrentan tensión, situaciones estresantes y un ambiente negativo en el trabajo tienen más probabilidades de sufrir diversas enfermedades mentales (ataques de ansiedad, depresión). Por lo tanto, es importante que la Municipalidad se asegure que la atmósfera en el trabajo no cause estrés y que los propios empleados se sientan escuchados y respetados. A favor de esta expresión Chiavenato (2017), indica que la motivación “Es un proceso que comienza con una deficiencia fisiológica o psicológica o con una necesidad que activa un comportamiento o un impulso orientado hacia un objetivo o incentivo”.

En el caso de la estructura teóricamente según Rodríguez (2015) Son aquellos reglamentos, normas y exigencias establecidos por la estructura formal de la organización. Esta dimensión se mide: con el indicador Normativa, la cual según MEF (2022) se refiere a las reglas o preceptos de carácter obligatorio que tienen por objeto regular las relaciones sociales y cuyo cumplimiento está garantizado. Y el indicador supervisión de actividades, que según Sola y Javier (2016) se refiere a un control del cumplimiento de las condiciones dispuestas normativamente. En base a lo expuesto dentro de la Municipalidad Distrital de Combapata, Provincia de Canchis, Cusco tiene diferentes reglas y normativas relacionadas con el aspecto laboral, así como protocolos de control para poder supervisar a los colaboradores en el cumplimiento de sus metas.



En este caso tanto el control interno como las auditorías constantes se logra que los derechos de los colaboradores se cumplen al pie de la letra, así como las responsabilidades de estos. Los resultados obtenidos para esta dimensión indican que, en cuanto al promedio de la dimensión estructura, el 63.5% de los colaboradores encuestados considera bueno

En el caso de la Recompensa teóricamente según Rodríguez (2015) Es aquel sistema de remuneraciones monetarias y de recompensas de todo tipo que la organización ofrece a sus miembros. Las posibilidades de promoción y carrera funcionaria. Esta dimensión se mide: con el indicador Reconocimiento Formal, que según Da Silva (2021) se refiere a un reconocimiento formal estructurado con procesos para nominar a algún colaborador a un premio. Y el indicador reconocimiento Informal, que según Da Silva (2021) se refiere a otorgar reconocimiento informal a colaboradores. En base a lo expuesto dentro de la Municipalidad Distrital de Combapata, Provincia de Canchis, Cusco tiene diferentes modelos establecidos para el reconocimiento formal en cuanto a la relevancia que alcancen los logros de cada colaborador Así mismo se tiene reconocimientos informales por pequeños logros que obtenga cada empleado sin embargo estos no siempre se cumplen de la forma establecida lo cual conlleva a tener diferentes carencias en este aspecto. Los resultados obtenidos para esta dimensión indican que al promedio de la dimensión recompensa, el 57.7% de los colaboradores encuestados considera malo

En el caso de las relaciones teóricamente según Rodríguez (2015) es aquel grado en que al interior de la organización se establecen vínculos de apoyo mutuo y solidaridad o en que se producen dificultades derivadas de rivalidades personales o entre grupos. Esta dimensión se mide: con el indicador Subordinación, que según Mihailenko y Prasolova (2019), se refiere a una característica específica de las relaciones laborales entre el empleado y empleador. Y el indicador cooperación, que según Jung (2021) se refiere a apoyo para la elaboración de tareas dentro de la entidad. En base a lo expuesto dentro de la Municipalidad Distrital de Combapata, Provincia de Canchis, Cusco pose y una relación de subordinación entre el empleado y el empleador el cual estaba edificado sobre los principios del respeto y la cooperación mutua para poder lograr objetivos que beneficien a la institución de igual manera no todas las veces se cumple al pie de la letra los reglamentos establecidos es por ello que aún se tienen carencias dentro de esta dimensión. Los resultados obtenidos para esta dimensión indican que al





promedio de la dimensión relaciones, el 57.7% de los colaboradores encuestados considera regular

En el caso de la Identidad teóricamente según Rodríguez (2015) es el grado en que los miembros de la organización perciben que pueden desempeñarse con un cierto nivel de responsabilidad y de pertenencia, en sus respectivos cargos

Esta dimensión se mide: con el indicador Compromiso con la institución, que según Torner y Rojas (2021) se refiere a se centra en el costo que significaría para el individuo renunciar a su puesto laboral. Y el indicador identidad con la institución que, según Moreno et al. (2018) se refiere a la identificación simbólica que realiza un actor social del objetivo de su acción. En base a lo expuesto dentro de la Municipalidad Distrital de Combapata, Provincia de Canchis, Cusco se busca constantemente que los empleados desarrollen un compromiso con la institución así como una identidad institucional con la finalidad de que hagan suyos los logros que se alcanza dentro de la institución para así poder fomentar un trabajo en equipo sin embargo existen diferentes factores fuera del trabajo los cuales no se están impulsando de manera adecuada lo cual lleva a que la persona no desarrolle adecuadamente una identidad elevada. Los resultados obtenidos para esta dimensión indican que el 61.5% de los colaboradores encuestados considera bueno la identidad

Los resultados de la investigación indican que existe relación significativa entre clima organizacional y motivación laboral de los colaboradores en la Municipalidad Distrital de Combapata, Provincia Canchis, Cusco – 2022. esta presenta un nivel de significancia de 0.000, por lo tanto, se acepta la hipótesis alterna, es decir, existe relación significativa entre ambas variables; además, el coeficiente de correlación es 0.667, reflejando una relación positiva moderada, es decir, un mayor nivel de clima organizacional implica mayor nivel de motivación laboral y viceversa. Estos resultados concuerdan con la investigación previa de Quizhpilema y Chaca (2020) que indica que existe relación entre la calidad de clima organizacional percibido y el nivel de motivación laboral de los funcionarios públicos del IFTH, seguidamente Mogrovejo (2020) muestra que el clima laboral contribuye en la motivación, satisfacción de los colaboradores y la productividad. Así mismo, Banegas y Cardona (2017) lograron un nivel de motivación muy fuerte y tan solo la dimensión incentivo económico alcanzó un nivel favorable. Además, Ayquipa (2017) indica que la motivación laboral y el clima



organizacional, se relacionan favorablemente, demostrando con un coeficiente a favor de rho de spearman de 0,326. Del Carpio (2018) en su investigación indica que, si existe correlación entre las variables Clima Organizacional y Motivación Laboral, según el estadístico de prueba para un estudio no paramétrico Correlación de Spearman. Candia (2019) en su investigación indica que, el clima laboral que se presenta en la Municipalidad Distrital de Pillpinto es adecuado y la Motivación que se presenta en la Municipalidad Distrital de Pillpinto es adecuado. En esa misma línea la investigación de Jaramillo (2017) elabora una análisis individual demostrando que el nivel del Clima organizacional se encuentra en un nivel “alto”, mientras que la motivación laboral se encuentra en un nivel “intermedio” en dicha organización, además se demuestra una relación significativa entre ambas variables.

En estas siete investigaciones previas el título es similar ya que se busca relacionar el clima organizacional junto con la motivación laboral, en estas investigaciones previas se ha demostrado que existe una relación significativa entre ambas variables y que de una depende el desempeño de la otra. De esta manera se deduce que no solamente en esta investigación sino que a lo largo de los años en los cuales se desarrollaron diferentes investigaciones el clima organizacional juega un rol importante dentro de la motivación laboral, que a su vez es importante para obtener resultados dentro de la institución, demostrándose así que estas variables son más importantes que incluso los aportes económicos que brinde la empresa a sus colaboradores ya que el motor emocional está jugando un rol importante en el desempeño de diferentes empresas ya sean estas privadas o públicas para así ofrecer a la sociedad no solamente servicios de calidad sino también bienes que sirvan y sean de gran utilidad.

Sin embargo los resultados obtenidos en la presente investigación difieren con la investigación previa de Rivera y Ilave (2018) se demostró que el Clima Organizacional no influye significativamente en la Motivación Laboral, así mismo la investigación previa de Vega y Paz (2018) demostró que el clima organizacional de la Municipalidad Provincial de la Convención es regular, y la motivación, obtuvo la calificación de malo.

En estas dos investigaciones se ha demostrado que no siempre el clima organizacional influye dentro de la motivación laboral, esto debido a diferentes factores externos que también pueden influir dentro del clima organizacional o de la motivación laboral que generalmente suele ser problemas personales del colaborador o pequeños



inconvenientes que tienen algunos colaboradores al momento de desarrollar una actividad ya sea por falta de estrategias que fomenten la cooperación, el trabajo en equipo, el apoyo y el reconocimiento a los logros de los colaboradores. Es así que se supone que cuando no se cuenta con un buen clima organizacional no se va a tener altos niveles de motivación laboral por lo tanto es importante que se elaboren estrategias que busquen mitigar problemáticas similares para que se pueda forjar una relación entre ambas variables y sea más eficiente su control dentro de cualquier institución de esta manera no solamente se beneficia a la mano de obra interna sino también a los clientes externos o ciudadanos, los cuales utilizan servicios o bienes de estas instituciones.

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

De acuerdo a la investigación se comprende que el objetivo del clima organizacional es crear un ambiente de trabajo donde los empleados se sientan comprometidos, leales e intrínsecamente motivados. Esto es importante porque el clima de la Municipalidad Distrital de Combapata, Provincia Canchis, Cusco tiene un impacto directo en su cultura. Es importante crear un entorno basado en la motivación, el reconocimiento y los valores compartidos en el lugar de trabajo. Esto ayudará a desarrollar una fuerza laboral productiva donde los empleados disfruten lo que hacen y se esfuercen por rendir al máximo de sus capacidades por el bien común de la Municipalidad Distrital de Combapata, Provincia Canchis, Cusco.

La motivación es una tarea compleja y difícil. Para motivar a las personas, la Municipalidad Distrital de Combapata, Provincia Canchis, Cusco debe comprender varios tipos de necesidades humanas. Las necesidades humanas son sentimientos mentales que se pueden medir con precisión. Si la Municipalidad Distrital de Combapata, Provincia Canchis, Cusco los mide con precisión, también cada persona usa diferentes enfoques para satisfacer su necesidad. Algunos se conforman con incentivos monetarios, otros con motivaciones no monetarias, otros con motivaciones positivas y otras negativas. Por lo tanto, es complicado hacer una generalización en la motivación.

Los empleados más satisfechos poseen algunas características de personalidad que probablemente se reflejen en un buen desempeño laboral, autoeficacia y locus de control. Una atmósfera de cooperación abre el acceso entre los miembros del grupo y crea una motivación individual para intercambiar conocimientos con los miembros del



grupo, lo que resulta en una mayor productividad. Por lo tanto, las direcciones de la Municipalidad Distrital de Combapata, Provincia Canchis, Cusco deben esforzarse por crear un clima organizacional agradable en las organizaciones, así como una adecuada motivación al personal.



## CONCLUSIONES

Primero: El clima organizacional se relaciona significativamente con la motivación laboral de los colaboradores en la Municipalidad Distrital de Combapata, Provincia Canchis, Cusco – 2022; con un nivel de significancia de 0.000, por lo tanto, se acepta la hipótesis alterna y se rechaza la hipótesis nula, es decir, existe relación significativa entre ambas variables; además, el coeficiente de correlación es 0.667, reflejando una relación positiva moderada, lo que significa que cuando mayor es el clima organizacional, también es mayor la motivación laboral de los colaboradores y viceversa.

Segunda: La dimensión estructura no se relaciona significativamente con la motivación laboral de los colaboradores en la Municipalidad Distrital de Combapata, Provincia Canchis, Cusco – 2022, con un nivel de significancia de 0.072, por lo tanto, se acepta la hipótesis nula y se rechaza la hipótesis alterna; que señala la no existencia de relación significativa entre la dimensión y la variable.

Tercera: La dimensión recompensa se relaciona significativamente con la motivación laboral de los colaboradores en la Municipalidad Distrital de Combapata, Provincia Canchis, Cusco – 2022, con, un nivel de significancia de 0.005, por lo tanto, se acepta la hipótesis alterna y se rechaza la hipótesis nula, es decir, existe relación significativa entre la dimensión y la variable; además, el coeficiente de correlación es 0.387, reflejando una relación positiva débil, lo que significa que cuando mayor es la recompensa, también es mayor la motivación laboral de los colaboradores y viceversa.

Cuarta: La dimensión relaciones se relaciona significativamente con la motivación laboral de los colaboradores en la Municipalidad Distrital de Combapata, Provincia Canchis, Cusco – 2022, con un nivel de significancia de 0.000, por lo tanto, se acepta la hipótesis alterna y se rechaza la hipótesis nula, es decir, existe relación significativa entre la dimensión y la variable; además, el coeficiente de correlación es 0.545, reflejando una relación positiva moderada, lo que significa que cuando mayores son las relaciones, también es mayor la motivación laboral de los colaboradores y viceversa.



Quinta: La dimensión identidad se relaciona significativamente con la motivación laboral de los colaboradores en la Municipalidad Distrital de Combapata, Provincia Canchis, Cusco – 2022, con un un nivel de significancia de 0.000, por lo tanto, se acepta la hipótesis alterna y se rechaza la hipótesis nula, es decir, existe relación significativa entre la dimensión y la variable; además, el coeficiente de correlación es 0.491, reflejando una relación positiva débil, lo que significa que cuando mayores es la identidad, también es mayor la motivación laboral de los colaboradores y viceversa.



## RECOMENDACIONES

Primero: Se recomienda al jefe de la unidad de recursos humanos de la Municipalidad Distrital de Combapata realizar encuestas periódicas para monitorear y evaluar el clima organizacional, con el objetivo de identificar las áreas problemáticas y seguir el progreso de las acciones implementadas. Asimismo, el área de recursos humanos podrá obtener una comprensión clara de las fortalezas y debilidades de la organización para la mejora del clima organizacional mediante la recopilación de datos y retroalimentación a través de estas encuestas periódicas. Del mismo modo, esto permitirá ajustar las estrategias y políticas de recursos humanos de acuerdo con las necesidades y expectativas de los colaboradores para garantizar un ambiente de trabajo saludable, motivador y productivo.

Segunda: Se recomienda al Gerente de la Municipalidad Distrital de Combapata implementar un sistema de seguimiento y monitoreo con mecanismos de denuncia anónima en el municipio para mejorar la transparencia, eficiencia y eficacia en la gestión de los recursos públicos, así como también garantizará que los ciudadanos reciban de manera adecuada los servicios que requieren. Asimismo, le permitirá a la municipalidad obtener información detallada sobre cómo se utilizan los recursos públicos en diversas áreas, como infraestructura, servicios básicos, salud y educación, entre otros. Del mismo modo, facilitará la detección de posibles deficiencias, errores o irregularidades en el proceso de gestión y permitirá tomar medidas correctivas oportunas.

Tercera: Se recomienda al jefe de la unidad de recursos humanos de la Municipalidad Distrital de Combapata implementar un sistema de recompensas y reconocimientos, como incentivos económicos, días libres, oportunidades de capacitación o reconocimiento público, con el fin de valorar el esfuerzo de sus colaboradores y con ello motivar a sus colaboradores para que mejoren su rendimiento y productividad. De igual forma, ayudará a la institución a mantener la armonía y una relación sana entre los colaboradores.

Cuarta: Se recomienda al Gerente de la Municipalidad Distrital de Combapata fomentar la comunicación abierta y transparente, establecer canales de comunicación claros y accesibles, y promover la retroalimentación y el diálogo constructivo. Asimismo, estas acciones contribuirán a mejorar el clima organizacional, así como optimizará



la toma de decisiones y la participación activa de todos los miembros de la institución, trayendo consigo el cumplimiento de objetivos.

Quinta: Se recomienda al jefe de la unidad de recursos humanos de la Municipalidad Distrital de Combapata implemente actividades y eventos que fortalezcan el sentido de pertenencia de los colaboradores, con el fin de lograr los objetivos y metas de la institución, mejorando su efectividad y productividad. Asimismo, estas acciones ayudan a fomentar un ambiente de trabajo alentador y positivo donde los colaboradores se sienten valorados y parte vital de la institución.





## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Aca, N. (4 de Diciembre de 2018). *4 beneficios de la motivación laboral, también en cierre de año*. Obtenido de Merca20.com: <https://www.merca20.com/4-beneficios-de-la-motivacion-laboral-tambien-en-cierre-de-ano/>
- Acosta, J. (2017). *Dirigir. Liderar, motivar, comunicar, delegar, dirigir reuniones*. Madrid: ESIC.
- Acosta, J. (2017). *Dirigir. Liderar, motivar, comunicar, delegar, dirigir reuniones*. Madrid: ESIC. Obtenido de [https://books.google.co.ve/books?id=mjk0NxvF2\\_EC&printsec=frontcover&hl=es#v=onepage&q&f=false](https://books.google.co.ve/books?id=mjk0NxvF2_EC&printsec=frontcover&hl=es#v=onepage&q&f=false)
- Acuña, J., & Frias, E. (2020). Calidad de vida del trabajador: El caso de Latinoamérica. *593 Digital Publisher CEIT*, 184-190.
- Alles, M. (2017). *Desarrollo del talento humano*. Buenos Aires: Ediciones Granica.
- Apaza, C., Sanz, R., & Arévalo, J. (2020). Factores psicosociales durante el confinamiento por el Covid-19–Perú. *Revista Venezolana de Gerencia*, 402-413.
- Ayquipa, F. (2017). Motivación laboral y Clima Organizacional en la Municipalidad Distrital de Los Olivos, Lima 2017. *Tesis posgrado*. Universidad César Vallejo, Lima. Obtenido de [https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/23500/Ayquipa\\_CFE.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/23500/Ayquipa_CFE.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Banegas, C., & Cardona, D. (2017). Incidencia del Clima Organizacional en la Motivación de los Empleados de la Universidad Católica de Cuenca. *PODIUM*, 101-129. Obtenido de [https://redib.org/Record/oai\\_articulo3011262-incidencia-del-clima-organizacional-en-la-motivaci%C3%B3n-de-los-empleados-de-la-universidad-cat%C3%B3lica-de-cuenca](https://redib.org/Record/oai_articulo3011262-incidencia-del-clima-organizacional-en-la-motivaci%C3%B3n-de-los-empleados-de-la-universidad-cat%C3%B3lica-de-cuenca)
- Berberoglu, A. (2018). Impact of organizational climate on organizational commitment and perceived organizational performance: empirical evidence from public hospitals. *BMC Health Services Research volume*, 1-9.
- Bericat, E. (2012). Emociones. *Sociopedi.isa*, 1-13.



- Biedma, J. (2021). Inteligencia emocional: influencia en la gestión de los recursos humanos en las organizaciones. *Creative Commons*, 1-19.
- Candia, R. (2019). Clima laboral en la municipalidad distrital de Pillpinto provincia de Paruro-Cusco 2018. *Tesis pregrado*. Universidad Andina del Cusco, Cusco. Obtenido de [https://repositorio.uandina.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12557/3252/Reysser\\_Tesis\\_bachiller\\_2019.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.uandina.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12557/3252/Reysser_Tesis_bachiller_2019.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Caraballo, M., & Gema, M. (2020). *Recursos humanos en el alojamiento*. Madrid: Ediciones Paraninfo.
- Carrasco, S. (2019). *Metodología de la investigación*. Lima: San Marcos.
- Chiavenato, I. (2017). *Administración de recursos humanos*. México: Mc Graw Hill.
- Chiavenato, I. (2017). *Comportamiento organizacional*. Mexico: Mc Graw Hill.
- Chiavenato, I. (2017). *Planeación estratégica*. México: Mc Graw Hill.
- Chiavenato, I. (2020). *Gestión del talento humano*. México: Mc Graw Hill.
- Chiavenato, I., & Sapiro, A. (2017). *Planeación estratégica*. México: McGraw-Hill Interamericana Editores S.A. de C.V.
- Cubero, H., Visbal, E., & Olivar, J. (2017). Propuesta para gestionar cambios de evaluación del desempeño. Caso: Universidad Simón Bolívar. ORBIS.
- Da Silva, D. (2021). Reconocimiento laboral: el poder de los empleados felices. *zendesk*, 1-4.
- Del Carpio, R. (2018). Clima Organizacional y Motivación Laboral de los trabajadores de la Dirección Regional de Trabajo y Promoción del Empleo Cusco, 2018. *Tesis posgrado*. Universidad César Vallejo, Lima. Obtenido de [https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/33880/delcarpio\\_sr.pdf?sequence=1](https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/33880/delcarpio_sr.pdf?sequence=1)
- El Pais. (04 de 11 de 2019). Seis indicadores del verdadero éxito. *El Pais*, pág. 1.
- Eolivier. (9 de Julio de 2018). *Ambiente laboral: La clave del buen desempeño*. Obtenido de Emprededoresynegocios.com: <https://emprededoresynegocios.com/ambiente-laboral/>



- Gestión. (22 de Julio de 2021). Clima laboral: el 55% de trabajadores peruanos tiene miedo de cometer errores laborales. *Gestion*, pág. 1.
- Goetendia, M. (2020). Clima y compromiso organizacional según condición y categoría laboral del personal en una institución educativa piloto de gestión pública. . *Horizonte De La Ciencia*, 236-254.
- Hernandez, F. (2020). *Dirección de recursos humanos en bibliotecas y otras instituciones*. México: Universidad Nacional autonoma de México.
- Hernández, R., & Mendoza, C. (2018). *Metodología de la Investigación: Las Rutas Cuantitativa, Cualitativa y Mixta*. México: McGRAW-HILL INTERAMERICANA EDITORES, S.A. de C. V.
- Jaramillo, J. (2017). Clima organizacional y motivación laboral de los trabajadores de la municipalidad de Los Olivos -2016. *Tesis posgrado*. Universidad César Vallejo, Lima. Obtenido de [https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/6390/Jaramillo\\_MJN.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/6390/Jaramillo_MJN.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Jung, T. (2021). Un nuevo ciclo en la cooperación eurolatinoamericana: valores compartidos e intereses. *Fundacion Carolina*, 47-85.
- MEF. (22 de 03 de 2022). *Normatividad*. Obtenido de [https://www.mef.gob.pe/index.php?option=com\\_content&view=category&id=672&Itemid=100357&lang=es](https://www.mef.gob.pe/index.php?option=com_content&view=category&id=672&Itemid=100357&lang=es)
- Mihailenko, Y., & Prasolova, I. (2019). La subordinacion economica y legal en las tendencias modernas del desarrollo de la legislacion laboral. *Religación. Revista de Ciencias Sociales y Humanidades*, 1-5.
- Mogrovejo, M. (2020). El clima organizacional y su influencia sobre la motivación del personal del hospital Liborio Panchana Sotomayor. *Tesis posgrado*. Universidad Católica De Santiago De Guayaquil, Guayaquil. Obtenido de <http://repositorio.ucsg.edu.ec/bitstream/3317/14220/1/T-UCSG-POS-MGSS-273.pdf>



- Moreno, M., Torres, N., Martínez, K., & Martínez, K. (2018). Identidad Laboral: Análisis del Concepto en el Contexto Actual del Mundo del Trabajo. *Salud y Administración*, 59 - 67.
- Moreno, V. (2019). *Gestión de recursos humanos*. Málaga: IC Editorial.
- Municipalidad Distrital de Combapata. (2013). *Cuadro de Asignación de Personal (CAP)*. Combapata: Municipalidad Distrital de Combapata.
- Muñoz, F. (2020). *COMM081PO: Técnicas de ventas telefónicas en telemarketing*. Madrid: Editorial Elearning.
- Napolitano, G. (2018). *Motivación en el ámbito laboral: El caso de Procter & Gamble*. Colombia: Babeblcube books.
- Ñaupas, H., Valdivia, M., Palacios, J., & Romero, H. (2018). *Metodología de la investigación cuantitativa-cualitativa y redacción de la tesis*. Bogotá: Ediciones de la U.
- Oppenheimer, A. (23 de Julio de 2018). El déficit motivacional de América Latina, por Andrés Oppenheimer. *El Comercio*, pág. 1.
- Ordenanza Municipal N° 004-2021-MD/C-C. (2021). *Organigrama Estructural*. Combapata: Municipalidad Distrital de Combapata.
- Orellana, P. (6 de Setiembre de 2019). *Liderazgo*. Obtenido de Economipedia.com: <https://economipedia.com/definiciones/liderazgo.html>
- Paniagua, E., & León, M. (2019). *Recursos humanos y dirección de equipos en restauración 2.ª edición*. Madrid: Ediciones Paraninfo.
- Peiró, R. (9 de Abril de 2021). *Comunicación*. Obtenido de Economipedia.com: <https://economipedia.com/definiciones/comunicacion.html>
- Perez, M. (2015). *Ambiente físico-del-trabajo*. Madrid: Slideshare.
- Prado, L. (6 de Junio de 2020). *Actitud y Aptitud (La guía: En la Vida, Trabajo y en las Empresas)*. Obtenido de Cneurocoaching.com: <https://cneurocoaching.com/actitud-y-aptitud/>



- Quiroa, M. (29 de Enero de 2020). *Administración*. Obtenido de Economipedia.com: <https://economipedia.com/definiciones/administracion.html>
- Quizhpilema, R., & Chaca, C. (2020). Impacto del clima organizacional en la motivación de los funcionarios Públicos: Caso estudio IFTH. *Tesis posgrado*. Universidad Politécnica Salesiana, Ecuador. Obtenido de <https://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/19408/1/UPS-CT008866.pdf>
- Ramirez, R. (2017). *Piensa y triunfarás: descubre 12 secretos que cambiarán tu vida*. Madrid: CreateSpace Independent Publishing Platform.
- Rivera, S., & Ilave, C. (2018). Influencia del clima organizacional en la motivación laboral de la municipalidad distrital de Characato – 2018. *Tesis pregrado*. Universidad Nacional San Agustín, Arequipa. Obtenido de <http://repositorio.unsa.edu.pe/bitstream/handle/UNSA/7011/ADricasv.pdf?sequence=3&isAllowed=y>
- Riveros, P., & Grimaldo, M. (2017). Valores y clima organizacional en docentes de un instituto de educación superior de Lima. *Ciencias Psicológicas*, 179-188.
- Robbins, S., & Judge, T. (2017). *Comportamiento organizacional*. México: Pearson Educación.
- Rodríguez, D. (2015). *Diagnostico Organizacional*. Colombia: Editorialedicionesuc. Obtenido de <https://books.google.com.pe/books?id=YtJTDwAAQBAJ&pg=PA198&dq=clima+organizacional&hl=es&sa=X&ved=2ahUKEwiPjOnG2K7xAhUCbq0KHfyHBJoQ6AEwAnoEACAcQAg#v=onepage&q=clima%20organizacional&f=false>
- Rodríguez, D. (2015). *Diagnóstico organizacional: Octava edición*. Chile: Ediciones Uc. Obtenido de <https://books.google.com.pe/books?id=YtJTDwAAQBAJ&pg=PA178&dq=clima+organizacional&hl=es&sa=X&ved=2ahUKEwj0o39-qj7AhXnHrkGHb0DAc44HhDoAXoECAgQAg#v=onepage&q=clima%20organizacional&f=false>
- Rubió, T. (2016). *Recursos Humanos: Dirección y gestión de personas en las organizaciones*. Barcelona: Octaedro.



- Sánchez, H., Reyes, C., & Mejía, K. (2018). *Manual de términos en investigación científica, tecnológica y humanística*. Lima: Universidad Ricardo Palma. Obtenido de <https://www.urp.edu.pe/pdf/id/13350/n/libro-manual-de-terminos-en-investigacion.pdf>
- Segredo, A., & Pérez, L. (2016). *El clima organizacional en el desarrollo de los sistemas organizativos*. Infodir.
- Siancas, H. (2018). Motivación en el personal del módulo de familia y módulo laboral de la Corte Superior de Justicia de Lima Norte, 2017. *Tesis Posgrado*. Universidad Cesar Vallejo, PERÚ.
- Sola, & Javier. (2016). Unidad De Mercado Y Supervisión Administrativa De Las Actividades Económicas. *Revista de Administración Pública*, 133-174.
- Soltelo, J., & Arrieta, D. (2018). *El capital humano y su impacto en la calidad organizacional*. México: Unsplash.
- Sotelo, J., & Arrieta, D. (2018). *El capital humano y su impacto en la calidad organizacional*. México: Editorial Ujed. Obtenido de [https://books.google.com.pe/books?id=uB\\_LDwAAQBAJ&pg=PA106&dq=clima+organizacional&hl=es&sa=X&ved=2ahUKEwiPjOnG2K7xAhUCbq0KHfyHBJoQ6AEwA3oECAMQAg#v=onepage&q=clima%20organizacional&f=false](https://books.google.com.pe/books?id=uB_LDwAAQBAJ&pg=PA106&dq=clima+organizacional&hl=es&sa=X&ved=2ahUKEwiPjOnG2K7xAhUCbq0KHfyHBJoQ6AEwA3oECAMQAg#v=onepage&q=clima%20organizacional&f=false)
- Stephen , R., & Coulter, M. (2018). *Administración 13ed*. México: Pearson.
- Torner, C., & Rojas, S. (2021). Pandemia COVID-19 y compromiso laboral: relación dentro de una organización del sector eléctrico colombiano. *Rev.Investig.Desarro.Innov.*, 437-450.
- Trejo, D. (2017). *ntroduccion a la ingenieria de software, planeacion y gestion de proyectos informaticos*. México: DanTm.
- Valencia, C., Isaac, C., & Brito, M. (2017). Programa de capacitación a microempresarios del centro histórico de Quito. *Universidad y Sociedad*, 70-74.
- Vecino, J. (2016). Manejo adecuado de los Ascensos Laborales. *Revista empresarial*, 1-2.



Vega, A., & Paz, D. (2018). Clima organizacional en la municipalidad Provincial de la Convención – Cusco, 2018. *Tesis pregrado*. Universidad Andina del Cusco, Cusco. Obtenido de [https://repositorio.uandina.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12557/3044/Angela\\_Deysi\\_Tesis\\_bachiller\\_2019.pdf?sequence=1](https://repositorio.uandina.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12557/3044/Angela_Deysi_Tesis_bachiller_2019.pdf?sequence=1)

## ANEXOS



Anexo 1. Matriz de consistencia

<b>Título:</b> Clima organizacional y motivación laboral de los colaboradores en la municipalidad distrital de Combapata, Provincia Canchis, Cusco - 2022.				
<b>VARIABLES</b>	<b>PROBLEMAS</b>	<b>OBJETIVOS</b>	<b>HIPOTESIS</b>	<b>METODOLOGÍA</b>
<b>CLIMA ORGANIZACIONAL Y MOTIVACIÓN LABORAL</b>	<b>Problema general</b>	<b>Objetivo general</b>	<b>Hipótesis General</b>	<b>Tipo</b> Básica  <b>Enfoque</b> Cuantitativo  <b>Diseño</b> No experimental-transversal  <b>Alcance</b> Descriptivo-correlacional  <b>Población</b> 52 colaboradores de la Municipalidad Distrital de Combapata  <b>Muestra:</b> 52 colaboradores de la Municipalidad Distrital de Combapata  <b>Técnica</b> Encuesta  <b>Instrumentos</b> Cuestionario
	¿Qué grado de relación existe entre clima organizacional y motivación laboral de los colaboradores en la Municipalidad Distrital de Combapata, Provincia de Canchis, Cusco - 2022?	Determinar qué grado de relación existe entre clima organizacional y motivación laboral de los colaboradores en la Municipalidad Distrital de Combapata, Provincia de Canchis, Cusco - 2022.	Existe relación significativa entre clima organizacional y motivación laboral de los colaboradores en la Municipalidad Distrital de Combapata, Provincia Canchis, Cusco - 2022.	
	<b>Problemas específicos</b>	<b>Objetivos específicos</b>	<b>Hipótesis General</b>	
	P.E.1 ¿Qué grado de relación existe entre estructura y motivación laboral de los colaboradores en la Municipalidad Distrital de Combapata, Provincia de Canchis, Cusco - 2022?	O.E.1. Determinar qué grado de relación existe entre estructura y motivación laboral de los colaboradores en la Municipalidad Distrital de Combapata, Provincia de Canchis, Cusco - 2022.	H.E.1. Existe relación significativa entre estructura y motivación laboral de los colaboradores en la Municipalidad Distrital de Combapata, Provincia Canchis, Cusco - 2022.	
	P.E.2. ¿Qué grado de relación existe entre recompensa y motivación laboral de los colaboradores en la Municipalidad Distrital de Combapata, Provincia de Canchis, Cusco - 2022?	O.E.2. Determinar qué grado de relación existe entre recompensa y motivación laboral de los colaboradores en la Municipalidad Distrital de Combapata, Provincia de Canchis, Cusco - 2022.	H.E.2. Existe relación significativa entre recompensa y motivación laboral de los colaboradores en la Municipalidad Distrital de Combapata, Provincia Canchis, Cusco - 2022.	
	P.E.3. ¿Qué grado de relación existe entre relaciones y motivación laboral de los colaboradores en la Municipalidad Distrital de Combapata, Provincia de Canchis, Cusco - 2022?	O.E.3. Determinar qué grado de relación existe entre las relaciones y motivación laboral de los colaboradores en la Municipalidad Distrital de Combapata, Provincia de Canchis, Cusco - 2022.	H.E.3. Existe relación significativa entre relaciones y motivación laboral de los colaboradores en la Municipalidad Distrital de Combapata, Provincia Canchis, Cusco - 2022.	
P.E.4. ¿Qué grado de relación existe entre identidad y motivación laboral de los colaboradores en la Municipalidad Distrital de Combapata, Provincia de Canchis, Cusco - 2022?	O.E.4. Determinar qué grado de relación existe entre identidad y motivación laboral de los colaboradores en la Municipalidad Distrital de Combapata, Provincia de Canchis, Cusco - 2022.	H.E.4. Existe relación significativa entre identidad y motivación laboral de los colaboradores en la Municipalidad Distrital de Combapata, Provincia Canchis, Cusco - 2022.		





Anexo 2. Matriz de operacionalización

VARIABLES	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DEFINICIÓN OPERACIONAL	DIMENSIONES	INDICADORES
Clima Organizacional	“Es el entorno físico, humano y emocional en el que se desarrolla el trabajo, influye en la motivación del colaborador algunas veces por motivos externos a la compañía, como una crisis o un cambio de normativa otras veces por decisiones propias de la compañía” (Caraballo y Gema, 2020, p. 141)	Según Litwin y Stringer (1968) citado por Riveros y Grimaldo (2017), la percepción del clima organizacional se mide mediante cuatro dimensiones: estructura, recompensa, relaciones e identidad.	Estructura	Normativa
				Supervisión de actividades
			Recompensa	Reconocimiento Formal
				Reconocimiento Informal
			Relaciones	Subordinación
				Cooperación
			Identidad	Compromiso con la institución
				Identidad con la institución
Motivación laboral	Según McClelland explica que existen necesidades a las que asocia diversos tipos de motivación como: necesidad de éxito, afiliación y de poder (Napolitano, 2018).	Son logros en el conocimiento acerca de que son los motivos y como pueden ser medidos han llevado a un progreso sustancial en la comprensión de tres importantes sistemas motivacionales que gobiernan el comportamiento humano (Alles, 2017, p.35).	Necesidad de logro	Mejora continua
				Toma de decisiones
				Logro de objetivos
				Asunción de retos
				Fijación de metas
			Necesidad de poder	Espíritu de competición
				Tranquilidad ante la presión laboral
				Participación
				Influencia en los demás
				Autocontrol
			Necesidad de afiliación	Espíritu de competición
				Socialización
				Construcción de relaciones interpersonales
				Trabajo en equipo
				Socialización



Anexo 3. Matriz de instrumento para la recolección de datos

Variables	Dimensiones	Indicadores	Peso	N° ítems	Reactivos	Escala	Valor final		
Clima Organizacional	Estructura	Normativa	12%	3	1. Se cumple las normas y reglas de conducta laboral establecidas por la Institución.	Nunca (1) Casi nunca (2) A veces (3) Casi siempre (4) Siempre (5)	Malo 25-58 Regular 59-92 Bueno 93-125		
					2. Las normas de disciplina de la institución me parecen adecuadas				
					3. Considero que es necesario el establecimiento de reglas				
	Supervisión de actividades	12%	3	4. Considero que mis funciones y responsabilidades están claramente definidas					
				5. La institución dispone de un sistema para el seguimiento y control de actividades.					
				6. Los jefes o líderes supervisan las actividades que nos encomiendan					
				7. La remuneración es atractiva en comparación con otras instituciones.					
				8. La institución otorga beneficios de ascenso o incremento de sueldo a los colaboradores con desempeño destacado.					
				9. Los jefes de área utilizan su posición para dar oportunidades de trabajo estimulantes y satisfactorias					
	Recompensa	12%	3	10. Los supervisores o jefes expresan reconocimiento por los logros de los colaboradores.					
				11. Los jefes de área realizan feedback con cada trabajador para conocer sus ideas.					
				12. Los colaboradores reconocen cuando un trabajador consigue algún logro					
	Reconocimiento Informal	12%	3	13. Dentro de la institución existe comunicación asertiva entre todos los colaboradores.					
				14. La comunicación entre jefe – colaborador es buena.					
				15. Existe cooperación entre los colaboradores de las diversas áreas.					
	Relaciones	8%	2	16. Participa en las reuniones que organiza su área de trabajo.					
				17. En esta institución existe el espíritu de trabajo en equipo					
				18. El personal de otras áreas se suma espontáneamente para resolver los problemas de la institución					
				Cooperación	16%			4	19. Se siente comprometido con el éxito de la Institución.
									20. Considero importante mi trabajo en esta institución
									21. Me siento comprometido a presentar propuestas y sugerencias para mejorar mi trabajo
	Identidad	12%	3	22. Se siente identificado con la misión y visión de la Institución.					
				23. Se siente parte de la Institución.					
				24. Se siente emocionalmente apegado a la Institución.					
				25. Disfruto trabajar en esta institución.					
Identidad con la institución				16%	4				
TOTAL			100%	25					



VARIABLES	DIMENSIONES	INDICADORES	PESO	N° ÍTEMS	REACTIVOS	ESCALA	VALOR FINAL
<b>Motivación laboral</b>	Necesidad de logro	Mejora continua	7%	1	1. Intento mejorar mi desempeño laboral	(1) Absolutamente en desacuerdo; (2) Desacuerdo; (3) Indiferente; (4) De acuerdo; (5) Absolutamente de acuerdo	Bajo 15-35 Medio 36-55 Alto 56-75
		Toma de decisiones	7%	1	2. Me gusta trabajar en competición y ganar		
		Logro de objetivos	7%	1	3. A menudo me encuentro hablando con otras personas de la dependencia sobre temas que no forman parte del trabajo		
		Asunción de retos	7%	1	4. Me gusta trabajar en situaciones difíciles y desafiantes		
		Fijación de metas	7%	1	5. Me gusta trabajar en situaciones de estrés y presión		
	Necesidad de poder	Espíritu de competición	7%	1	6. Me gusta estar en compañía de otras personas que laboran en la dependencia		
		Tranquilidad ante la presión laboral	7%	1	7. Me gusta ser programado en tareas complejas		
		Participación	7%	1	8. Confrontó a la gente con quién estoy en desacuerdo		
		Influencia en los demás	7%	1	9. Tiendo a construir relaciones cercanas con los compañeros de trabajo		
		Autocontrol	7%	1	10. Me gusta fijar y alcanzar metas realistas		
	Necesidad de afiliación	Espíritu de competición	7%	1	11. Me gusta influenciar en las personas para conseguir mi objetivo		
		Socialización	7%	1	12. Me gusta pertenecer a los diversos grupos y organizaciones		
		Construcción de relaciones interpersonales	7%	1	13. Disfruto con la satisfacción de terminar una tarea difícil		
		Trabajo en equipo	7%	1	14. Frecuentemente me esfuerzo por tener más control sobre los acontecimientos o hechos que me rodean		
		Socialización	7%	1	15. Prefiero trabajar con otras personas más que trabajar solo		
TOTAL			100%	15			



**Anexo 4. Instrumento de recolección de datos**

**CUESTIONARIO CLIMA ORGANIZACIONAL**

Estimado participante:

El siguiente instrumento permitirá obtener información sobre el parto vertical y permitirá el desarrollo de la investigación “*Clima organizacional y motivación laboral de los colaboradores en la municipalidad distrital de Combapata, Provincia Canchis, Cusco - 2022*”

Lea atentamente y responda conforme a la siguiente escala.

1	Nunca	2	Casi nunca	3	A veces	4	Casi siempre	5	Siempre
---	-------	---	------------	---	---------	---	--------------	---	---------

N°	Enunciado	Puntaje				
		1	2	3	4	
	<b>ESTRUCTURA</b>					
1.	Se cumple las normas y reglas de conducta laboral establecidas por la Institución.					
2.	Las normas de disciplina de la institución me parecen adecuadas					
3.	Considero que es necesario el establecimiento de reglas					
4.	Considero que mis funciones y responsabilidades están claramente definidas					
5.	La institución dispone de un sistema para el seguimiento y control de actividades.					
6.	Los jefes o líderes supervisan las actividades que nos encomiendan					
	<b>RECOMPENSA</b>					
7.	La remuneración es atractiva en comparación con otras instituciones.					
8.	La institución otorga beneficios de ascenso o incremento de sueldo a los colaboradores con desempeño destacado.					
9.	Los jefes de área utilizan su posición para dar oportunidades de trabajo estimulantes y satisfactorias					
10.	Los supervisores o jefes expresan reconocimiento por los logros de los colaboradores.					
11.	Los jefes de área realizan feedback con cada trabajador para conocer sus ideas.					
12.	Los colaboradores reconocen cuando un trabajador consigue algún logro					



<b>RELACIONES</b>						
13.	Dentro de la institución existe comunicación asertiva entre todos los colaboradores.					
14.	La comunicación entre jefe – colaborador es buena.					
15.	Existe cooperación entre los colaboradores de las diversas áreas.					
16.	Participa en las reuniones que organiza su área de trabajo.					
17.	En esta institución existe el espíritu de trabajo en equipo					
18.	El personal de otras áreas se suma espontáneamente para resolver los problemas de la institución					
<b>IDENTIDAD</b>						
19.	Se siente comprometido con el éxito de la Institución.					
20.	Considero importante mi trabajo en esta institución					
21.	Me siento comprometido a presentar propuestas y sugerencias para mejorar mi trabajo					
22.	Se siente identificado con la misión y visión de la Institución.					
23.	Se siente parte de la Institución.					
24.	Se siente emocionalmente apegado a la Institución.					
25.	Disfruto trabajar en esta institución.					



## CUESTIONARIO MOTIVACIÓN LABORAL

Estimado participante:

El siguiente instrumento permitirá obtener información sobre el parto vertical y permitirá el desarrollo de la investigación “*Clima organizacional y motivación laboral de los colaboradores en la municipalidad distrital de Combapata Provincia Canchis, Cusco - 2022*”

Lea atentamente y responda conforme a la siguiente escala.

1	Absolutamente en desacuerdo	2	Desacuerdo	3	Indiferente	4	De acuerdo	5	Absolutamente de acuerdo
---	-----------------------------	---	------------	---	-------------	---	------------	---	--------------------------

N°	Enunciado	Puntaje								
		1	2	3	4	5				
<b>Necesidad de logro</b>										
1.	Intento mejorar mi desempeño laboral									
2.	Me gusta trabajar en competición y ganar									
3.	A menudo me encuentro hablando con otras personas de la dependencia sobre temas que no forman parte del trabajo									
4.	Me gusta trabajar en situaciones difíciles y desafiantes									
5.	Me gusta trabajar en situaciones de estrés y presión									
<b>Necesidad de poder</b>										
6.	Me gusta estar en compañía de otras personas que laboran en la dependencia									
7.	Me gusta ser programado en tareas complejas									
8.	Confrontó a la gente con quién estoy en desacuerdo									
9.	Tiendo a construir relaciones cercanas con los compañeros de trabajo									
10.	Me gusta fijar y alcanzar metas realistas									
11.	Me gusta influenciar en las personas para conseguir mi objetivo									



<b>Necesidad de afiliación</b>						
<b>12.</b>	Me gusta pertenecer a los diversos grupos y organizaciones					
<b>13.</b>	Disfruto con la satisfacción de terminar una tarea difícil					
<b>14.</b>	Frecuentemente me esfuerzo por tener más control sobre los acontecimientos o hechos que me rodean					
<b>15.</b>	Prefiero trabajar con otras personas más que trabajar solo					



Anexo 5. Estrategias de clima organizacional y motivación laboral

DESCRIPCIÓN	OBJETIVO	ACTIVIDAD	FINANCIACIÓN	RESPONSABLE
Clima organizacional y motivación laboral	Monitorear y evaluar el clima organizacional, e identificar las áreas problemáticas	<ul style="list-style-type: none"><li>- Desarrollar un esquema formal de reuniones de colaboración que genere un espacio de reflexión, intercambio de conocimiento y buenas prácticas, donde los equipos tengan la oportunidad de exponer los logros del periodo, se discutan los problemas presentados.</li><li>- Mantener la comunicación las gerencias y los colaboradores</li><li>- Establecer metas individuales por área</li><li>- Establecer objetivos medibles y darles seguimiento en las reuniones</li></ul>	Municipalidad Distrital de Combapata	Recursos Humanos
Estructura y motivación laboral	Mejorar la transparencia, eficiencia y eficacia en la gestión de los recursos públicos	<ul style="list-style-type: none"><li>- Evaluar los perfiles de cada puesto, el crecimiento personal y laboral, ascensos y traslados.</li><li>- Revisar periódicamente la infraestructura de la empresa.</li><li>- Evaluar el ambiente físico de las áreas donde este personal está trabajando.</li></ul>	Municipalidad Distrital de Combapata	Recursos Humanos





---

Recompensas y motivación laboral	Valorar el esfuerzo de sus colaboradores	<ul style="list-style-type: none"><li>- Estructurar un esquema de recompensas personalizado, basado en un mapa general de las preferencias de los miembros del equipo para realizar reconocimientos orientados a cada persona.</li><li>- Definir y difundir los lineamientos de logros y recompensas con los miembros del equipo.</li></ul>	Municipalidad Distrital de Combapata	Recursos Humanos
Relaciones y motivación laboral	Promover la comunicación, así como el diálogo constructivo	<ul style="list-style-type: none"><li>- Organizar actividades recreativas fuera del horario laboral que fomenten el compañerismo</li><li>- Realizar cada mes un taller donde se cree grupos de 4 o seis, y cada grupo tenga que identificar 3 deficiencias en la organización, cada grupo debe darles soluciones eficientes por 15 min, luego las hojas pasarán al siguiente grupo, quienes tendrán que darles 3 soluciones más a las problemáticas</li></ul>	Municipalidad Distrital de Combapata	Recursos Humanos
Identidad y motivación laboral	Fomentar sentido de pertenencia de los colaboradores con la institución	<ul style="list-style-type: none"><li>- Cada trabajador expondrá las funciones que tiene en la empresa, posterior a ello detallarán en un papel sus fortalezas y debilidades en las funciones que desempeña en la</li></ul>	Municipalidad Distrital de Combapata	Recursos Humanos

---



---

empresa, al final cada uno expondrá las estrategias que le permitirán eliminar las debilidades identificadas.

- Generar tareas para interacción con los demás áreas para lograr un ambiente de confianza y equipo.
-