

**UNIVERSIDAD CATÓLICA DE SANTA MARÍA**  
**FACULTAD DE CIENCIAS Y TECNOLOGÍAS SOCIALES Y**  
**HUMANIDADES**  
**ESCUELA PROFESIONAL DE COMUNICACIÓN SOCIAL**



**“PERCEPCIÓN DEL PERSONAL DE LA MUNICIPALIDAD  
DISTRITAL DE YANAHUARA RESPECTO AL CLIMA LABORAL.  
AREQUIPA, 2016”**

Tesis presentada por los bachilleres:

**Evert Eduardo Cárdenas Cárdenas**

**Brandon Lino Paúl Carpio Paz**

Asesores:

**Dr. Victor Luna Alatriza**

**Mg. Miriam Flores Castro Linares**

Para optar el Título Profesional de:

**Licenciados en Comunicación Social**

Con mención en Relaciones Públicas

**AREQUIPA – PERÚ**

**2017**

## DEDICATORIA

*A mi madre, por ser el motor de mi vida; a mi padre, y a mi Hermano, por ser las personas más importantes de mi vida y la razón de todos mis esfuerzos, y a todos mis familiares que me apoyaron directa e indirectamente para la realización de mi tesis.*

*¡Gracias a ustedes!*

***Evert Eduardo***



## ***A mis familiares.***

*A mi hermana mayor Karen por ser ejemplar y de quien aprendí a enfrentar momentos difíciles; a mi madre, y a mi padre, y a todos aquellos que participaron directa o indirectamente en la elaboración de esta tesis.*

*¡Gracias a ustedes!*

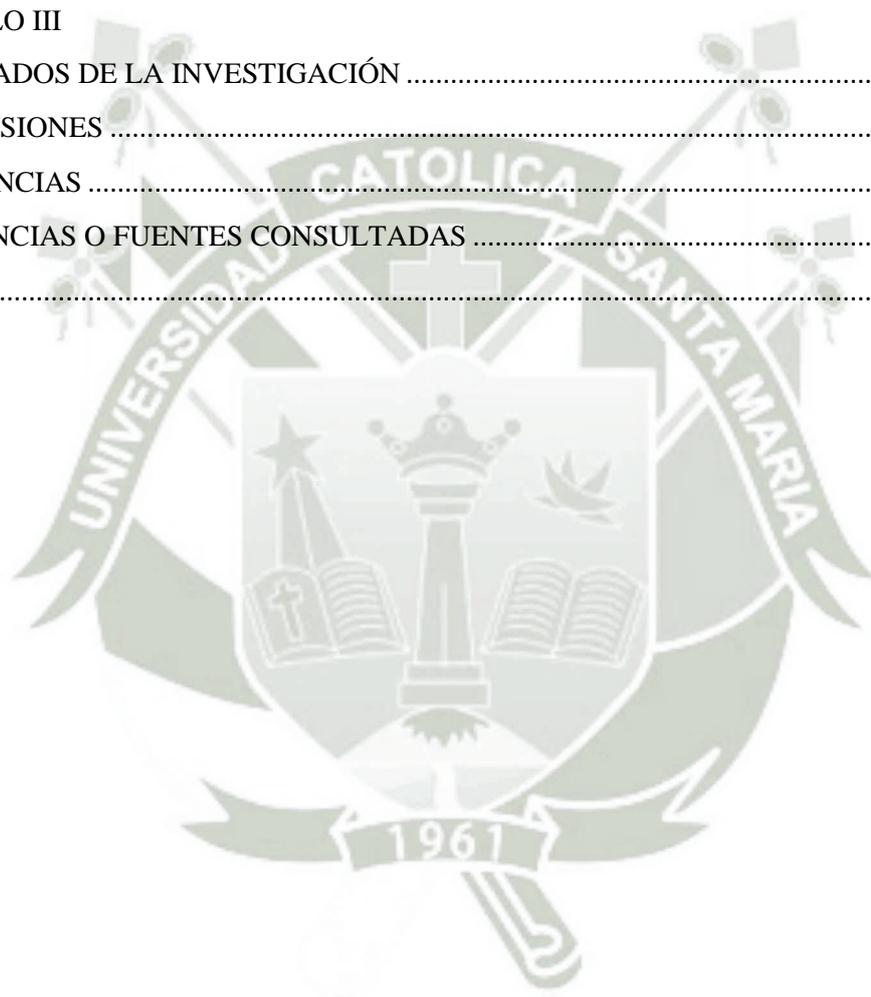
***Brandon***



## ÍNDICE GENERAL

RESUMEN.....	V
SUMMARY .....	VII
INTRODUCCIÓN .....	IX
CAPÍTULO I.....	1
I. PLANTEAMIENTO TEÓRICO.....	2
1. EL PROBLEMA.....	2
1.1 Enunciado del Problema .....	2
1.2 Variables e Indicadores.....	2
1.3 Interrogantes .....	3
2. JUSTIFICACIÓN .....	3
3. OBJETIVOS .....	4
3.1 Objetivo general: .....	4
3.2 Objetivos específicos:.....	4
4. MARCO DE REFERENCIA .....	5
4.1. Marco Institucional.....	5
4.2. Fundamentos Teóricos.....	11
4.2.1 Definiciones de Clima Laboral.....	11
4.2.2 Teorías sobre el Clima Laboral.....	23
4.2.2.1 Teoría del Clima Laboral de Likert .....	23
4.2.2.2 Teoría sobre el Clima Laboral de McGregor.....	26
4.2.2.3 Teoría de los Factores de Herzberg .....	27
4.2.4 Funciones del Clima Laboral.....	34
4.2.5 Propuesta de indicadores para evaluar el Clima Organizacional que permiten integrar los elementos que influyen en el desempeño de los trabajadores y directivos. ....	36
4.2.6 Bowers y Taylor (1972), Universidad de Michigan: exponen 5 dimensiones.....	37
4.2.7 Brunet (1983) formula 4 dimensiones: .....	38
5. ANTECEDENTES DEL PROBLEMA .....	46
CAPÍTULO II .....	55
II. PLANTEAMIENTO OPERACIONAL.....	56
1. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS.....	56

2.	CAMPO DE VERIFICACIÓN.....	56
2.1	Ámbito de localización .....	56
2.2	Unidades de estudio.....	56
2.2.1	Población .....	56
2.2.2	Muestra .....	57
3.	ESTRATEGIAS DE LA RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN.....	58
3.1	Criterios y procedimientos de recolección de datos. ....	58
4.	CRONOGRAMA.....	59
CAPÍTULO III		
	RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN .....	60
	CONCLUSIONES .....	145
	SUGERENCIAS .....	147
	REFERENCIAS O FUENTES CONSULTADAS .....	148
	ANEXOS.....	150



## RESUMEN

El presente trabajo de investigación fue titulado como **“PERCEPCIÓN DEL PERSONAL DE LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE YANAHUARA RESPECTO AL CLIMA LABORAL. AREQUIPA, 2016”**

Se realizó formulando como objetivos, conocer la percepción del personal de la Municipalidad Distrital de Yanahuara respecto al clima laboral, identificar la opinión del personal sobre los métodos de mando, conocer la percepción sobre la comunicación dentro de la institución, detectar la importancia que le presta la institución a la motivación del personal, precisar la relevancia en la toma de decisiones, detectar como es percibido el trabajo en equipo en la municipalidad e identificar la opinión sobre las características del espacio físico dentro de la institución edil.

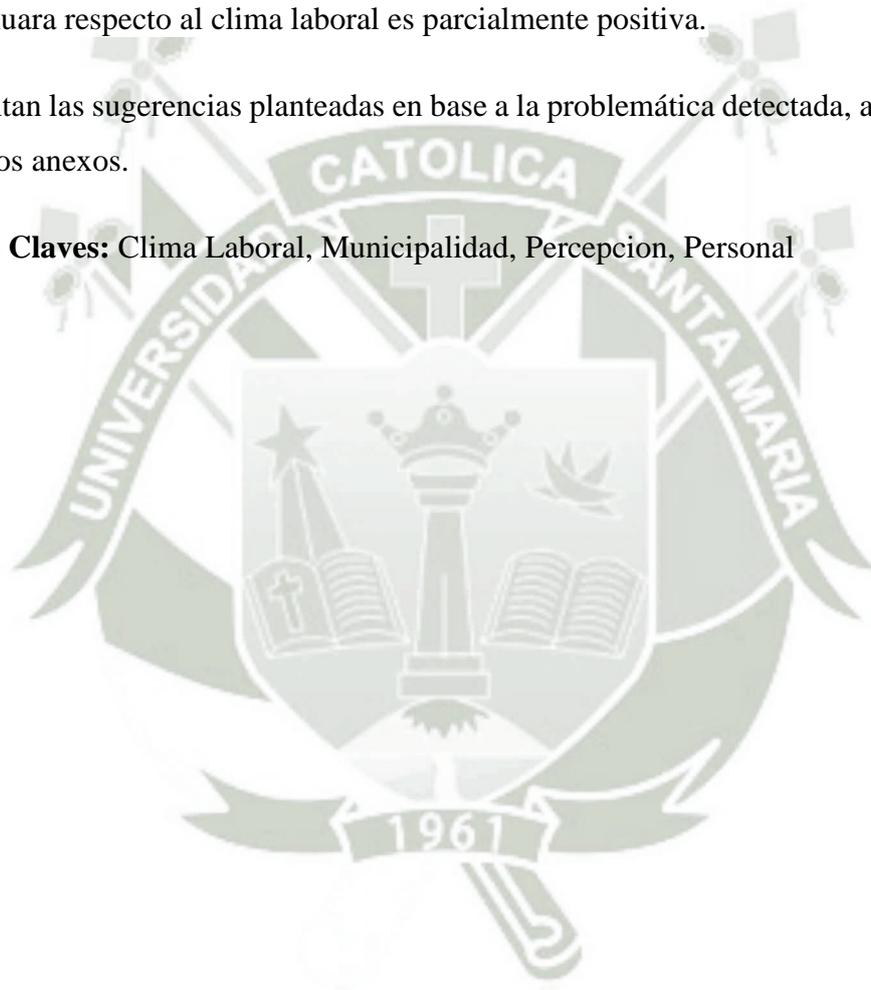
Utilizando el método científico se empleó como técnica la encuesta, y como instrumento de recolección de datos un cuestionario. El universo estuvo conformado por 324 trabajadores y la muestra estuvo calculada considerando el 5% de margen de error y 95% de nivel de confianza, lo que equivale a 202 trabajadores, a quienes se aplicó el cuestionario.

Entre las conclusiones encontramos que la opinión del personal sobre los métodos de mando que utiliza la Municipalidad Distrital de Yanahuara es variada, mostrándose desfavorable en la mayoría de aspectos, tales como el comportamiento del jefe con sus subordinados, quien exhibe poca flexibilidad y tolerancia, y brinda un nivel medio de confianza a sus trabajadores; asimismo está dividida en el nivel de exigencia, y por último es favorable sólo respecto al estilo de liderazgo. Asimismo, esta institución edil no le ha dado la misma importancia a todos los componentes motivacionales del trabajador, ya que se ha preocupado por su identificación con la institución y la equivalencia entre trabajo y sueldos/salarios, pero ha descuidado los reconocimientos y ofrecimiento de oportunidades de carrera del personal. El personal percibe una comunicación interna accesible, suficiente, oportuna que utiliza tanto medios tradicionales como electrónicos; pero con problemas en la comunicación informal, los flujos de comunicación vertical y el incumplimiento adecuado de su objetivo integrador. La relevancia que tiene el personal en la toma de decisiones en su área de trabajo se limita con la presencia de centralización

y carencia de autonomía, pues a pesar de otorgar iniciativa y participación al trabajador, éstas no son tomadas en cuenta dentro de la institución. Por otra parte, en la Municipalidad a pesar que existe satisfacción del trabajador con el trabajo en equipo, no se valora su utilidad para el alcance de metas, generándose problemas de competitividad y compromiso institucional. Se ha cuidado la ambientación y asignación de mobiliario de trabajo, pero se ha descuidado la funcionalidad del espacio de las diferentes áreas; así como el estado de las herramientas, material y equipos de oficina. Finalmente, podemos afirmar que en líneas generales la percepción del personal de la Municipalidad Distrital de Yanahuara respecto al clima laboral es parcialmente positiva.

Se presentan las sugerencias planteadas en base a la problemática detectada, así como los respectivos anexos.

**Palabras Claves:** Clima Laboral, Municipalidad, Percepcion, Personal



## SUMMARY

This research was titled as **“PERCEPTION OF STAFF OF THE YANAHUARA DISTRICT MUNICIPALITY REGARDING LABOR CLIMATE. AREQUIPA, 2016”**

It was made formulating as objectives, to know the perception of the personnel of the District Municipality of Yanahuara regarding the work climate, to identify the opinion of the personnel on the control methods, to know the perception about the communication within the institution, to detect the importance that lends The institution to the motivation of the personnel, to determine the relevance in the decision making, to detect how the team work in the municipality is perceived and to identify the opinion about the characteristics of the physical space within the edil institution.

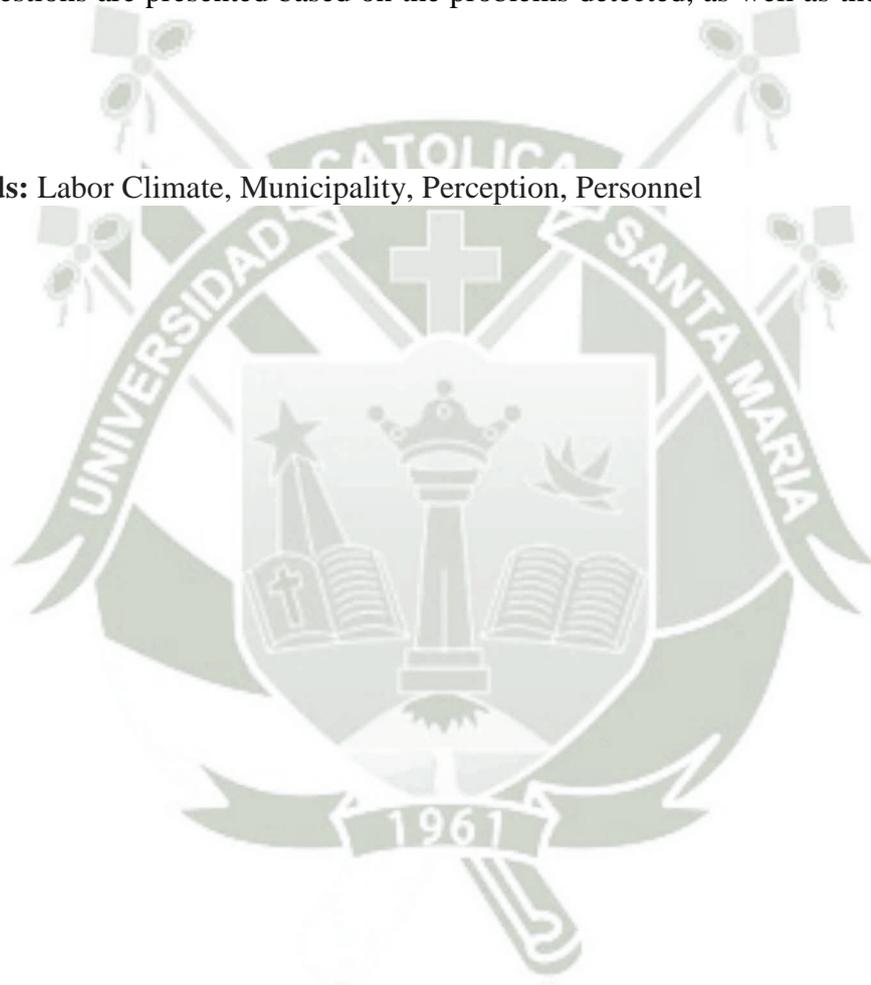
Using the scientific method was used as a survey technique, and as a data collection instrument a questionnaire. The universe consisted of 324 workers and the sample was calculated considering a 5% margin of error and a 95% confidence level, equivalent to 202 workers, to whom the questionnaire was applied.

Among the conclusions we find that the opinion of the personnel on the methods of command used by the District Municipality of Yanahuara is varied, showing unfavorable in most aspects, such as the behavior of the boss with his subordinates, who exhibits little flexibility and tolerance, and Provides an average level of confidence to its workers; It is also divided into the level of exigency, and finally it is favorable only with respect to the style of leadership. Likewise, this council institution has not given equal importance to all the motivational components of the worker, since it has been concerned with its identification with the institution and the equivalence between work and wages / salaries, but it has neglected the acknowledgments and the offer of opportunities Career. Staff perceive an accessible, sufficient, timely internal communication that uses both traditional and electronic media; But with problems in informal communication, the vertical communication flows and the inadequate fulfillment of its integrating objective. The relevance of staff in decision making in their area of work is limited by the presence of centralization and lack of autonomy, because despite giving initiative and participation to the worker, these are not taken into account within the institution. On the other hand,

in the Municipality, although there is satisfaction of the worker with the team work, its usefulness is not valued for the achievement of goals, generating problems of competitiveness and institutional commitment. The setting and allocation of work furniture has been taken care of, but the functionality of the space of the different areas has been neglected; As well as the state of the tools, equipment and office equipment. Finally, we can affirm that in general terms the perception of the staff of the District Municipality of Yanahuara regarding the work climate is partially positive.

The suggestions are presented based on the problems detected, as well as the respective annexes.

**Keywords:** Labor Climate, Municipality, Perception, Personnel



## INTRODUCCIÓN

Actualmente el clima laboral ha dejado de ser un elemento irrelevante en las organizaciones para convertirse en un elemento de primer orden. Puede ser un vínculo o un obstáculo para lograr el buen desempeño de la organización, puede ser un factor de distinción e influencia en el comportamiento de quienes la integran, pues es la expresión personal de las ideas que los trabajadores se forman de la organización a la que pertenecen. Ello incluye sentimientos que el empleado se forma de su cercanía o distanciamiento con respecto a su jefe, a sus colaboradores y compañeros de trabajo; y puede estar expresada en términos de autonomía, estructura, recompensas, consideración, cordialidad, apoyo, y apertura, entre otras.

Escogimos este tema porque notamos que el clima laboral es de suma relevancia tanto para la aplicación de nuestros conocimientos como para el aprendizaje de la problemática dentro de las empresas con los trabajadores, por lo tanto nos motivó estudiarlo y hacer nuestra investigación de acuerdo al tema.

El trabajo es presentado con el siguiente esquema:

**Capítulo I**, contiene aspectos generales del objeto de estudio; encontramos también el planteamiento teórico detallándose de manera minuciosa el problema, el cuadro de variables, la justificación que expresa necesidad de una reflexión sobre lo que acontece en el clima laboral dentro de la institución; y lo que permitirá subsanar la aplicación del presente estudio; se incluyen los objetivos generales y específicos que orientan la investigación y la metodología de la investigación; el marco teórico, y los antecedentes de la investigación.

**Capítulo II**, se abordan los aspectos operacionales de la investigación; la técnica a utilizarse, se precisa el instrumento para la recolección de datos, el universo, la muestra a tomar en consideración para el estudio y las respectivas estrategias para la recolección de información.

**Capítulo III**, se interpreta la información obtenida en los cuestionarios aplicados a los trabajadores sobre la percepción del clima laboral en la institución, además se muestran los resultados en tablas y gráficos.

**Capítulo IV**, se presentan las conclusiones y sugerencias; posteriormente las fuentes consultadas a través de las cuales se puede sustentar el presente estudio, y al final, se incluyen los anexos.



# CAPÍTULO I

# PLANTEAMIENTO

# TEÓRICO



## I. PLANTEAMIENTO TEÓRICO

### 1. EL PROBLEMA

#### 1.1 Enunciado del Problema

“PERCEPCIÓN DEL PERSONAL DE LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE YANAHUARA RESPECTO AL CLIMA LABORAL. AREQUIPA, 2016”

#### 1.2 Variables e Indicadores

Variables	Indicadores	Subindicadores
<b>Clima Laboral</b>	<b>Métodos de mando</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comportamiento del jefe</li> <li>• Confianza entre superiores y subordinados</li> <li>• Flexibilidad y tolerancia a los conflictos</li> <li>• Estilos de liderazgo</li> <li>• Nivel de exigencia</li> </ul>
	<b>Motivación</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reconocimientos</li> <li>• Incentivos</li> <li>• Identificación con la institución</li> <li>• Equivalencia entre trabajo y sueldos/salarios</li> <li>• Oportunidades de carrera del personal</li> </ul>
	<b>Comunicación</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Medios Utilizados</li> <li>• Comunicación informal</li> <li>• Accesibilidad, suficiencia y oportunidad de información</li> <li>• Flujos de comunicación</li> <li>• Objetivo integrador</li> </ul>
	<b>Toma de Decisiones</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Autonomía otorgada</li> <li>• Nivel de centralización</li> <li>• Iniciativa y participación</li> </ul>
	<b>Trabajo en Equipo</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Utilidad</li> <li>• Compromiso con el trabajo</li> <li>• Satisfacción</li> <li>• Competitividad</li> </ul>
	<b>Aspectos Físicos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Funcionalidad del espacio en el puesto de trabajo</li> <li>• Comodidad de las mesas y asientos de trabajo</li> <li>• Adecuación del ambiente físico</li> <li>• Adecuación de las herramientas, material y equipos de oficina</li> </ul>

### 1.3 Interrogantes

- 1.3.1 ¿Cuál es la percepción del personal de la Municipalidad Distrital de Yanahuara respecto al clima laboral?
- 1.3.2 ¿Qué opinión tiene el personal de la Municipalidad Distrital de Yanahuara sobre los métodos de mando utilizados en la institución?
- 1.3.3 ¿Qué importancia le presta la Municipalidad a la motivación de su personal?
- 1.3.4 ¿Cómo percibe el personal de la Municipalidad la comunicación que se da dentro de la institución?
- 1.3.5 ¿Qué relevancia tiene el personal en la toma de decisiones de su área de trabajo?
- 1.3.6 ¿Cómo es percibido el trabajo en equipo que se realiza en la Municipalidad Distrital de Yanahuara?
- 1.3.7 ¿Cuáles son las características del espacio físico de la Municipalidad Distrital de Yanahuara respecto a la opinión del personal?

## 2. JUSTIFICACIÓN

El presente estudio de investigación cumple con los criterios de relevancia profesional y social, en tanto que nos permite desarrollar técnicas aprendidas durante el periodo de formación académica, para evaluar la percepción del talento humano sobre el clima de una organización, que en este caso corresponde a la Municipalidad Distrital de Yanahuara; y en base a los resultados obtenidos, poder tomar decisiones que superen problemas que impidan que el personal pueda desarrollar bien su trabajo, teniendo en cuenta que el capital humano constituye un elemento vital del crecimiento de cualquier organización.

Con esta investigación pretendemos iniciar el camino hacia una mejora continua en la Municipalidad Distrital de Yanahuara, para establecer un compromiso de

reflexión integral sobre la concepción de que una institución edil es una organización dedicada al servicio de la población en general y en especial de los más necesitados, por lo cual, en la medida que se detecten problemas internos relacionados con las condiciones laborales en las que se desenvuelve el personal, se contribuirá en la optimización de la eficiencia de la la atención a los usuarios y por ende de la actual gestión.

### **3. OBJETIVOS**

#### **3.1 Objetivo general:**

**3.1.1** Evaluar la percepción del personal de la Municipalidad Distrital de Yanahuara respecto al clima laboral.

#### **3.2 Objetivos específicos:**

**3.2.1** Identificar la opinión del personal de la Municipalidad Distrital de Yanahuara sobre los métodos de mando utilizados en la institución edil.

**3.2.2** Detectar la importancia que le presta la Municipalidad a la motivación de su personal.

**3.2.3** Conocer la percepción del personal de la Municipalidad sobre la comunicación que se da dentro de la institución.

**3.2.4** Precisar la relevancia que tiene el personal en la toma de decisiones de su área de trabajo.

**3.2.5** Detectar cómo es percibido el trabajo en equipo que se realiza en la Municipalidad Distrital de Yanahuara.

**3.2.6** Identificar la opinión del personal de la Municipalidad Distrital de Yanahuara sobre las características de su espacio físico.

## 4. MARCO DE REFERENCIA

### 4.1. Marco Institucional

#### 4.1.1 Municipalidad Distrital de Yanahuara. Historia

##### Imagen N° 1.

##### Mapa de Ubicación del Distrito de Yanahuara



Fuente: Google Maps

El Distrito de Yanahuara se ubica al norte de la ciudad, tomado como punto de referencia la Plaza de Armas de Arequipa, a la margen derecha del Río Chili, siendo sus coordenadas 16° 23' 28" de latitud Sur y 71° 32' 58" de longitud Oeste.

Este Distrito cuenta actualmente con una superficie de 2.20 km<sup>2</sup>, convirtiéndose en el distrito más reducido de la provincia de Arequipa, considerando que esta información que registra el INEI es inexacta, a esta se debe añadir los 53 093 hectáreas que corresponde a la zona de Tambo

Cañahuas, que incluye Chasquipampa y Sumbay. Espacio que no tiene continuidad territorial de la zona tradicional con las comunidades campesinas de Pampas Cañahuas.

**Imagen N° 2.**  
**Escudo del Distrito de Yanahuara**



**Fuente:** Google Maps.

Nuestra Municipalidad remonta su Origen a los inicios prehispánicos de Arequipa, constituyéndose, desde ese entonces, en lugar emblemático de la Blanca Ciudad.

Por ello, en 1870 Yanahuara fue reconocida como Villa y, en 1872, fue declarada Patrimonio Cultural de la Nación.

Personalidades como José Luis Bustamante y Rivero, Javier de Belaunde, Francisco Mostajo, Guillermo Mercado, Fernando Belaunde Terry, entre otros, nacieron o vivieron en nuestra Villa, enriqueciendo con su vida la fructífera historia de Yanahuara.

Son estas razones las que nos permiten afirmar con orgullo que el principal Patrimonio Cultural de Yanahuara no radica en su arquitectura o sus lugares turísticos, sino que se afinsa en el corazón de cada uno de sus habitantes.

La presente gestión municipal, receptiva y atenta a estos sentimientos, busca dignificar la gestión pública, realizando una labor gerencial y política honorable y eficiente.

En el marco de estos razonamientos buscamos establecer una política tributaria que haga realidad nuestro lema: “Justos tributos para mejores servicios”, que posibiliten una Yanahuara Segura y bella para vivir, trabajar y visitar.

#### 4.1.2 Misión

Ser un gobierno local que promueve el desarrollo integral sostenible y el bienestar de su población, con enfoques de gestión de riesgo, equidad de género e intergeneracional, mediante:

- Concertación y la plena y activa participación de su comunidad organizada.
- Permanente mejoramiento y mantenimiento de su sistema urbano de vías y servicios públicos (salud, comunicaciones, educación, cultura, deportes, salubridad, municipales, ornato, etc.)
- Puesta en valor de su patrimonio histórico, cultural, urbano para promover el turismo.
- Fomento del desarrollo de capacidades y creación de igualdad de oportunidades para todos sus habitantes.
- Prevención y gestión de riesgos frente a vulnerabilidades que atenten contra el bienestar y desarrollo de su población.
- Generación y distribución de sus recursos en forma equitativa y en estricta sujeción al Plan de Desarrollo Concertado, priorizando la ejecución de proyectos para fortalecer los ejes de desarrollo.

- Para cumplir esta Misión, su administración es tecnificada con los últimos adelantos y el personal, altamente calificado, responde a las exigencias de calidad de servicios.

#### 4.1.3 Visión

Yanahuara es el distrito Arequipeño líder en acciones de protección del medio ambiente, tales como reciclaje, limpieza, cuidado de parques, jardines y un adecuado ornato. Ofrece seguridad gracias al sistema municipal que cuenta con participación activa de los comités de seguridad ciudadana. Su población ha alcanzado estándares aceptables de salud, educación, deporte, cultura.

Dispone de un sistema vial moderno e integrado y aprovecha su patrimonio natural, histórico, cultural y social incorporándolos en los circuitos turísticos de la ciudad. Ofrece servicios comerciales y financieros de calidad; transporte, servicios de telecomunicaciones, así como de eventos locales, nacionales e internacionales óptimos.

Cada proyecto y/o actividad municipal es ejecutado con enfoques de gestión de riesgo, equidad de género e intergeneracional.

Los vecinos/as reciben servicios municipales óptimos y expresan su satisfacción por la administración y gestión de los mismos.

#### 4.1.4 Valores Institucionales

Los valores son creencias que actúan como un sistema de autocontrol personal que encausan hacia el cumplimiento de la Visión y Misión. Son la base principal de la cultura organizativa, es decir la personalidad colectiva, de los usos y costumbre más arraigados. La Municipalidad Distrital de Yanahuara ha determinado que los siguientes valores regirán su desempeño en todo momento:

- **Eficacia:** superar las expectativas, orientarse a resultados, no generar sorpresas en temas a nuestro cargo.

- **Eficiencia:** conseguir resultados en el menor tiempo, al más bajo costo.
- **Colaboración:** No limitarse a cubrir objetivos personales; mostrar actitud de servicio ante las personas y compañeros.
- **Seriedad: Mantener** la palabra empeñada. Ser transparente y honesto; no omitir información por auto protección.
- **Productividad:** Emplear la menor cantidad de tiempo y recursos, ser rápido. No incurrir en gastos que pueden evitarse.
- **Mejora continua:** Mejorar todo, todo el tiempo, dentro de lo sensato. No dejar de lado imperfecciones. Buscar simetría y estética.
- **Estructuración:** dar forma simple y práctica a nuestro conocimiento e ideas. No resignarse a la vaguedad o a la complejidad.
- **Integridad:** La honestidad, lealtad y formalidad son valores esenciales de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Yanahuara.

#### 4.1.5 Estructura Organizacional

La municipalidad distrital de Yanahuara para su finalidad de cumplir con sus fines y objetivos, esta estructurado de la siguiente manera:

Imagen N° 3.

Organigrama Estructural de la Municipalidad de Yanahuara



Fuente: Municipalidad Distrital de Yanahuara

## 4.2. Fundamentos Teóricos

### 4.2.1 Definiciones de Clima Laboral

“En toda organización, el trabajo debe implicar un alto grado de compromiso y ofrecer grandes satisfacciones. Debe ser reflejo de una vida agradable...” (Phegan, 1998, p.p. 13)<sup>1</sup>. La vida agradable y el grado de compromiso a la que se hacen referencia en la cita, sólo puede ser logrado a través de un efectivo clima laboral de sus empleados.

Desde que este tema resultó de interés para los estudiosos ha sido nombrado de diversas formas: atmósfera, ambiente, estado de ánimo de la organización, clima laboral, clima psicológico, etc. Sin embargo en las últimas décadas, es donde se ha tratado de redefinir a través del prisma de las influencias excesivamente cambiantes, para tratar de explicar su verdadera naturaleza y medición.

Este concepto ha tenido una evolución que ha transitado desde la polarización de aspectos organizacionales, individuales, hasta la consideración del carácter multidimensional del mismo.

No por casualidad el concepto de clima organizacional se deriva del clima atmosférico. Este punto de partida nos da una visión más global, que nos permite integrar el ambiente como una variable sistémica que puede variar motivada por diversas razones que fluyen indistintamente de la organización al individuo.

Para comprender la importancia del tema propuesto en este trabajo de investigación, se ofrecen algunos enfoques y definiciones declarados por diversos autores.

---

<sup>1</sup> Phegan, (1998).

En 1935 Kurt Lewin ya se refería, en sus investigaciones sobre el comportamiento social, al importante papel que cumple la motivación. La teoría del Campo de Kurt Lewin se basa en dos suposiciones fundamentales:<sup>2 3</sup>

- El comportamiento humano se deriva del total de hechos coexistentes en un “campo” dado y en un momento dado.
- Estos hechos coexistentes tienen un carácter de campo dinámico, en el que cada parte depende de una interrelación con las otras partes. (J. J. Ader, Organizaciones, p.p. 131)<sup>4</sup>

El campo dinámico es el espacio de vida que abarca la persona y su ambiente psicológico, es así que acuña el término de “ambiente psicológico”.

**El ambiente psicológico es el ambiente tal como es percibido e interpretado por la persona; aún más, es el ambiente relacionado con las actuales necesidades del individuo. Algunos objetos, personas o situaciones pueden adquirir valencia en el ambiente psicológico, y determinar un campo dinámico de fuerzas psicológicas (Idalberto Chiavenato, Introducción la Teoría General de la Administración, p.p.144)<sup>5</sup>**

Con la finalidad de estudiar el clima como una realidad empírica, Lewin, Lippit y White (1939) diseñaron un experimento que les permitió conocer el efecto que un determinado estilo de liderazgo (Democrático, liberal y autoritario) tenía en relación al clima.<sup>6</sup> Las conclusiones fueron determinantes: frente a los distintos tipos de

---

<sup>2</sup> Katz y Kahn (1996) [http://www.scielo.org.co/scielo.php?pid=S1657-62762008000200003&script=sci\\_arttext&tlng=en](http://www.scielo.org.co/scielo.php?pid=S1657-62762008000200003&script=sci_arttext&tlng=en).

<sup>3</sup> Lewin, Kurt (1951). *Teoría de campo en las ciencias sociales*.

<sup>4</sup> (J. J. Ader, Organizaciones, p.p. 131)

<sup>5</sup> Chiavenato, Idalberto (2001). *Introducción la Teoría General de la Administración*.

<sup>6</sup> Lewin, Lippit y White (1939)

liderazgo surgieron diferentes tipos de atmósferas sociales, probando que el Clima era más fuerte que las tendencias a reaccionar adquiridas previamente.

Según Johannesson (1973) la conceptualización del Clima Organizacional se ha llevado a cabo a través de dos líneas principales de investigación: la objetiva y la perceptual. Este autor postula que la medición objetiva del Clima sería evidente en los trabajos de Evan (1963)<sup>7</sup> y Lawrence y Lorsch (1967).<sup>8</sup>

Para efectos de una medición es recomendable usar la definición de Litwin & Stringer<sup>9</sup> ya que al hablar de percepciones se hace posible una medición a través de cuestionarios.

Según Argyris (1957) el clima organizacional se caracteriza, como la cultura organizacional, con ello relaciona el concepto con los componentes de cultura y permite la delimitación de distintas subculturas dentro de la organización.<sup>10</sup>

Años más tarde <sup>11</sup>Halpin y Croft (1963) determinan que el clima organizacional se refiere a la opinión que el empleado se forma de la organización.

Según Davis (1981), el clima laboral es el ambiente en el cual los empleados trabajan, ya sea en un departamento, una unidad de trabajo o la organización entera. También es considerado como un sistema que refleja el estilo de vida de una organización.<sup>12</sup>

---

<sup>7</sup> Johannesson (1973)

<sup>8</sup> Evan (1963) y Lawrence y Lorsch (1967).

<sup>9</sup> Litwin y Stinger & Schneider y Bartlett (1978).

<sup>10</sup> Argyris (1957)

<sup>11</sup> HALPIN Y CROFTS (citados por Dessler, 1993, pp. 182)  
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2310289>.

<sup>12</sup> Davis (1981)

Brow y Moberg (1990) manifiestan que el clima se refiere a una serie de características del medio ambiente interno organizacional tal y como lo perciben los miembros de ésta.<sup>13</sup>

Según Hall (1996) el clima organizacional se define como un conjunto de propiedades del ambiente laboral, percibidas directamente o indirectamente por los trabajadores que se supone son una fuerza que influye en la conducta del empleado<sup>14</sup>

Dessler (1993) plantea que no hay un consenso en cuanto al significado del término, las definiciones giran alrededor de factores organizacionales puramente objetivos como estructura, políticas y reglas, hasta atributos percibidos tan subjetivos como la cordialidad y el apoyo.<sup>15</sup>

En función de esta falta de consenso, el autor ubica la definición del término dependiendo del enfoque que le den los expertos del tema:

- El primero de ellos es el enfoque estructuralista, que incluye aquellas influencias externas al hombre, aquellos estímulos que se dan en la organización y que interactúan con los trabajadores.

En este enfoque se incluyen autores tan importantes como Forehand y Gilmer (citados por Dessler, 1993, Pop 181), estos investigadores definen el clima organizacional como “... el conjunto de características permanentes que describen a una organización, la distinguen de otra e influye en el comportamiento de las personas que la forman”.

Para otros dos reconocidos investigadores Katz y Kahn, “el clima organizacional habría de entenderse como el sistema predominante de

---

<sup>13</sup> Brow y Moberg (1990)

<sup>14</sup> Hall (1996)

<sup>15</sup> Dessler (1993).

valores de una organización mediante el cual los investigadores pretenden llegar a la identificación del mismo y conseguir que, combinando los climas con las características personales de los individuos la organización sea más efectiva” (Silva, 1996, p.41)<sup>16</sup>

Se considera que estas dos importantes conceptualizaciones tienen algunos elementos que por su validez es necesario destacar, en primer lugar apuntan al carácter constante del clima organizacional, expresado de alguna manera en relación con la cultura y que indiscutiblemente hacen de esa estabilidad una de las características que más definen al clima. Además es visto como el resultado de la interacción de factores organizacionales y que tienen una influencia en la conducta individual y grupal. Desde esta visión, se le otorga una gran importancia a la relación que existe entre el medio organizacional con su estructura, normas, reglas, procedimientos, estrategias, etc. y el hombre. Desde otro punto de vista, como expresan Katz y Kahn, son importantes los factores organizacionales y que su combinación con las características de los individuos puede lograr una organización más efectiva, sería necesaria una explicación más acabada de la relación entre factores organizacionales e individuales, donde se destaque el mecanismo de engranaje o el eslabón responsable de los resultados que se expresan en el clima organizacional, sin hacer recaer el mayor peso en los elementos organizacionales.

- El segundo enfoque es el subjetivo, aquel que enfatiza en el individuo, se incluyen los valores, necesidades, aptitudes, motivaciones, etc., contrastando con las características externas, de la organización.

---

<sup>16</sup> Silva, (1996).

Entre los autores de este enfoque se destacan Halpin y Crofts (citados por Dessler, 1993, pp. 182) ellos definen el clima organizacional como "...la opinión que el trabajador se forma de la organización".<sup>17</sup>

En este mismo sentido otros investigadores como Joyce y Slocum, consideraron que el clima organizacional eran las percepciones que los individuos tenían del ambiente (Cabrera Puentes, N. 2002)<sup>18</sup>.

Mientras que James y Sells expresaron que el clima está conformado por las representaciones cognoscitivas de determinados eventos (Cabrera Puentes, N. 2002)<sup>19</sup>.

Este no deja de ser un enfoque interesante y que contiene un análisis profundo del tema. En el mismo se destaca al individuo como elemento de gran relevancia en la formación del clima de una organización, y si bien se mencionan las opiniones de los trabajadores, sus percepciones, representaciones cognoscitivas y otros procesos intrínsecos a él, entonces estos autores están dejando claro el carácter activo del individuo y su rol dinámico dentro de la formación del clima organizacional como fenómeno donde intervienen varios elementos. Desde una consideración más crítica y a diferencia del enfoque anterior solo quedaría por señalar que aunque es innegable la presencia del trabajador en la formación del clima, los elementos individuales no pueden valorarse como de mayor importancia, es necesaria la profundización en la dinámica del proceso de formación, desarrollo y manifestación, y de los elementos que integran al clima organizacional.

---

<sup>17</sup> Dessler, (1993). Ob. Cit.

<sup>18</sup> Cabrera Puentes, N. (2002)

<sup>19</sup> Idem.

- El tercer enfoque, con un carácter multidimensional, es el de síntesis, el más reciente, trata de encontrar puntos de articulación entre los dos enfoques anteriores.

Las concepciones que se agrupan en este conjunto, se diferencian de las que enfatizan en desmembrar sujeto-objeto en su relación, ya que toman en cuenta la inter-influencia de las condiciones externas y la personalidad del individuo y su manifestación en los patrones comportamentales del mismo. Aquí el clima es percibido como una variable en la que interactúan los factores individuo, grupo y organización, donde hay una vivencia diaria del hombre con los procesos organizacionales y donde además, son importantes las relaciones que existen entre los miembros y el conocimiento mutuo que poseen para la configuración de la percepción del clima que se genere en el colectivo.

De los primeros autores que se proyectaron en este enfoque estuvieron Litwin y Stringer (1968) (citados por Dessler, 1993, pp. 182)<sup>20</sup> para ellos el clima son”... los efectos subjetivos percibidos del sistema, forman el estilo informal de los administradores y de otros factores ambientales importantes sobre las actividades, creencias, valores y motivación de las personas que trabajan en una organización dada”.

Water (citado por Dessler, 1993, pp.183)<sup>21</sup> representante del enfoque de síntesis relaciona los términos propuestos por Halpins, Crofts y Litwin y Stringer a fin de encontrar similitudes, proporcionando una definición con la cual concordamos “... el clima se forma de las percepciones que el individuo tiene de la organización para la cual trabaja, y la opinión que se haya formado de ella en términos de autonomía, estructura, recompensas, consideración, cordialidad, apoyo y apertura”.

---

<sup>20</sup> Dessler, (1993). Ob. Cit.

<sup>21</sup> Idem.

Esta conceptualización hace aportes interesantes y válidos, a partir de tener en cuenta al clima como efectos subjetivos percibidos del sistema, se deja en evidencia que este constructo es el resultado de una relación del hombre con su medio externo, medio al cual denominan sistema y que por lo tanto está integrado por una gama de elementos que poseen una interinfluencia y arrojan un resultado. El término "percibidos" nos ubica en uno de los procesos psíquicos que responde a la presencia de la actividad y de una reelaboración individual a partir de experiencias, valores, creencias etc. que se eleva al nivel comportamental del hombre. Es decir se observa una relación integrada, llevada a proceso, del hombre con su entorno. Se hace alusión particular a los administrativos, lo que de algún modo subraya la intervención de los mismos en la definición de uno u otro clima.

Otros importantes estudiosos del clima desde esta posición, (citados por Rivero, 2006)<sup>22</sup>, son Marín, Melgar y Castaño. Estos investigadores consideran al Clima Organizacional como el conjunto de percepciones de las características relativamente estables de la organización y que influyen en las actitudes y en el comportamiento de sus miembros.

De igual manera esta posición parte de la consideración de que el clima es en esencia un proceso perceptual del hombre a partir de las características y peculiaridades de una organización laboral. Estos autores indican que estas características son relativamente estables, y que las percepciones que suscitan se manifiestan en el comportamiento humano. En este sentido se debe aclarar que existen influencias, situaciones, circunstancias que se presentan en las organizaciones, que pueden ser de algún modo inesperadas y súbitas, y que tienen una repercusión directa en el clima. En este caso la

---

<sup>22</sup> Rivero, (2006)

intensidad, naturaleza y dirección de las mismas deben ser también evaluadas como importantes.

Dentro de este enfoque existe otro autor que reviste gran significación y su concepción es de gran utilidad, Alexis Goncálves. El mismo considera que el clima organizacional es:

“Fenómeno interviniente que media entre los factores del sistema organizacional y las tendencias motivacionales que se traducen en un comportamiento que tiene consecuencias sobre la organización” (Goncálves, 1997)<sup>23</sup>.

Desde este punto de vista el clima está referido a las características del medio ambiente de trabajo, las cuales son percibidas directa o indirectamente por los trabajadores que se desempeñan en este medio.

A partir de esta conceptualización, se muestra un ciclo de interinfluencias donde el clima organizacional es una variable entre los factores estructurales, organizacionales y el comportamiento individual. Diversos pueden ser estos factores como: prácticas de dirección, sistemas de comunicación, promociones, remuneraciones, interacciones, estimulaciones, liderazgos, motivaciones, etc.

Valora la percepción que tienen los individuos de los procesos de la empresa, su estructura, factores organizativos, y como esta va a estar estrechamente ligada con sus motivaciones y experiencias, que a su vez se retroalimentarán de los elementos que componen la organización. Se resalta también el carácter particular y dinámico del clima junto a las estructuras y características organizacionales y al individuo. Cada organización posee sus propias características que resultan irrepetibles, e incluso en cada departamento o grupos de trabajo se declaran características propias que tienen cierta estabilidad

---

<sup>23</sup> Goncálves, (1997)

en el tiempo y forman de manera dinámica la personalidad de la organización, y en estos grupos se producen subclimas propios de las particularidades de estos espacios físicos y psicológicos.

Casales y Ortega (Citado por Casales y Sánchez, 2004)<sup>24</sup>, para conceptualizar al clima tuvieron en cuenta el verlo como un conjunto de percepciones que experimentan los miembros de un grupo u organización hacia el ambiente humano que caracteriza la misma y hacia las condiciones dentro de las cuales debe desarrollarse su actividad. De igual manera que la posición anterior, estos autores consideran el clima en términos de percepciones.

De lo expuesto, en esta perspectiva, el clima es una variable organizacional que va a tener determinadas características en función de la interacción de los individuos entre sí, de los grupos entre sí y de ambos con los distintos elementos organizativos, estructurales que componen la organización, su ambiente físico, etc., siempre desde la experiencia personal, desde los valores propios de cada hombre que la integran, y desde los propios elementos del sistema. No olvidemos que el comportamiento laboral humano no es resultado de la copia fotográfica de las condiciones laborales objetivas en que se desarrolla, sino de la elaboración personal, de la evaluación, en fin de la percepción que se produce en él, a partir de su relación con las mismas.

En tal sentido Toro, (citado por Casales y Sánchez, 2004), plantea que las personas actúan y reaccionan a sus condiciones laborales, no por lo que estas condiciones son, sino a partir del concepto e imagen que de ellas se forman, de manera tal que el comportamiento y las reacciones del personal en el trabajo, están fuertemente reguladas por la forma en que perciben el Clima.

---

<sup>24</sup> Casales y Sánchez, (2004).

*“Las percepciones del ambiente interno de una organización, son realmente evaluaciones, se encuentran cargadas de juicios de valor y de significados” (Johannesson, citado por Casales y Sánchez, 2004, p.190)<sup>25</sup>.*

Dentro de este mismo enfoque la Organización Panamericana de la Salud, según (Colectivo de Autores, 2000<sup>26</sup>), el Clima Organizacional es consecuencia de las disímiles esencias y condiciones objetivas que caracterizan la organización, como la estructura y los procesos, así como también de los aspectos psicológicos y de comportamiento de los trabajadores. Para estos autores el clima son percepciones de las características concretas y relativamente estables de la organización, que intervienen en las actitudes y en el comportamiento de sus miembros.

Del planteamiento presentado sobre la definición del término clima organizacional, se infiere que el clima se refiere al ambiente de trabajo propio de la organización. Dicho ambiente ejerce influencia directa en la conducta y el comportamiento de sus miembros. En tal sentido se puede afirmar que el clima organizacional es el reflejo de la cultura más profunda de la organización. En este mismo orden de ideas es pertinente señalar que el clima determina la forma en que el trabajador percibe su trabajo, su rendimiento, su productividad y satisfacción en la labor que desempeña.

El Clima no se ve ni se toca, pero tiene una existencia real que afecta todo lo que sucede dentro de la organización y a su vez el clima se ve afectado por casi todo lo que sucede dentro de esta. Una organización tiende a atraer y conservar a las personas que se adaptan a su clima, de modo que sus patrones se perpetúen.

---

<sup>25</sup> Casales y Sánchez, (2004)

<sup>26</sup> Colectivo de Autores, (2000)

Un Clima Organizacional estable, es una inversión a largo plazo. Los directivos de las organizaciones deben percatarse de que el medio forma parte del activo de la institución y como tal deben valorarlo y prestarle la debida atención.

Como ya se mencionó con anterioridad, el clima no se ve ni se toca, pero es algo real dentro de la organización que está integrado por una serie de elementos que condicionan el tipo de clima en el que laboran los empleados. Los estudiosos de la materia expresan que el clima en las organizaciones está integrado por elementos como:

- El aspecto individual de los empleados en el que se consideran actitudes, percepciones, personalidad, los valores, el aprendizaje y el stress que pueda sentir el trabajador en la organización;
- Los grupos dentro de la organización, su estructura, procesos, cohesión, normas y papeles;
- La motivación, necesidades, esfuerzo y refuerzo;
- Liderazgo, poder, políticas, influencia, estilo;
- La estructura con sus macro y micro dimensiones;
- Los procesos organizacionales, evaluación, sistema de remuneración, comunicación y el proceso de toma de decisiones.

Estos seis elementos determinan el comportamiento del personal en función de: alcance de los objetivos, satisfacción en la carrera, la calidad del trabajo, su comportamiento dentro del grupo considerando el alcance de objetivos, la moral, resultados y cohesión; desde el punto de vista de la organización redundará en la producción, eficacia, satisfacción, adaptación, desarrollo, supervivencia y absentismo.

La forma en que los trabajadores ven la realidad y la interpretación que de ella hacen, revista una vital importancia para la organización. Las características individuales de un trabajador actúan como un filtro a través del cual los fenómenos, objetivos de la organización y los comportamientos de los individuos que la conforman son interpretados y analizados para constituir la percepción del clima en la organización.

Si las características psicológicas de los trabajadores, como las actitudes, las percepciones, la personalidad, los valores y el nivel de aprendizaje sirven para interpretar la realidad que los rodea, estas también se ven afectadas por los resultados obtenidos en la organización, de esto se infiere entonces que el clima organizacional es un fenómeno circular en el que los resultados obtenidos por las organizaciones condiciona la percepción de los trabajadores, que como bien quedó explícito en las definiciones condicionan el clima de trabajo de los empleados.

## **4.2.2 Teorías sobre el Clima Laboral**

### **4.2.2.1 Teoría del Clima Laboral de Likert**

La teoría de clima organizacional de Likert (citado por Brunet, 1999) <sup>27</sup> establece que el comportamiento asumido por los subordinados depende directamente del comportamiento administrativo y las condiciones organizacionales que los mismos perciben, por lo tanto se afirma que la reacción estará determinada por la percepción.

Likert establece tres tipos de variables que definen las características propias de una organización y que influyen en la percepción individual del clima. En tal sentido se cita:

---

<sup>27</sup> Brunet, (1999)

- Variables causales: Definidas como variables independientes, las cuales están orientadas a indicar el sentido en el que una organización evoluciona y obtiene resultados. Dentro de las variables causales se citan la estructura organizativa y administrativa, las decisiones, competencia y actitudes.
- Variables Intermedias: Este tipo de variables están orientadas a medir el estado interno de la institución, reflejado en aspectos tales como: motivación, rendimiento, comunicación y toma de decisiones. Estas variables revistan gran importancia ya que son las que constituyen los procesos organizacionales como tal de la institución.
- Variables finales: Estas variables surgen como derivación del efecto de las variables causales y las intermedias referidas con anterioridad, están orientadas a establecer los resultados obtenidos por la organización tales como productividad, ganancia y pérdida.

Likert diseñó su cuestionario considerando aspectos como:

- Método de mando: manera en que se dirige el liderazgo para influir en los trabajadores;
- Características de las fuerzas motivacionales: estrategias que se utilizan para motivar a los empleados y responder a las necesidades;
- Características de los procesos de comunicación referido a los distintos tipos de comunicación que se encuentran presentes en la institución y como se llevan a cabo;
- Características del proceso de influencia referido a la importancia de la relación supervisor - subordinado para establecer y cumplir los objetivos;

- Características del proceso de toma de decisiones; pertenencia y fundamentación de los insumos en los que se basan las decisiones así como la distribución de responsabilidades;
- Características de los procesos de planificación: estrategia utilizada para establecer los objetivos organizacionales;
- Características de los procesos de control, ejecución y distribución del control en los distintos estratos organizacionales;
- Objetivo de rendimiento y perfeccionamiento referidos a la planificación y formación deseada.

El instrumento desarrollado por Likert busca conocer el estilo operacional, a través de la medición de las dimensiones ya citadas. La metodología para aplicar el instrumento está fundamentada en presentar a los participantes varias opciones por cada concepto, donde se reflejará su opinión en relación a las tendencias de la organización (ambiente autocrático y muy estructurado o más humano y participativo).

Los aspectos que componen el continuo de opciones se denominan sistemas 1, 2, 3 y 4, que a continuación se explican brevemente:

- **Sistema 1** (Explotador - Autoritario) se basa en los conceptos de gerencia de la teoría X de McGregor y su liderazgo directivo).
- **Sistema 2** (Benevolente - Autoritario) relación directa subordinado- líder, donde el subordinado está relativamente alejado de otros asuntos, relaciones con el trabajo, ya que el énfasis está en la relación uno - uno (supervisor - supervisado).
- **Sistema 3** (Consultivo), liderazgo participativo donde el líder consulta con su gente a nivel individual para proceder a tomar decisiones.

- **Sistema 4** (Participativo o de Grupos interactivos) basado en la teoría de McGregor donde se hace énfasis en la interacción de equipos en todos los procesos críticos de la organización.

El modelo de Likert es utilizado en una organización que cuentan con un punto de partida para determinar:

- El ambiente que existe en cada categoría;
- El que debe prevalecer;
- Los cambios que se deben implantar para derivar el perfil organizacional deseado.

#### 4.2.2.2 Teoría sobre el Clima Laboral de McGregor

En la publicación que hiciera el autor sobre “Lado Humano de la Empresa“, examina las teorías relacionadas con el comportamiento de las personas con el trabajo y expuso los dos modelos que llamó “Teoría X” y “Teoría Y”.

##### **Teoría x**

- El ser humano ordinario siente una repugnancia intrínseca hacia el trabajo y lo evitará siempre que pueda.
- Debido a esta tendencia humana al rehuir el trabajo la mayor parte de las personas tiene que ser obligadas a trabajar por la fuerza, controladas, dirigidas y amenazadas con castigos para que desarrollen el esfuerzo adecuado a la realización de los objetivos de la organización.
- El ser humano común prefiere que lo dirijan quiere soslayar responsabilidades, tiene relativamente poca ambición y desea más que nada su seguridad.

## Teoría Y

- El esfuerzo natural, mental y físico requerido por el trabajo es similar al requerido por el juego y la diversión, las personas requieren de motivaciones superiores y un ambiente adecuado que les estimule y les permita lograr sus metas y objetivos personales, bajo condiciones adecuadas, las personas no sólo aceptarán responsabilidad sino tratarán de obtenerla.
- Como resultado del modelo de la Teoría Y, se ha concluido en que si una organización provee el ambiente y las condiciones adecuada para el desarrollo personal y el logro de metas y objetivos personales, las personas se comprometerán a su vez a sus metas y objetivos de la organización y se logrará la llamada integración.

### 4.2.2.3 Teoría de los Factores de Herzberg

La teoría de los dos factores se desarrolla a partir del sistema de Maslow, Herzberg (citado por Chiavenato, 1989<sup>28</sup>) clasificó dos categorías de necesidades según los objetivos humanos superiores y los inferiores. Los factores de higiene y los motivadores. Los factores de higiene son los elementos ambientales en una situación de trabajo que requieren atención constante para prevenir la insatisfacción incluyen el salario y otras recompensas, condiciones de trabajo adecuadas, seguridad y estilo de supervisión.

La motivación y las satisfacciones sólo pueden surgir de fuentes internas y de las oportunidades que proporcione el trabajo para la realización personal. De acuerdo con esta teoría, un trabajador que considera su trabajo como carente de sentido puede reaccionar con apatía, aunque se tenga cuidado con los factores ambientales. Por lo tanto, los administradores tienen la responsabilidad especial de crear

---

<sup>28</sup> Chiavenato, Idalberto (2001). *Introducción la Teoría General de la Administración*.

un clima motivador y hacer todo el esfuerzo a fin de enriquecer el trabajo.

Con base en la premisa que el hombre es un ser con deseos y cuya conducta está dirigida a la consecución de objetivos, la teoría de Maslow (citado por Chiavenato, 1989)<sup>29</sup> postula un catálogo de necesidades a diferentes niveles que se fundamentan en dos conceptos: las necesidades superiores no se vuelven operativas sino hasta que se satisfacen las inferiores; y una necesidad que ha sido cubierta deja de ser una fuerza motivadora.

#### 4.2.3 Dimensiones que explican el Clima Laboral

La aproximación dimensional, se ha tomado como punto de partida en muchas investigaciones diseñadas por diferentes autores. A partir de diversos enfoques, se han elaborado escalas e instrumentos para la evaluación de la percepción de las dimensiones que se definen en cada línea de investigación.

Múltiples son los autores (Litwin y Stinger (1978), Schneider y Bartlett, Pritchard y Karasick, Crane, Browers y Taylor, Most y Brunett)<sup>30</sup>, que abordan el Clima desde el enfoque dimensional, en otros casos se han presentado como factores que exponen al clima. De modo general mencionaremos algunos elementos que lo explican:

- **Liderazgo:**

El liderazgo es el conjunto de habilidades gerenciales o directivas que un individuo tiene para influir en la forma de ser de las personas o en un grupo de personas determinado, haciendo que este equipo trabaje con entusiasmo, en el logro de metas y objetivos.

---

<sup>29</sup> Chiavenato, (1989). Ob. Cit.

<sup>30</sup> Litwin y Stinger & Schneider y Bartlett (1978).

También se entiende como la capacidad de tomar la iniciativa, gestionar, convocar, promover, incentivar, motivar y evaluar a un grupo o equipo.

En la empresa el liderazgo se convierte en el ejercicio de la actividad, de forma eficaz y eficiente, siempre y cuando se hable de un buen liderazgo, se trate de un manejo asertivo por parte del líder de grupo.

El liderazgo es la acción manifiesta de las actualizaciones y progresos de un ser humano, denominado líder, quien por su labor se coloca al servicio del resultado, a través de una misión, de uno o varios objetivos propuestos por una visión. Dicha visión debe alinearse y subordinarse necesariamente al Bien Último del hombre. Los objetivos propuestos por la visión deben incluir y considerar a aquellos objetivos que son individuales —de cada una de las personas que conforman el equipo de liderazgo—, conjuntamente con aquellos que son organizacionales”.

- **Motivación:**

Variadas han sido las teorías (Maslow, Herzberg, Calviño, Robbins, etc.) sobre la motivación como proceso que tiene influencias indiscutibles en el comportamiento individual, grupal y organizacional.<sup>31</sup>

De forma sencilla la motivación es entendida como el motor impulsor que nos conduce a la satisfacción de alguna necesidad.

La motivación es una herramienta muy útil a la hora de aumentar el desempeño de los empleados ya que proporciona la posibilidad de incentivarlos a que lleven a cabo sus actividades y que además las hagan con gusto lo cual proporciona un alto rendimiento de

---

<sup>31</sup> Maslow, Herzberg, Calviño, Robbins

parte de la empresa. La motivación laboral está influenciada directamente por varios factores como la personalidad de la persona, su sistema de creencias, etc. La motivación laboral dependerá de gran manera de dos factores 1) como la persona se auto estimule y 2) como lo estimula el medio.

- **Reciprocidad:**

La reciprocidad es la Relación de dar y recibir mutuamente entre el individuo y la organización. En esta reciprocidad se analiza las siguientes categorías: Aplicación del trabajo, Cuidado de bienes de la institución, Retribución y Equidad.

Que quiere decir esto que las organizaciones y los empleados mantienen una relación de reciprocidad en la que ambos buscan obtener un beneficio.

Por un lado, el empleado desea cumplir sus objetivos personales a través de la organización y, por el otro, la organización depende de su fuerza laboral para alcanzar sus metas y lograr su rentabilidad.

A pesar de las dificultades se atraviese la institución en algún momento dado, lo cierto es que los trabajadores están dispuestos a cooperar siempre y cuando sus actividades dentro de la organización contribuyan al logro de sus propios objetivos personales.

Actualmente existe mucha presión para ser eficientes y productivos, ya que la cultura laboral se enfoca cada vez más en resultados. Sin embargo, no hay que perder de vista que para ser productivos, los empleados deben contar con las herramientas que les permitan serlo.

Por otro lado, los trabajadores deben ser “realistas”, ya que en ocasiones sus exigencias pueden sobrepasar las realidades (económicas o de otro tipo) de la empresa.

- **Participación:**

Este término se refiere al grado en que los trabajadores se involucran, se sumergen en sus labores; destinado el tiempo, energías, recursos psicológicos como una parte fundamental de su vida.

De esta forma el individuo puede hacer el trabajo cada vez más suyo, e interesarse por los resultados del mismo. Por supuesto siempre no hay que descuidar que el individuo es un sistema donde confluyen motivaciones, actitudes, sentimientos, etc., que hay que tener presentes para el análisis de su comportamiento.

- **Relaciones interpersonales:**

Las relaciones interpersonales se entienden como la capacidad que tiene la persona de cooperar y trabajar con sus compañeros, estableciendo una meta a conseguir y organizando el trabajo diario para no entorpecer el desempeño del resto. Las relaciones entre compañeros de trabajo deben basarse en el respeto, el buen trato y cooperación. Y por su parte, las relaciones entre empleado-jefe, tienen un sustento en base a la efectividad, productividad, utilidad y obediencia, pero todo en límites precisos, ya que si se torna excesivo puede devenir en estrés, acoso laboral (mobbing) y otros inconvenientes de este estilo.

Las Relaciones Interpersonales son un aspecto esencial para progresar y mejorar los rendimientos laborales. El conseguir formar buenas interacciones con los demás, es una habilidad que debe desarrollarse y perfeccionarse en todo momento.

- **Sentido de pertenencia:**

El sentido de pertenencia es la satisfacción personal de cada individuo autorreconocido como parte integrante de un grupo, implica una actitud consciente y comprometida afectivamente ante una determinada colectividad, en la que se participa activamente identificándose con los valores.

Existe un grado de disposición que toda persona tiene para seguir la lógica de convivencia o sentido común, mientras más segura se sienta esa persona dentro de un grupo, más elevado será su sentimiento comunitario y por lo tanto la persona estará más dispuesta a seguir normas. El sentido de pertenencia no es más que la seguridad que la persona obtiene cuando se siente que ocupa un lugar dentro de un grupo; esto llevara a la misma a buscar conductas que permitan ocupar un sitio.

- **Medio ambiente:**

En el tema del ambiente físico, por ejemplo, hay que evaluar la luminosidad, ubicación, maquinaria, carga (levantamiento de peso), cambios de temperatura, exposición a químicos, seguridad industrial, movilidad.

Las condiciones ambientales varían considerablemente de una oficina a otra y de una fábrica a otra. Además, la evidencia indica que aun las variaciones relativamente modestas en temperatura, ruido, iluminación o calidad del aire pueden ejercer efectos apreciables en el desempeño y las actitudes del empleado.

El diseño del lugar de trabajo comprende: tamaño, el espacio de oficina puede ser la más anhelada y peleada de todas las recompensas que la organización ofrece, después del dinero y los títulos; la distribución, la distancia entre la gente y las

instalaciones, influye de manera significativa en la interacción social.

La privacidad es en parte una función de la cantidad de espacio por persona y la distribución de ese espacio. Existe una evidencia cada vez mayor de que el deseo de privacidad es fuerte en la mayoría de la gente.

- **Competencia**

Competencia se define como la capacidad productiva de un individuo medida en términos de desempeño. Cuando hablamos de capacidad productiva, no nos referimos únicamente a conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes, sino que vamos más allá de estas cuestiones a la hora de competir en el ámbito laboral.

No tanto la conformación de conocimientos teóricos aportarán a la constitución social de un trabajador competente, sino que el desempeño productivo estará sujeto en su gran medida a la experiencia y aprendizajes previos por haber trabajado y saber hacer.

Otras de las definiciones del término aceptadas es la brindada por la Organización Internacional del Trabajo (OIT) donde la define como “la idoneidad para realizar una tarea o desempeñar un puesto de trabajo eficazmente por poseer las calificaciones requeridas para ello”.

Con el avance productivo de los años ochenta y el crecimiento de países industrializados, es el momento en el cual aparece el concepto de competencia laboral. Siempre en base al crecimiento del sistema educativo y el imparable desarrollo de la tecnología, cada vez se necesitan trabajadores más calificados y competentes.

No obstante, la formación técnica-educativa, no iba de la mano con las nuevas tecnologías y los requerimientos de las corporaciones. Sin mencionar el problema que se genera en los países en desarrollo por sus falencias en lo que respecta al sistema educativo. Debido a estos inconvenientes, la competencia laboral se aplicó como un sistema paralelo para impulsar el desarrollo educativo, siempre siguiendo a las necesidades de los individuos, las empresas y la sociedad en general.

#### 4.2.4 Funciones del Clima Laboral

Cuando el clima organizacional posee una dirección positiva y favorable puede contribuir a:

- Eliminar la actuación mecánica del grupo cuando “no está vinculado con la tarea, hacer que se comprometa.
- Eliminar el sentimiento de agobio con deberes de rutina que se consideran inútiles.
- Lograr en los miembros la satisfacción de sus necesidades sociales paralelamente al logro del sentimiento de la tarea cumplida.
- Lograr el goce en los trabajadores de relaciones sociales amistosas.
- Reducir la distancia emocional entre el jefe y subordinado.
- Supervisar y retroalimentar al trabajador.
- Motivar a los trabajadores, predicando con el ejemplo y orientarse a la tarea.
- Valorar a los trabajadores como seres humanos, hacer por ellos en tal sentido.

- Flexibilizar reglamentos, procedimientos, crear atmósfera abierta.
- Fomentar el sentimiento de responsabilidad individual, de autonomía en ejecución de tareas y toma de decisiones.
- Enfatizar en el reconocimiento positivo, recompensar más que sancionar.
- Desarrollar capacidad de riesgo.
- Desarrollar sentimiento de cordialidad y camarería.
- Enfatizar en el apoyo mutuo.
- Enfatizar en la importancia de las metas personales y grupales, hacer buen trabajo.
- Enfatizar en la importancia de manifestar los problemas, no mantenerlos ocultos.
- Crear sentimiento de pertenencia.
- Aplicar políticas, procedimientos y normas de forma uniforme y coherente.
- Formalizar explícitamente políticas, prácticas y responsabilidades.
- Adecuar los planes a los objetivos de trabajo.
- Seleccionar basados en la capacidad y el desempeño, mas bien que en política.
- Tratar errores como aprendizaje y apoyo, no como amenaza.

#### **4.2.5 Propuesta de indicadores para evaluar el Clima Organizacional que permiten integrar los elementos que influyen en el desempeño de los trabajadores y directivos.**

Al tomar como base la Teoría del Clima Organizacional de Likert; y partiendo de la revisión conceptual de cada una de las dimensiones que la sustentan y con base a la misma se identifican indicadores e ítems para cada una de éstas.

- **Métodos de mando**

Tomando en cuenta que consiste en la forma en que se utiliza el liderazgo para influir en los empleados, se plantean los siguientes tres indicadores para medir la percepción que tienen los trabajadores sobre ésta dimensión: percepción del comportamiento del jefe, percepción del nivel de confianza entre superiores y subordinados y tolerancia al conflicto percibida.

- **Fuerzas Motivacionales:**

Considerando que consiste en los procedimientos que se instrumentan para motivar a los empleados y responder a sus necesidades, se proponen como indicadores para medir la percepción que tienen los empleados sobre ésta dimensión: la percepción del nivel de consideración del jefe, la percepción del nivel de confianza otorgado, la percepción de los procesos motivacionales y el reconocimiento otorgado por el jefe.

- **Procesos de Comunicación:**

Se concibe como la naturaleza de los tipos de comunicación en la empresa, así como la manera de ejercerlos, por lo que se plantean los siguientes tres indicadores para poder medir la percepción que tienen los empleados sobre ésta dimensión:

medios de comunicación utilizados, fluidez de la comunicación y percepción de los tipos de comunicación en la organización.

- **Procesos de toma de decisiones.**

Se refiere a la pertinencia de las informaciones en que se basan las decisiones así como el reparto de funciones. Los indicadores propuestos para su medición son: percepción de la autonomía otorgada, nivel de centralización y percepción de la participación en la toma de decisiones.

#### **4.2.6 Bowers y Taylor (1972), Universidad de Michigan: exponen 5 dimensiones**

- **Apertura a cambios tecnológicos.** Se basa en la apertura manifestada por la dirección frente a los nuevos equipos o recursos que pueden facilitar o mejorar los trabajos de sus empleados.
- **Recursos Humanos.** Se refiere a la atención prestada por parte de la dirección al bienestar de los empleados en el trabajo.
- **Comunicación.** Esta dimensión se basa en las redes de comunicación que existen dentro de la organización así como la facilidad que tienen los empleados de hacer que se escuchen sus quejas en la dirección.
- **Motivación.** Se refiere a las condiciones que llevan a los empleados a trabajar más o menos intensamente dentro de la organización.
- **Toma de decisiones.** Evalúa la información disponible y utilizada en las decisiones que se toman al interior de la organización así como el papel de los empleados en este proceso.

#### 4.2.7 Brunet (1983) formula 4 dimensiones:

- Autonomía individual.
- Grado de estructura del puesto.
- Tipo de recompensa.
- Consideración, agradecimiento y apoyo.

Para llevar a cabo la aplicación de este clima laboral, se tomaron en consideración cinco dimensiones referentes a las cuales se percibía poca satisfacción por parte de los empleados. Las dimensiones consideradas son:

Motivación, Liderazgo, Comunicación, Trabajo en equipo, Espacio Físico.

A continuación se define cada una de las dimensiones que fueron consideradas dentro de este proyecto de manera explícita, a fin de clarificar los conceptos.

- **Motivación.**

Según el diccionario, la palabra motivación es resultado de la combinación de los vocablos latinos motus (traducido como “movido”) y motio (que significa “movimiento”). A juzgar por el sentido que se le atribuye al concepto desde el campo de la psicología y de la filosofía, una motivación se basa en aquello que impulsa al individuo a llevar a cabo ciertas acciones y a mantener firme su conducta hasta lograr cumplir todos los objetivos planteados. Así, la motivación se podría definir como la voluntad que estimula a hacer un esfuerzo con el propósito de alcanzar ciertas metas.

“La motivación se define por lo regular como un estado interno que activa, dirige y mantiene la conducta... En esencia, el estudio

de la motivación es un estudio de cómo y por qué las personas inician acciones dirigidas a metas específicas, con cuánta intensidad participan en la actividad y cuán persistentes son en sus intentos por alcanzar esas metas”.

- **Liderazgo**

Etimológicamente la palabra “liderazgo” proviene del inglés “to lead” lo cual lleva por significado guiar. Los elementos que integran la palabra en sí, se comparten en la siguiente definición.- Archer. Liderazgo, habilidad humana que logra la unión de un grupo y lo motiva para la consecución de ciertas metas.

Santos, J. (2005) define el liderazgo como el proceso de influir sobre sí mismo, el grupo o la organización por medio de la comunicación, toma de decisiones y despliegue del potencial para obtener un resultado útil. Así como, es el desarrollo completo de expectativas, capacidades y habilidades que permite identificar, descubrir, utilizar, potenciar y estimular al máximo la fortaleza y la energía de todos los recursos humanos de la organización, elevando al punto de mira de las personas hacia los objetivos y metas planificadas más exigentes, que incrementa la productividad, la creatividad y la innovación del trabajo, para lograr el éxito organizacional y la satisfacción de las necesidades de los individuos.<sup>32</sup>

Para Davis K (1993), es la habilidad de convencer a otros para que busquen con entusiasmo el logro de objetivos definidos.<sup>33</sup>

Schein.H. (2004) menciona en su definición que el Liderazgo, es el conjunto de habilidades- funciones que pueden estar

---

<sup>32</sup> Santos, J. (2005)

<sup>33</sup> Davis K (1993),

distribuidas entre todos los miembros, por su parte Madrigal T. define este concepto como la relación interpersonal dinámica que requiere ciertas habilidades, que el mismo líder puede ir desarrollando o descubriendo en su ejercicio.<sup>34</sup>

Con las definiciones previamente expuestas podemos decir que el Liderazgo es la habilidad necesaria para orientar la acción de los grupos humanos, en una dirección determinada inspirando valores de acción y anticipando escenarios de desarrollo de la acción de ese grupo. La habilidad para fijar objetivos, el seguimiento de dichos objetivos y la capacidad de dar feedback integrando las opiniones de los otros.

Este concepto generalmente está caracterizado por las habilidades y las capacidades que desarrolla el hombre en un proceso de forma individual y social, tanto, en el grupo como en la organización, para estimular a los otros. Éste, es participe dentro de las organizaciones con la finalidad de lograr objetivos y metas. De igual forma, puede existir en los distintos niveles de jerarquías, ya que el liderazgo de una forma u otra siempre crea impacto en el individuo, en el grupo y en la dinámica de la organización.

El liderazgo es la función que ocupa una persona que se distingue del resto, siendo esta capaz de tomar decisiones acertadas en el momento indicado a favor del grupo, equipo u organización y de esta manera servir como inspiración al resto de los que participan de ese grupo a alcanzar una meta común. Es por esto que se dice que el liderazgo implica a más de una persona, quien dirige (el líder) y aquellos que lo apoyen (los subordinados) y permitan que desarrolle su posición de forma eficiente.

---

<sup>34</sup> Schein.H. (2004)

La labor del líder consiste en idear y establecer una meta así como conseguir que la mayor población de la organización desee seguirla y trabajar por esto. Es un elemento fundamental en los gestores del mundo empresarial, para sacar adelante una empresa u organización, mas no es en el único ámbito en que es relevante, ya que en otros se distingue y de alguna manera también es necesaria, como los deportes (saber dirigir un equipo a la victoria), la educación (profesores que consiguen que sus alumnos se identifiquen con su forma de pensar) y hasta en la familia (padres o hermanos mayores que son tenidos como absoluto ejemplo por parte de sus hijos, por ejemplo).

Los líderes se pueden clasificar de distintas maneras, siguiendo criterios según sea el caso, por ejemplo, cuando un líder es elegido por la organización este es llamado un líder formal, contrario a esto, los líderes informales, emergen de manera natural o espontánea dentro un grupo.

De cualquier manera, la clasificación más común es aquella en la que se establece y se hace referencia a un vínculo entre el líder y los sujetos a los cuales sirve como modelo. En este caso, existen liderazgos democráticos, autoritarios y liberales (*laissez faire*).

El líder democrático, fomenta el debate y la discusión dentro del grupo, toma en cuenta las opiniones de sus seguidores y recién entonces, a partir de criterios y normas de evaluación que resultan explícitas, toma una decisión.

El líder autoritario, decide por su propia cuenta, sin consultar y sin justificarse ante sus seguidores. Esta clase de líder apela a la comunicación unidireccional (no hay diálogo) con el subordinado.

En cuanto al líder liberal, suele adoptar un papel pasivo y entregar el poder a su grupo. Por eso no realiza un juicio sobre aquello que aportan los integrantes, a quienes concede la más amplia libertad para su accionar.

Si el liderazgo es ejercido a partir de cambios en los valores, los comportamientos y los pensamientos de los miembros del grupo, recibe la denominación de transformacional.

Las bases para ser un buen líder son:

- Mantenerse al tanto de lo último en el campo en el que se desarrolla el trabajo
- Observar la labor de otros líderes y modificar la forma de trabajo siempre que sea necesario.

Las cualidades que debe tener alguien que ejerce el liderazgo son:

- Conocimiento
- Confianza
- Integridad
- Carisma para inspirar a sus subordinados.

Los mejor líderes son aquellos que son visionarios, que son capaces de comprender las situaciones productivas para la empresa antes de que estas se presenten, son innovadores y están a favor del cambio.

Pero tener una buena idea no basta para convertirse en líder, es necesario saber llevarla a cabo y convencer a los que te rodean de que dicha idea es el mejor invento en el que se haya pensado jamás y que tiene como objetivo resolver nuestros problemas más

importantes. Si conseguimos cautivar al público con nuestra idea, posiblemente nos convirtamos en un líder visionario y valorado por el entorno.

- **Comunicación**

Siguiendo su etimología, la palabra *communicare*, deriva del latín, significa “compartir algo, poner en común”. Por lo que podemos decir que la comunicación es un fenómeno inherente a la relación que los seres vivos mantienen cuando se encuentran en grupo.

La comunicación es el acto por el cual se puede establecer contacto entre uno y otro ser con la finalidad de transmitir una idea, siendo primordialmente seres “sociales”, en el sentido de que pasamos la mayor parte de nuestras vidas con otras personas, es necesario poner en práctica nuestras habilidades de comunicación; esto se lleva a cabo con distintas finalidades entre las que destacan:

- Transmisión de información.
- Intento de influir en los otros.
- Manifestación de los propios estados o pensamientos.
- Realización de actos.

- **Trabajo en equipo**

Los equipos se pueden definir como grupos cooperativos que se mantienen en contacto habitual y emprenden acciones coordinadas. Cada uno de los elementos dentro de este grupo se esfuerza por lograr un alto grado laboral en equipo, el cual se vuelve más fácil con un ambiente de apoyo, habilidades apropiadas, objetivos de orden superior y recompensas e equipo.

El trabajo en equipo está conformado por un grupo de personas reunidas para trabajar de manera coordinada en la ejecución de un

proyecto. Por la teoría sistémica, el equipo es quien responde por el resultado final y no cada uno de sus miembros de forma independiente. Sin embargo, cada uno de los elementos del equipo está especializado en algo en particular que beneficia al proyecto, por lo que al mismo tiempo cada uno se responsabiliza por aquella parte en que están trabajando, pero obteniendo el resultado tal que en un trabajo en equipo, uno más uno, es igual a tres, ya que el trabajo en equipo no es simplemente la suma de aportaciones individuales.

Un grupo de personas trabajando juntas en la misma materia, pero sin ninguna coordinación entre ellos, en la que cada uno realiza su trabajo de forma individual y sin que le afecte el trabajo del resto de compañeros, no forma un equipo.

Los equipos pasan por una sucesión de etapas de desarrollo, hasta lograr integrarse y trabajar con resultados positivos y elevados.

La construcción de equipos es un proceso importante y continuo, mismo que puede ser facilitado si tiene la atención de la administración y/o la asesoría de procesos (facilitación) y las habilidades de retroalimentación.

El trabajo en equipo se ha convertido de alguna manera en uno de los pilares culturales del cambio, organizacional hacia la competitividad. Basta que una empresa comprenda las ventajas de este concepto, la infraestructura que necesita, la dinámica operativa que se tiene y el cómo facilitar su funcionamiento para que comience a ponerlo en práctica con éxito como un valor cultural propio.

- **Espacio físico**

Hablar sobre el espacio en el que se desenvuelve el empleado es relevante ya que este y sus condiciones inciden directamente en el desempeño y satisfacción del trabajador, creándole una percepción sobre el lugar en general.

De alguna forma los aspectos externos intervienen de manera favorable o perjudicial en el alcance de metas u objetivos. La infraestructura puede ser lo que lleve al empleado a decidir si permanecer o no dentro de una empresa.

ISO 9001 en cuanto a la infraestructura menciona que la empresa deberá determinar, suministrar y mantener las infraestructuras necesarias para lograr la conformidad a los requisitos de producto, incluyendo:

- Edificios, espacio de trabajo e instalaciones
- Equipos de proceso, hardware y software
- Servicios de soporte, como transporte o comunicaciones
- Esto es bastante evidente y en parte surgirá de su planificación de empresa.

La organización debe contar con la infraestructura adecuada (edificios, equipos, sistema de aire acondicionado y servicios de soporte y software) para asegurar que el producto cumpla con los requisitos y brindar la satisfacción tanto del cliente externo como el interno

Mencionan que para lograrlo, la organización deberá llevar a cabo tres tareas:

- Identificar – Averiguar si se han identificado los requisitos en planes estratégicos, planes de expansión, planes de calidad,

procedimientos, instrucciones de trabajo u otra documentación. Si hay elementos no identificados, deberán identificarse.

- Suministrar – Verificar si los equipos actuales, los edificios, el software y los servicios de soporte satisfacen los requisitos identificados.
- Mantener – Su organización tiene un programa de mantenimiento preventivo para los equipos (de conformidad con el control de proceso de 1994). Ahora deberá extenderlo para asegurar el mantenimiento preventivo necesario para el edificio, el hardware y las otras infraestructuras.

## 5. ANTECEDENTES DEL PROBLEMA

Habiendo revisado estudios realizados en los últimos cinco años, realacionados con el tema de la presente investigación, en las principales bibliotecas de Arequipa, se encontraron los siguientes trabajos:

### **Título del estudio:**

***IMPORTANCIA DEL CLIMA LABORAL EN LOS SERVIDORES PÚBLICOS DE LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL MARISCAL NIETO, MOQUEGUA 2015.***

### **Autor:**

Sandra Susy del Carpio Alatriza

### **Objetivos**

- Determinar el clima laboral en los servidores públicos de la Municipalidad Provincial Mariscal Nieto, Moquegua 2015.
- Identificar la realización personal en los servidores públicos de la Municipalidad Provincial Mariscal Nieto, Moquegua 2015.

- Establecer el involucramiento personal de los servidores públicos de la Municipalidad Provincial Mariscal Nieto, Moquegua 2015.
- Identificar la supervisión laboral en los servidores públicos Municipalidad Provincial Mariscal Nieto, Moquegua 2015.
- Conocer la comunicación en los servidores públicos de la Municipalidad Provincial Mariscal Nieto, Moquegua 2015.
- Establecer las condiciones laborales de los servidores públicos de la Municipalidad Provincial Mariscal Nieto, Moquegua 2015.

### **Conclusiones**

Para más de la mitad de los servidores públicos de la Municipalidad Provincial Mariscal Nieto, es bastante favorable la importancia del clima laboral para desarrollar eficientemente sus actividades dentro del municipio, mientras ninguno de ellos lo considera desfavorable.

La mitad de los servidores públicos en la Municipalidad Provincial Mariscal Nieto, consideran que es regular o algo regular la realización personal de ellos en los subindicadores: desarrollo, reconocimiento y capacitación.

En cuanto al involucramiento laboral, se ha encontrado que en el compromiso y mejoramiento e identidad, la mitad de los servidores públicos consideran que hace poco o muy poco por involucrarse con la Municipalidad Provincial Mariscal Nieto.

La supervisión laboral realizada por los jefes en los aspectos apoyo y mejoramiento, reglamentación y evaluación y claridad del proyecto, es calificada esta actividad como poca, según la mitad de los servidores públicos de la Municipalidad Provincial Mariscal Nieto.

Hay poca comunicación en los indicadores información completa y fluida, unidad entre las áreas y superación de obstáculos, según lo consideran los servidores públicos de la Municipalidad Provincial Mariscal Nieto.

Son consideradas como pocas las condiciones laborales de cooperación empoderamiento y recursos y tecnología en las cuales desarrollan su labor los servidores públicos de la Municipalidad Provincial Mariscal Nieto.

### **Título del estudio**

***CLIMA ORGANIZACIONAL DE LA EMPRESA DE SERVICIOS DE AGUA POTABLE Y ALCANTARILLADO DE AREQUIPA (SEDAPAR).***

### **Autores**

Shirley Andrea Arce Galdos

Aracelly Emilia Calle Chirinos

### **Objetivos**

- Describir el Clima Organizacional de la Empresa Prestadora de Servicios de Agua Potable y Alcantarillado (SEDAPAR) Sede Principal – Cercado.
- Identificar el grado de conocimiento que tienen los trabajadores de la Empresa de Servicios de Agua Potable y Alcantarillado de Arequipa – SEDAPAR sobre su organización.
- Especificar las características presentadas por el entorno de trabajo de la Empresa de Servicios de Agua Potable y Alcantarillado de Arequipa – SEDAPAR.
- Detectar como es percibida la integración por los trabajadores de la empresa en estudio.
- Precisar las características que muestra el liderazgo en la Empresa de Servicios de Agua Potable y Alcantarillado de Arequipa – SEDAPAR.
- Conocer la percepción del personal de la empresa SEDAPAR sobre los aspectos relacionados con el desempeño de su trabajo.

- Identificar el nivel de satisfacción laboral que presenta el personal de la Empresa de Servicios de Agua Potable y Alcantarillado de Arequipa – SEDAPAR.

### **Conclusiones**

Los trabajadores SEDAPAR, (CUADROS N° 1, 2, 3) en su mayoría conocen la misión/visión de su centro de trabajo, los objetivos y responsabilidades de su puesto, las políticas de su área así como el reglamento interno de la empresa.

El personal que labora en la empresa SEDAPAR percibe que en ocasiones no cuenta con la satisfacción de un ambiente de trabajo, ni con los materiales necesarios para realizar un trabajo óptimo, sin embargo se puede ver la satisfacción de los trabajadores con las horas trabajadas.

Los trabajadores de la empresa de servicio de SEDAPAR se sienten orgullosos de trabajar en esta institución, no se valora en su totalidad la opinión de los trabajadores en la toma de decisiones, en grado de compromiso que tienen los trabajadores con su empresa es medio.

Los trabajadores de la empresa SEDAPAR no tienen una buena comunicación de jefe-subordinado y subordinado-jefe y esto se podría mejorar para contribuir a una buena toma de decisiones y pueden resolver de la mejor manera los problemas de la empresa.

Los trabajadores de la empresa SEDAPAR perciben que el liderazgo en sus jefes es bueno, pero podría mejorar, están conformes en su mayoría con la labor del jefe y que su liderazgo nos influye positivamente, el jefe valora sus esfuerzos y están dispuestos a atender sus inquietudes.

Los trabajadores de la empresa de servicios SEDAPAR cuentan con una capacidad para el desenvolvimiento de sus actividades y contribuyen con la mejora de la empresa, sin embargo requieren más estimulación de los jefes con el reconocimiento de sus habilidades.

El nivel de satisfacción laboral que presentan los trabajadores de la empresa SEDAPAR respecto a las compensaciones, reconocimiento de su trabajo así como la oportunidad y comodidades, del trabajo es bueno.

### **Título del estudio**

***CLIMA LABORAL EN LA RED DE SALUD DE ISLAY – MOLLENDO, 2013.***

### **Autor**

Orquidea Nury Tapia Salinas.

### **Objetivos**

- Describir el clima laboral en la Red de Salud Islay.
- Determinar el nivel de conocimiento, identificación y compromiso que tienen los trabajadores de la Red de Salud Islay con el proyecto institucional.
- Conocer la percepción de los trabajadores de esta institución de salud sobre la información que reciben para desarrollar su trabajo.
- Describir las características que presenta el trabajo en equipos en esta institución.
- Identificar las condiciones de trabajo que se dan en la Red de Salud Islay.
- Detectar las oportunidades de carrera que perciben los trabajadores de la Red de Salud Islay.
- Conocer la opinión del personal de la Red de Salud Islay acerca de la competencia supervisora.
- Precisar el grado de satisfacción que tiene el personal de la Red de Salud Islay con la forma de compensar y reconocer su trabajo.

## Conclusiones

Los servidores de la Red de Salud Islay, tienen un alto conocimiento, identificación y compromiso con el proyecto institucional, (cuadros 1, 2): lo que hace que al desarrollar su trabajo se consiga los objetivos y directrices estratégicas que como institución debe conseguir; (cuadros 3 y 4) lo que refleja que ha bases de una cultura organizacional en los servidores que perdura a pesar de reflejar incomodidades (cuadro 9).

El personal que labora en la dirección de la Red de Salud Islay, percibe que la información que recibe para desarrollar su trabajo es importante, (cuadro 13) pero que tiene sus limitaciones a no recibirla en canal directo del superior (cuadro 14), los medios de información que se usan son los escritos, verbales e internet (cuadro 15), que con la modernización de las telecomunicaciones a cortado distancias pero debe fortalecerse con los otros medios para serla efectiva.

En la Red de Salud Islay, sus servicios respecto a la competencia supervisoria opinan que la jefatura no tiene un trato justo ahcia ellos (cuadro 48), no saben claramente lo que espera de ellos ni es fácil acceder al jefe, (cuadro 45). A pesar que conocen sus fortalezas les agradaría saber que su trabajo ha satisfecho sus expectativas (cuadro 50 y 46).

## Título del estudio

***DIMENSIONES DEL CLIMA LABORAL DE UNA EMPRESA DE PRODUCCIÓN DEL PARQUE INDUSTRIAL AREQUIPA 2013.***

## Autor

Liliana Ancasi Tribiños

## Objetivos

- Conocer las condiciones ambientales y ergonómicas que brinda la empresa de producción del Parque Industrial a sus trabajadores.
- Detectar la percepción de los trabajadores de la empresa de producción del Parque Industrial con respecto a sus remuneraciones.
- Precisar la importancia que le presta la empresa de producción del Parque Industrial a la inteligencia emocional.
- Identificar las actividades de sustentabilidad que se implementan en la empresa de producción del Parque Industrial.
- Precisar las características que presenta las dimensiones de organización, equidad, reconocimiento y relaciones vertical y horizontal en la empresa de producción del Parque Industrial.

## Conclusiones

Ausencia del área de gestión humana que lidere estratégicamente procesos en dos factores importantes con relacion al clima organizacional.

Retención de talento. Los trabajadores tienen una expectativa central: contar con ambientes de trabajo saludables donde el gozo por el trabajo se conecte fuertemente con su orientación al resultado.

El clima de trabajo construye patrones culturales que son negativos (limitadores y obstaculizadores del desarrollo que podrían obstaculizar hasta la sobrevivencia de la compañía.

Si a lo dicho se le realizan cambios, se convertirá en un activo estratégico que seagurara la sontenibilidad y proyectos futuros de crecimiento.

**Título de estudio**

***CARACTERÍSTICAS DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE TIABAYA, AREQUIPA 2012.***

**Autor:**

María del Rosario Rivera Alfaro

**Objetivos**

- Investigar sobre el clima organizacional en la Municipalidad de Tiabaya.
- Determinar el conocimiento de los trabajadores acerca de la misión, visión y objetivos de la Municipalidad.
- Determinar las formas y medios de comunicación entre los trabajadores.
- Conocer si los trabajadores conforman equipos de trabajo para desarrollar sus tareas.
- Averiguar las condiciones laborales y de recurso institucionales de los trabajadores de la Municipalidad de Tiabaya.
- Describir las oportunidades de carrera y desarrollo profesional de los trabajadores de Municipalidad de Tiabaya.
- Conocer la competencia del jefe superior en relacion a los trabajadores de la Municipalidad de Tiabaya.
- Conocer si los trabajadores gozan de reconocimiento de la Municipalidad de Tiabaya.

## Conclusiones

Los trabajadores, en su mayoría, desconocen la misión, visión y objetivos de la organización, por lo que se piensa que la comunicación no esta funcionando adecuadamente.

La comunicación entre los trabajadores y el jefe inmediato es fundamentalmente oral y escrita, y tiene carácter frecuente, por lo que se supone que la comunicación es frecuente.

Los trabajadores forman en su mayoría equipos de trabajo que desarrollan tareas innerentes a su función laboral. Esto es una ventaja cuando es necesario que los trabajadores se reúnan para que coadyuvar a la solución del algún problema laboral.

Los trabajadores expresan su descontento con la oportunidades de carrera y desarrollo Municipal, pues consideran injusta la no accesibilidad de la mayoría de trabajadores a la capacitación y perfeccionamiento laboral.

Las competencias del jefe son relativamente laborales en cuanto a evaluación objetiva y la confianza, pero con baja expectativa en cuanto se refiere a la retroalimentación sobre la calidad de trabajo.

# **CAPÍTULO II**

# **PLANTEAMIENTO**

# **OPERACIONAL**



## II. PLANTEAMIENTO OPERACIONAL

### 1. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS

Técnica: Encuesta

Instrumento: Cuestionario

### 2. CAMPO DE VERIFICACIÓN

#### 2.1 **Ámbito de localización**

La investigación se realizó en las instalaciones de las 3 sedes de la Municipalidad Distrital de Yanahuara, sitas en:

- Miguel Grau N° 402 – YANAHUARA  
SEDE PRINCIPAL DE LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE YANAHUARA.
- Complejo deportivo Antiquila – Pampita Zevallos, s/n  
ÁREA DE FOMENTO DE EMPLEO
- Calle Antiquilla N° 143  
GERENCIA DE SERVICIOS A LA COMUNIDAD Y PROTECCIÓN DEL MEDIO AMBIENTE.

#### 2.2 **Unidades de estudio**

##### 2.2.1 **Población**

Estuvo constituida por 324 personas, distribuidas de la siguiente forma:

- SEDE PRINCIPAL DE LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE YANAHUARA

TOTAL: 121 Trabajadores en la sede principal. Entre funcionarios , contratados permanentes, contrato de administrativos por sus servicios nombrados, personales designados y personal de obreros.

- **ÁREA DE FOMENTO DE EMPLEO**

TOTAL: 68 trabajadores en la sede del complejo deportivo antiquilla. Que consta de empleados permanentes, contratos asociados, contrato de administrativos por sus servicios y personal de obreros: serenazgos, custodios y centinelas.

- **GERENCIA DE SERVICIOS A LA COMUNIDAD Y PROTECCIÓN DEL MEDIO AMBIENTE**

TOTAL: 135 trabajadores en la sede de comunidad y medio ambiente, consta de personal de confianza ,contratos asociados, contrato de administrativos por sus servicios y personal de obreros: entre nombrados, recicladores, barrenderos, jardineros, choferes, limpieza pública.

### 2.2.2 Muestra

El tamaño de la muestra fue determinado con la aplicación de una fórmula que corresponda al 5% de margen de error y 95% nivel de confianza:

$$n = \frac{N * 400}{N + 399}$$

$$N = 202$$

Para la selección de la muestra se utilizó una muestra no probabilística por cuotas, considerando la proporcionalidad respecto del universo, quedando constituida de la siguiente forma:

SEDE PRINCIPAL DE LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE YANAHUARA	75
ÁREA DE FOMENTO DE EMPLEO	42
GERENCIA DE SERVICIOS A LA COMUNIDAD Y PROTECCIÓN DEL MEDIO AMBIENTE	85
TOTAL	202

### 3. ESTRATEGIAS DE LA RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

#### 3.1 Criterios y procedimientos de recolección de datos.

- Autorización para la realización de la investigación.
- Validación del instrumento de recolección de datos con la aplicación de una prueba piloto.
- Aplicación del cuestionario a la muestra determinada.
- Ordenamiento, tabulación y vaciado de la información obtenida.
- Tratamiento estadístico de los datos.
- Análisis e interpretación de resultados.
- Elaboración de conclusiones y sugerencias
- Preparación del informe final.

#### 4. CRONOGRAMA

TIEMPO ACTIVIDADES	2016																2017			
	Setiembre				Octubre				Noviembre				Diciembre				Enero			
	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4
Elaboración del Proyecto	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X				
Aprobación del Proyecto				X																
Autorización para la realización de la investigación.							X													
Validación del instrumento de recolección de datos con la aplicación de una prueba piloto								X												
Aplicación del cuestionario a la muestra determinada.									X	X	X									
Ordenamiento, tabulación y vaciado de la información obtenida.												X	X	X	X	X				
Tratamiento estadístico de los datos.														X	X	X				
Análisis e interpretación de resultados.														X	X	X				
Elaboración de conclusiones y sugerencias														X	X	X				
Preparación del informe final.																			X	



# **CAPÍTULO III**

# **RESULTADOS DE**

# **LA**

# **INVESTIGACIÓN**

**TABLA N° 1**  
**¿QUÉ PERCIBE DEL COMPORTAMIENTO DE SU JEFE?**

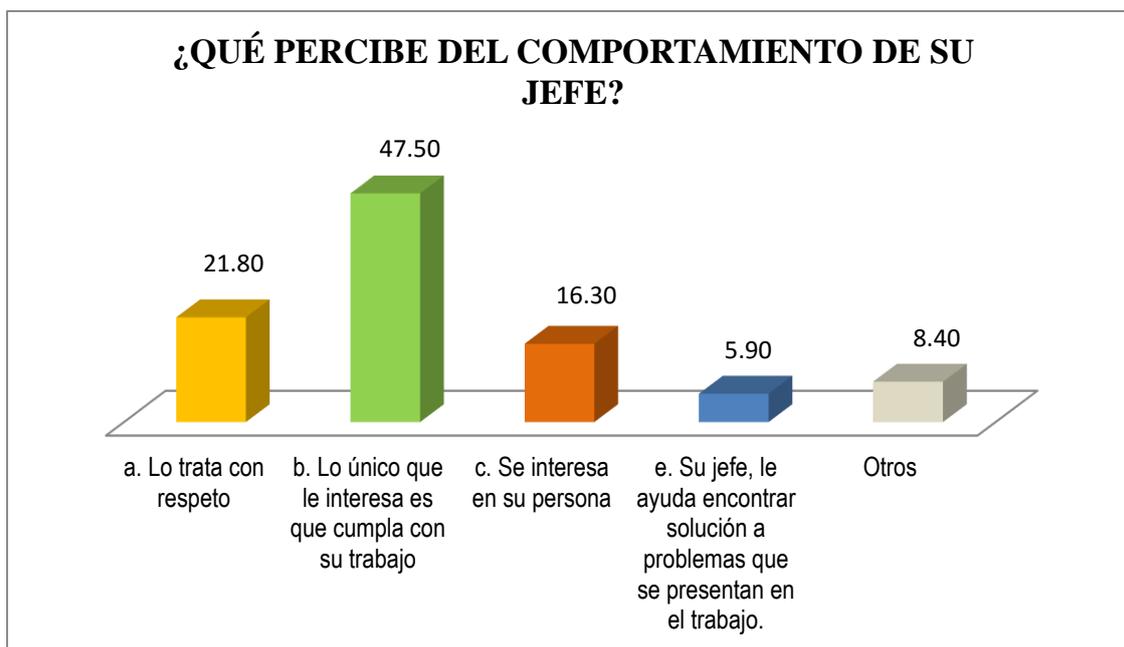
<b>RESPUESTAS</b>	<b>f</b>	<b>%</b>
a. Lo trata con respeto	44	21,80
b. Lo único que le interesa es que cumpla con su trabajo	96	47,50
c. Se interesa en su persona	33	16,30
d. Su jefe, le ayuda encontrar solución a problemas que se presentan en el trabajo.	12	5,90
e. Otros	17	8,40
<b>TOTAL</b>	<b>202</b>	<b>100,00</b>

**Fuente:** Elaboración propia, Setiembre 2016

Se observa que el mayor porcentaje de trabajadores, representado por el 47,5% señala que a su jefe lo único que le interesa es que los trabajadores cumplan con su trabajo, seguido del 21,78% que afirma que el jefe lo trata con respeto, luego el 16,3% cree que su jefe se interesa en su persona, y en menor porcentaje de 5,9% el trabajador encuestado considera que su jefe le ayuda a encontrar solución a problemas que se le presenten en el trabajo.

Se deduce que el personal de la Municipalidad Distrital de Yanahuara tiene una percepción dividida con respecto al comportamiento de su jefe, ya que a pesar de que el 47,5% tiene una opinión negativa, existe un considerable 42,6% que opina lo contrario.

GRÁFICO N° 01



**Fuente:** Elaboración propia, Setiembre 2016



**TABLA N° 2**  
**EN SU PARECER, ¿CUÁL ES EL NIVEL DE CONFIANZA ENTRE**  
**SUPERIORES Y SUBORDINADOS?**

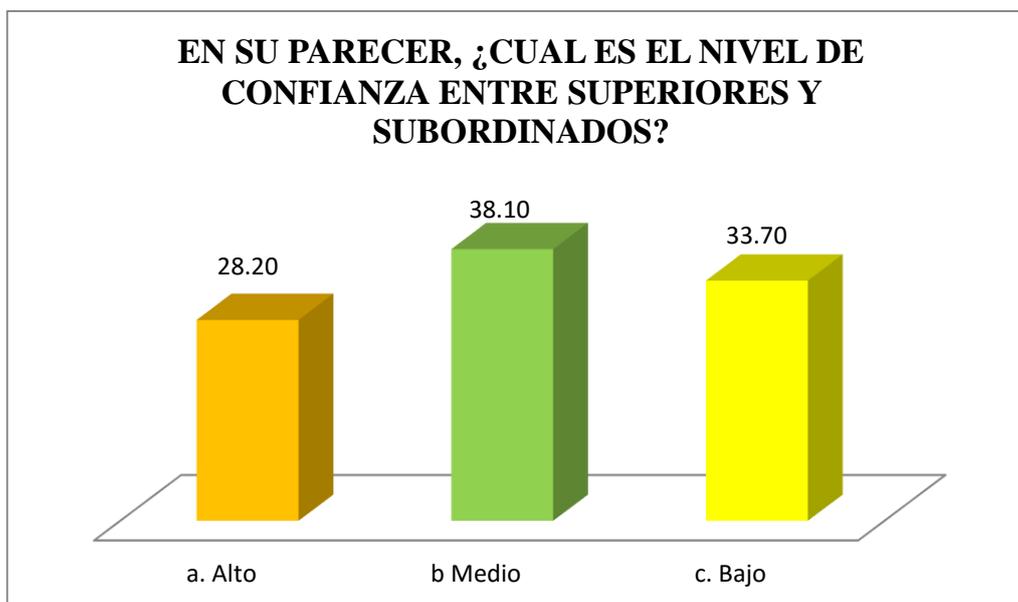
<b>RESPUESTAS</b>	<b>f</b>	<b>%</b>
a. Alto	57	28,20
b. Medio	77	38,10
c. Bajo	68	33,70
<b>TOTAL</b>	<b>202</b>	<b>100,00</b>

**Fuente:** Elaboración propia, Setiembre 2016

El mayor porcentaje de trabajadores, representado por el 38,1%, señala que existe un nivel de confianza medio entre superiores y subordinadas; seguido del 33,7% que afirma que el nivel de confianza es bajo y por último el 28,2% considera que el nivel de confianza es alto entre superiores y subordinados.

Se infiere que en la Municipalidad Distrital de Yanahuara el nivel de confianza entre superiores y subordinados es una debilidad dentro del clima laboral ya que el mayor porcentaje constituido por el 71,80% considera este indicador en un nivel que oscila entre medio y bajo.

GRÁFICO N° 02



**Fuente:** Elaboración propia, setiembre 2016



**TABLA N° 3**  
**¿CREE QUE EL PERSONAL SE SIENTE LIBRE DE COMENTAR SUS**  
**PROBLEMAS LABORALES CON SUS JEFES?**

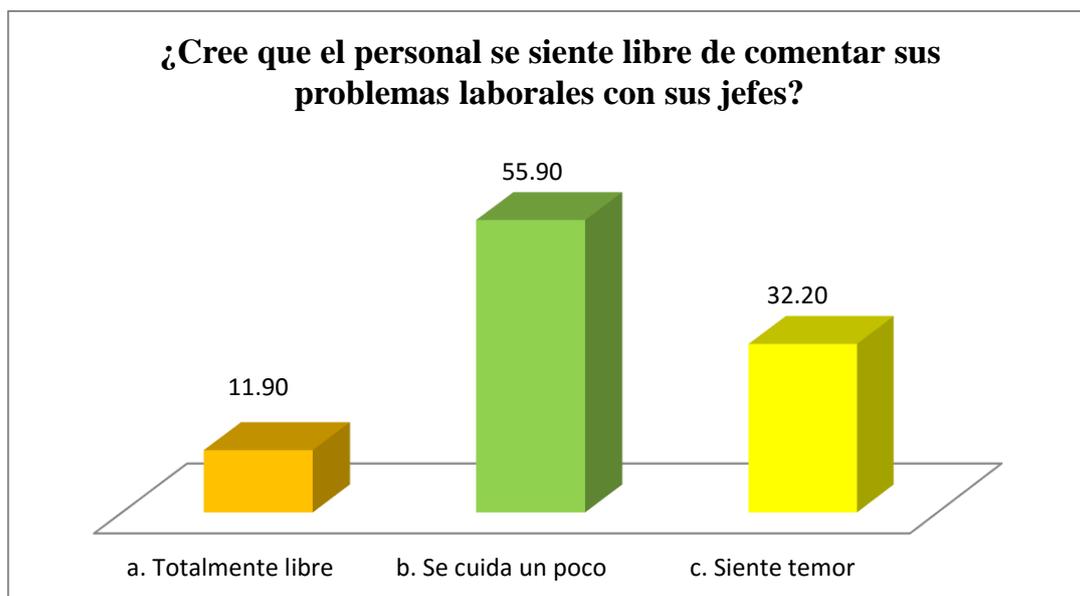
<b>RESPUESTAS</b>	<b>f</b>	<b>%</b>
a. Totalmente libre	24	11,90
b. Se cuida un poco	113	55,90
c. Siente temor	65	32,20
<b>TOTAL</b>	<b>202</b>	<b>100,00</b>

**Fuente:** Elaboración propia, Setiembre 2016

En la presente tabla podemos notar que el mayor porcentaje de trabajadores, representado por el 55,90% señala que se cuida un poco al comentar sus problemas laborales con su jefe; seguido del 32,20% que afirma sentir temor al comentar sus problemas laborales; y en menor porcentaje del 11,90% el trabajador considera sentirse totalmente libre en comentar sus problemas laborales con su jefe.

Estos resultados, corroboran lo señalado en la tabla anterior, pues un gran porcentaje de trabajadores representado por el 88.10% señala que siente temor y se cuida un poco de comentar sus problemas laborales.

GRÁFICO N° 03



**Fuente:** Elaboración propia, Setiembre 2016



**TABLA N° 04**

**¿SU JEFE ESCUCHA LAS OPINIONES Y SUGERENCIAS DEL PERSONAL,  
AUNQUE NO ESTÉ DE ACUERDO CON SU PARECER?**

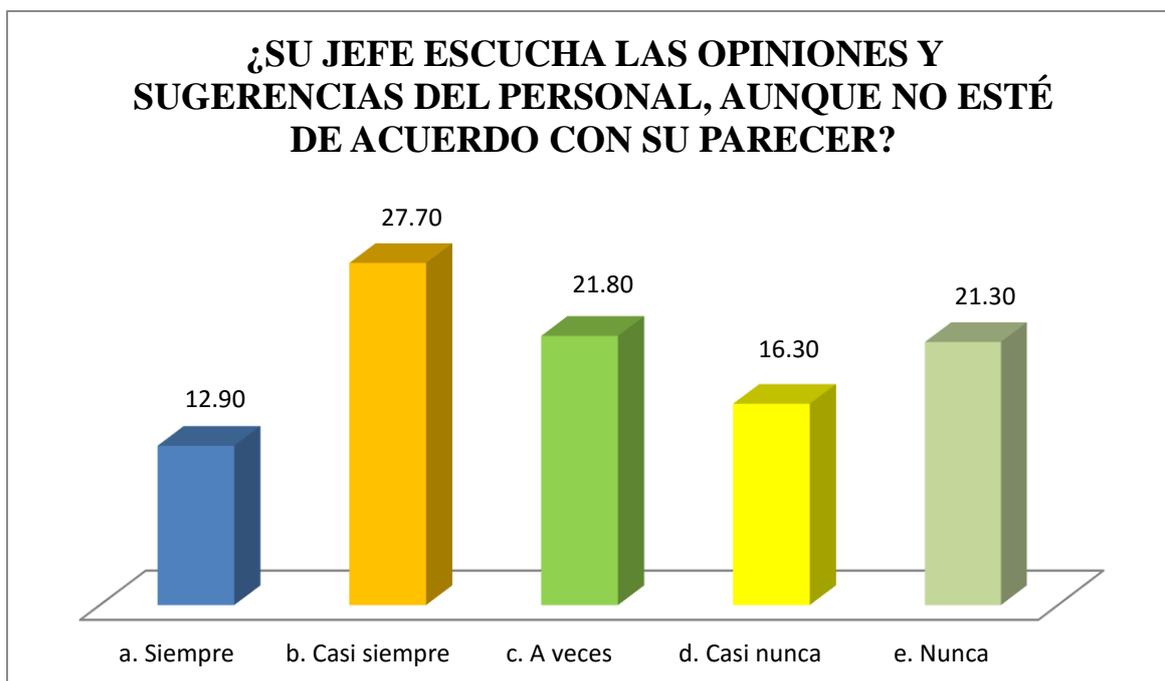
<b>RESPUESTAS</b>	<b>f</b>	<b>%</b>
a. Siempre	26	12,90
b. Casi siempre	56	27,70
c. A veces	44	21,80
d. Casi nunca	33	16,30
e. Nunca	43	21,30
<b>TOTAL</b>	<b>202</b>	<b>100,00</b>

**Fuente:** Elaboración propia, Setiembre 2016

El mayor porcentaje de trabajadores, representado por el 27,70% señala que casi siempre su jefe escucha las opiniones y sugerencias del personal, aunque no esté de acuerdo con su parecer; seguido por el 21,80% que afirma que solo a veces es escuchado por su jefe, luego el 21,30% percibe que nunca es escuchado por su jefe, por otro lado el 16,30% considera que casi nunca es escuchado por su jefe y en menor medida un 12,90% manifiesta que siempre su jefe escucha consejos y sugerencias, aunque no esté de acuerdo con su parecer.

Se observa que el personal de la Municipalidad Distrital de Yanahuara tiene una percepción dividida con respecto a la actitud de su jefe para escuchar sugerencias y opiniones, pues a pesar que hay un 40,60% que considera positivamente la actitud de su jefe en este aspecto, existe un 59,40% que tiene una percepción negativa, lo que debe tomarse en cuenta para mejorar esta debilidad del clima laboral.

GRÁFICO N° 04



**Fuente:** Elaboración propia, Setiembre 2016



**TABLA N° 05**  
**¿CÓMO CALIFICA LA FLEXIBILIDAD DE SU JEFE EN EL AMBIENTE**  
**LABORAL?**

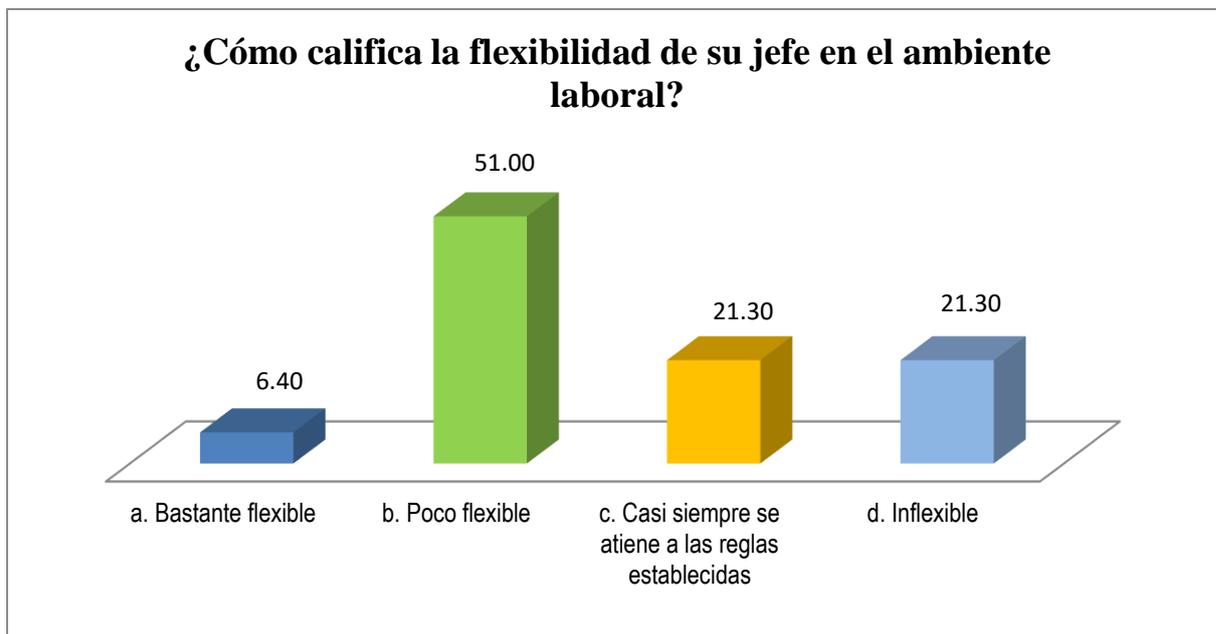
<b>RESPUESTAS</b>	<b>f</b>	<b>%</b>
a. Bastante flexible	13	6,40
b. Poco flexible	103	51,00
c. Casi siempre se atiende a las reglas establecidas	43	21,30
d. Inflexible	43	21,30
<b>TOTAL</b>	<b>202</b>	<b>100,00</b>

**Fuente:** Elaboración propia, Setiembre 2016

En la presente tabla podemos notar que el mayor porcentaje de trabajadores, representado por el 51,00 % señala que su jefe es poco flexible en el ambiente laboral, seguido por el 21,30% considera que es inflexible y también otro 21,30 % afirma que su jefe casi siempre se atiende a las reglas establecidas, y en menor porcentaje de 6,40% el trabajador manifiesta que su jefe es bastante flexible en el ambiente laboral.

Los resultados obtenidos nos permiten afirmar que existen problemas de inflexibilidad de parte de los superiores, lo que va en desmedro del desempeño del trabajador.

GRÁFICO N° 05



**Fuente:** Elaboración propia, Setiembre 2016



**TABLA N° 06**  
**EN SITUACIÓN DE CONFLICTO, SU JEFE:**

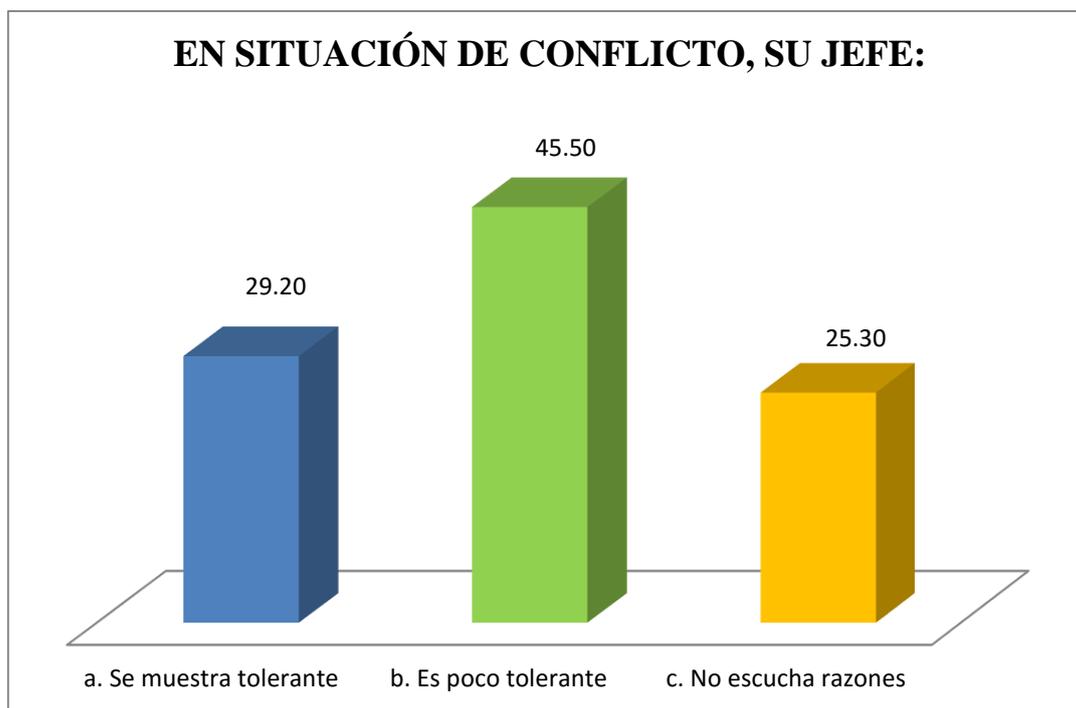
<b>RESPUESTAS</b>	<b>f</b>	<b>%</b>
a. Se muestra tolerante	59	29,20
b. Es poco tolerante	92	45,50
c. No escucha razones	51	25,30
<b>TOTAL</b>	<b>202</b>	<b>100,00</b>

**Fuente:** Elaboración propia, Setiembre 2016

Sobre la actitud del jefe en situaciones de conflicto, el mayor porcentaje de trabajadores, representado por el 45,50% considera que su jefe es poco tolerante en situaciones de conflicto, seguido del 29,20% señala que se muestra tolerante, mientras que un 25,30% manifiesta que su jefe no escucha razones.

Se deduce que en la Municipalidad Distrital de Yanahuara, el personal considera que los jefes no saben manejar situaciones de conflicto, pues el 70,80% del personal encuestado manifiesta que son poco tolerantes y no escuchan razones.

GRÁFICO N° 06



**Fuente:** Elaboración propia, Setiembre 2016



**TABLA N° 07**  
**EL LIDERAZGO DE SU JEFE ES:**

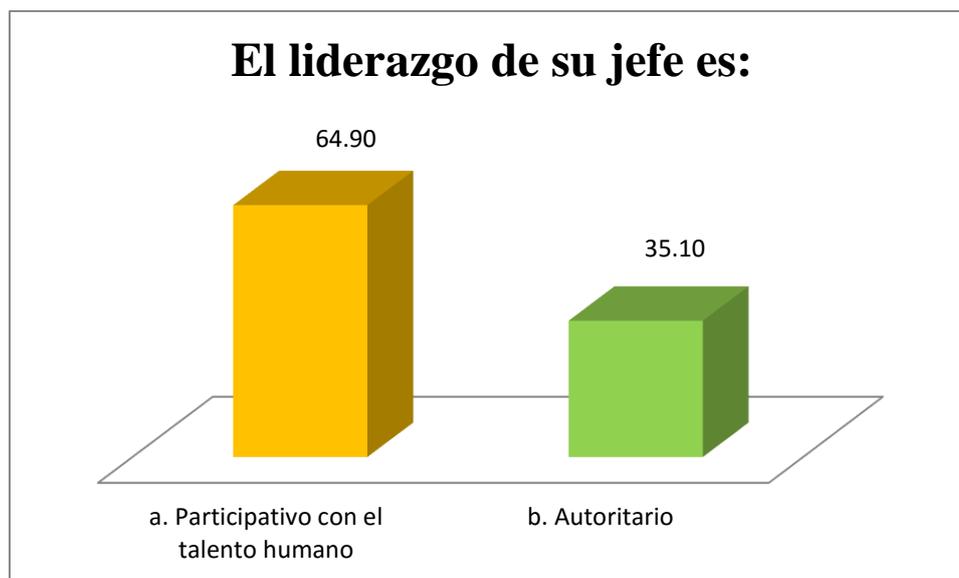
<b>RESPUESTAS</b>	<b>f</b>	<b>%</b>
a. Participativo con el personal	131	64,90
b. Autoritario	71	35,10
<b>TOTAL</b>	<b>202</b>	<b>100,00</b>

**Fuente:** Elaboración propia, Setiembre 2016

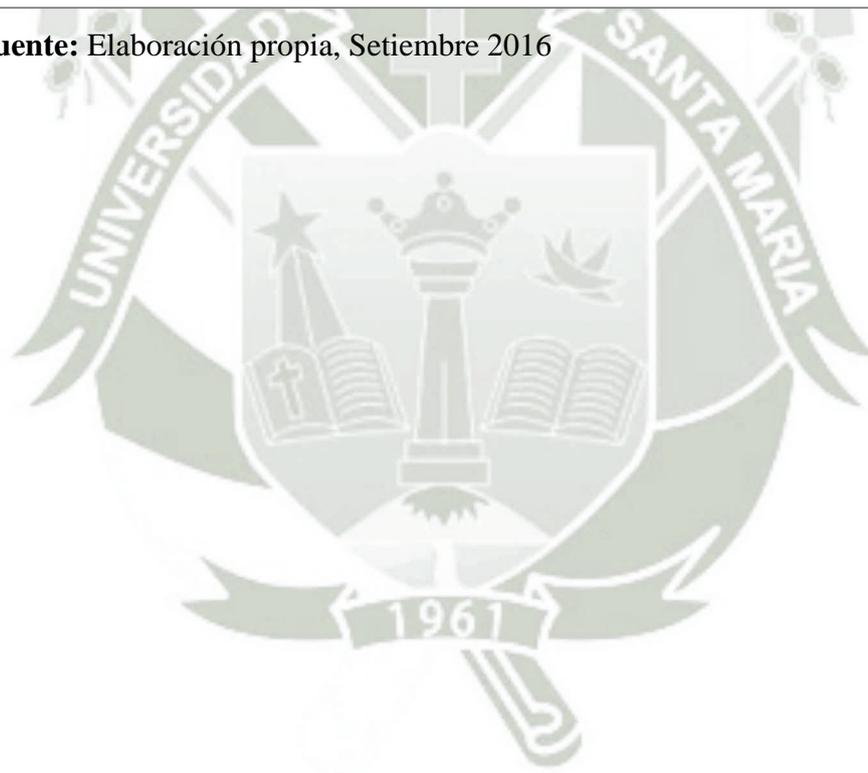
El mayor porcentaje, representado por el 64,90% de la muestra encuestada afirma que su jefe es participativo con el personal, mientras que el 35,10% considera que su jefe es autoritario.

Se observa que el estilo de liderazgo ejercido por el jefe es una fortaleza del clima laboral, por cuanto permite un manejo asertivo que potencializa las capacidades del trabajador con la consecuente facilitación del alcance de las metas organizacionales.

GRÁFICO N° 07



**Fuente:** Elaboración propia, Setiembre 2016



**TABLA N° 08**  
**EN CUANTO A LA EXIGENCIA DEL JEFE EN EL TRABAJO, ES:**

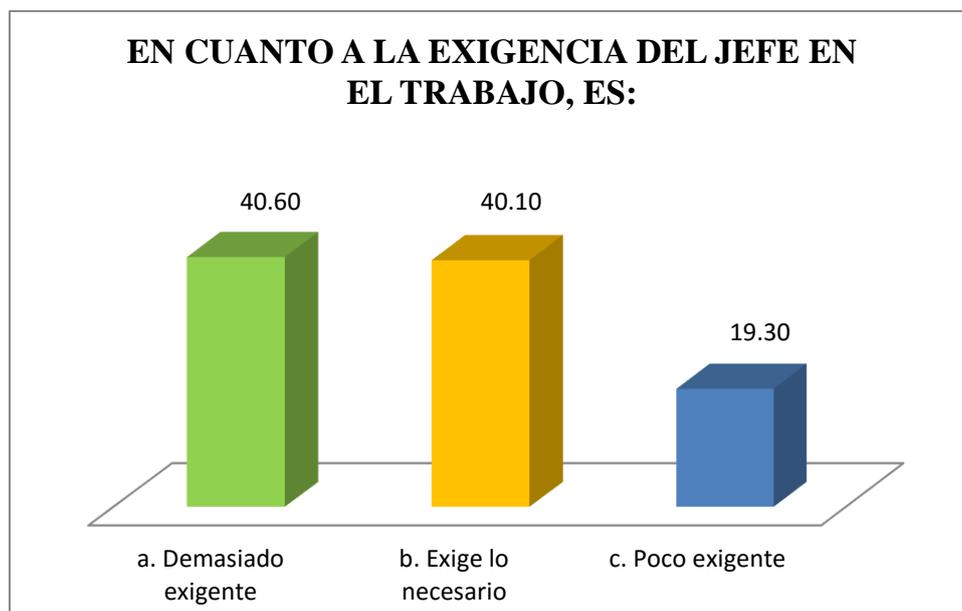
<b>RESPUESTAS</b>	<b>f</b>	<b>%</b>
a. Demasiado exigente	82	40,60
b. Exige lo necesario	81	40,10
c. Poco exigente	39	19,30
<b>TOTAL</b>	<b>202</b>	<b>100,00</b>

**Fuente:** Elaboración propia, Setiembre 2016

En la presente tabla observamos que el mayor porcentaje de trabajadores, representado por el 40,60% señala que su jefe es demasiado exigente en el trabajo, seguido del 40,10% afirma que su jefe exige lo necesario y por último el 19,30% considera que su jefe es poco exigente en el trabajo.

En este caso, el personal de la Municipalidad Distrital de Yanahuara presenta una percepción dividida con respecto a la exigencia del jefe, ya que un 40,60% lo considera demasiado exigente, mientras que un 40,10% cree que exige lo necesario. Estas respuestas podrían deberse a la heterogeneidad de funciones y tareas, que en algunos casos merecen mayor exigencia por su naturaleza.

GRÁFICO N° 08



**Fuente:** Elaboración propia, Setiembre 2016



TABLA N° 09

**¿CONSIDERA QUE SU DESEMPEÑO LABORAL EN LA INSTITUCIÓN ES  
EVALUADO DE MANERA JUSTA POR SUS SUPERIORES?**

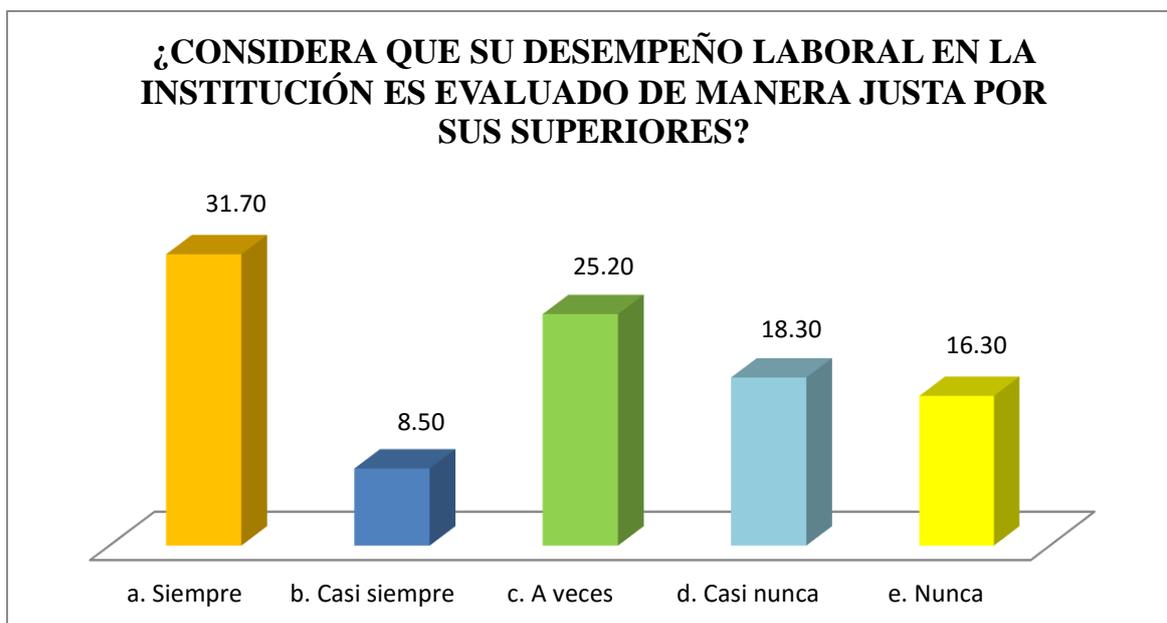
<b>RESPUESTAS</b>	<b>f</b>	<b>%</b>
a. Siempre	64	31,70
b. Casi siempre	17	8,50
c. A veces	51	25,20
d. Casi nunca	37	18,30
e. Nunca	33	16,30
<b>TOTAL</b>	<b>202</b>	<b>100,00</b>

**Fuente:** Elaboración propia, Setiembre 2016

Se observa que el mayor porcentaje de trabajadores, representado por el 31,70% afirma que siempre su desempeño laboral en la institución es evaluado de manera justa, seguido del 25,20% que afirma que sólo a veces su desempeño es evaluado de manera justa, luego el 18,30% considera que su desempeño casi nunca es evaluado, mientras que el 16,30% manifiesta que nunca es evaluado su desempeño y en menor porcentaje de 8,50% el trabajador señala que casi siempre es evaluado su desempeño de una manera justa.

Se infiere que el mayor porcentaje del personal de la Municipalidad Distrital de Yanahuara considera que la evaluación del desempeño laboral no se realiza de forma justa, lo que afecta la motivación del trabajador, pues este valor institucional debe aplicarse de manera permanente y no irregularmente.

GRÁFICO N° 09



**Fuente:** Elaboración propia, Setiembre 2016



TABLA N° 10

**¿EN LA INSTITUCIÓN O ÁREA DE TRABAJO, QUE TANTA CONFIANZA  
SE TIENE EN EL CRITERIO DE LOS TRABAJADORES?**

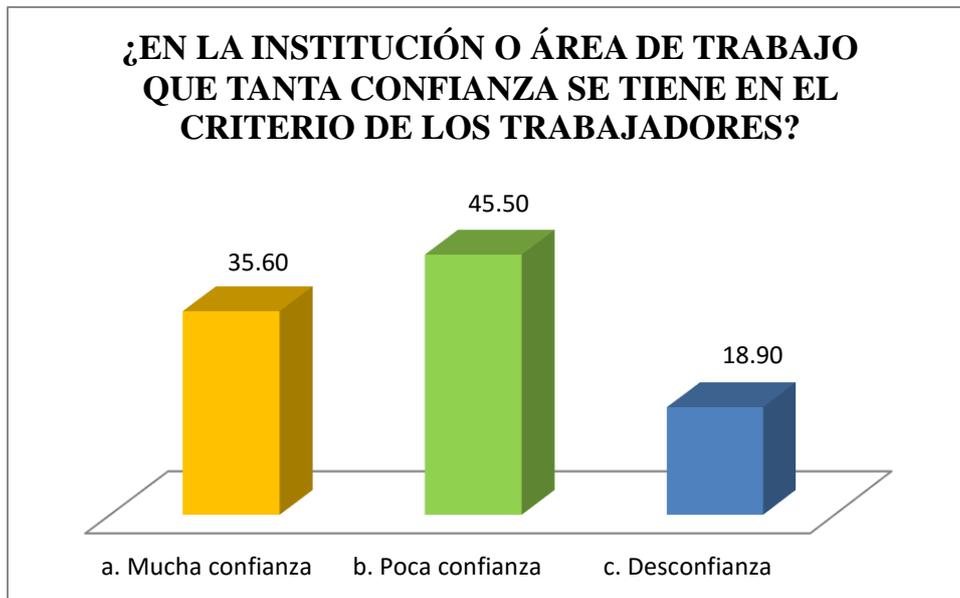
<b>RESPUESTAS</b>	<b>f</b>	<b>%</b>
a. Mucha confianza	79	35,60
b. Poca confianza	92	45,50
c. Desconfianza	38	18,90
<b>TOTAL</b>	<b>202</b>	<b>100,00</b>

**Fuente:** Elaboración propia, Setiembre 2016

En el presente cuadro el 45,50% señala que en la institución y en su área de trabajo existe poca confianza de los trabajadores, seguido por el 35,60% que afirma que hay mucha confianza, mientras que el 18,90% considera que en la institución y área de trabajo se percibe desconfianza en los trabajadores.

Respecto a la confianza del área de trabajo o la institución en el criterio de los trabajadores, se percibe otro problema que afecta la motivación y el compromiso del trabajador, quien debe sentir tranquilidad de poder consultar para la ejecución eficiente y eficaz de tareas.

GRÁFICO N° 10



**Fuente:** Elaboración propia, Setiembre 2016

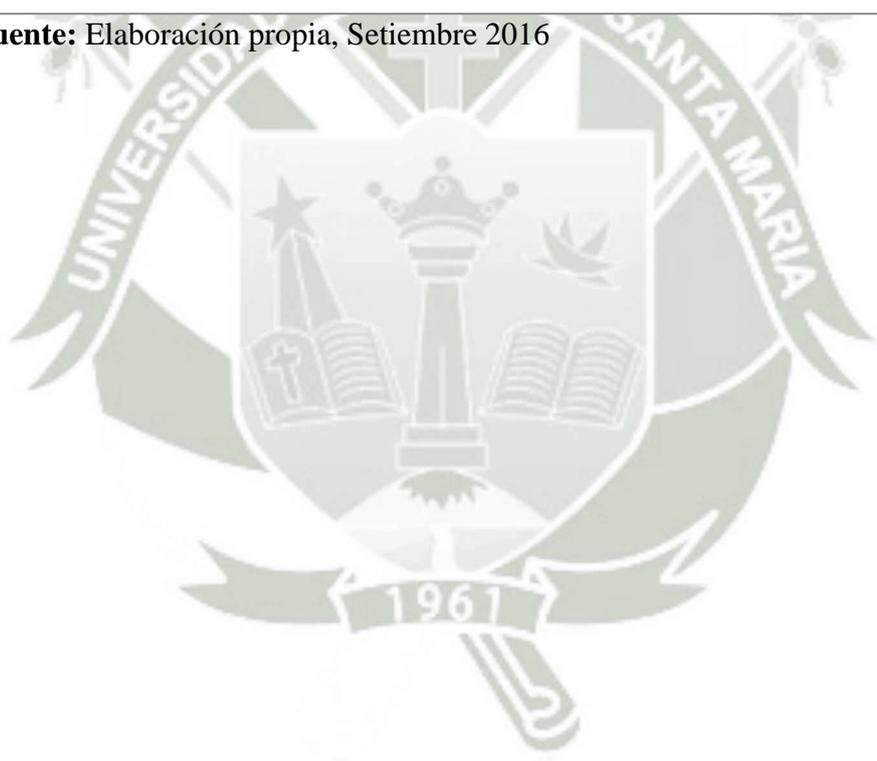


TABLA N° 11

**¿CON QUÉ FRECUENCIA PUEDE REALIZAR EL TRABAJO DE MANERA INNOVADORA QUE MEJORE LOS RESULTADOS OBTENIDOS?**

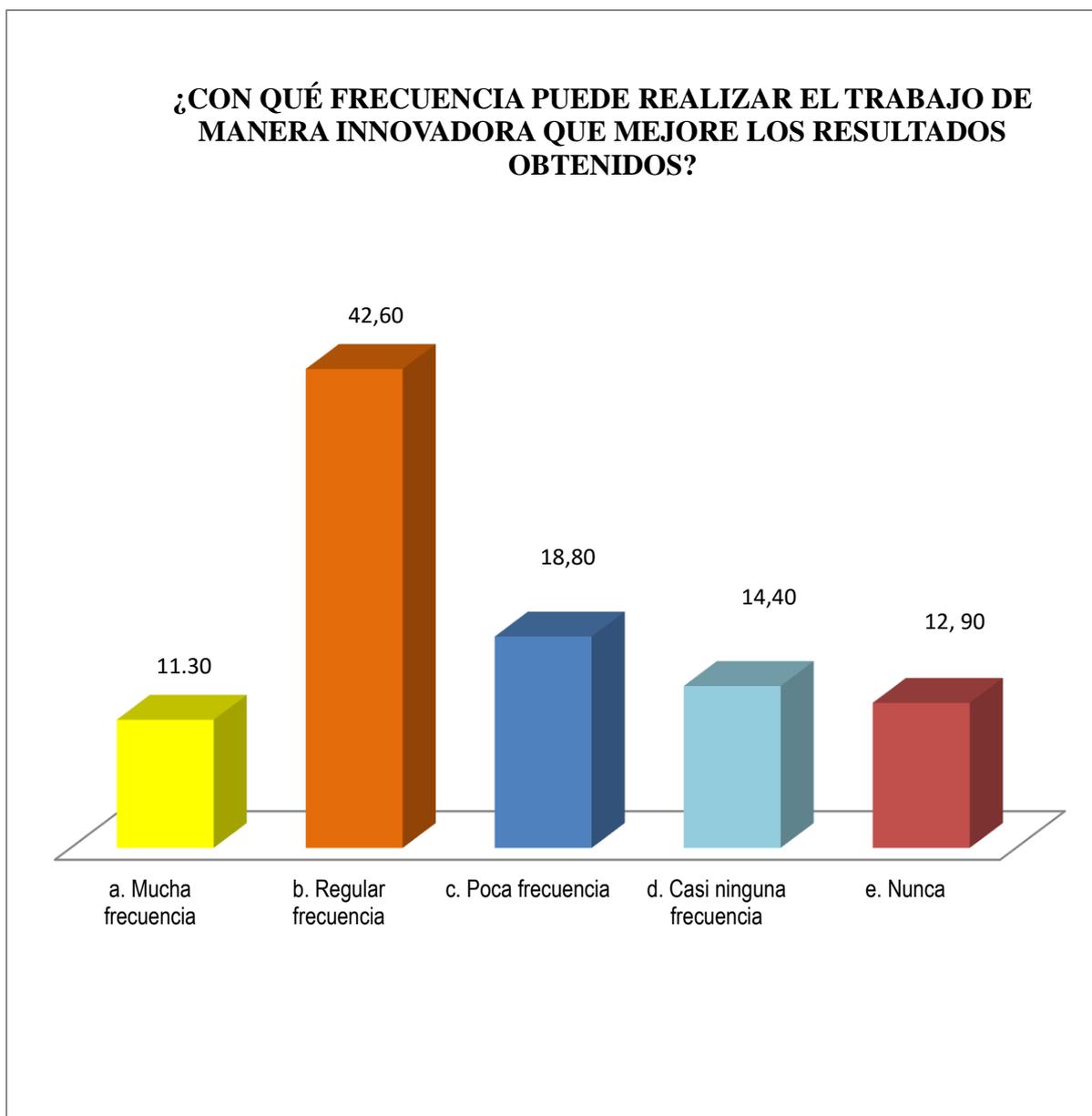
<b>RESPUESTAS</b>	<b>f</b>	<b>%</b>
a. Mucha frecuencia	23	11,30
b. Regular frecuencia	86	42,60
c. Poca frecuencia	38	18,80
d. Casi ninguna frecuencia	29	14,40
e. Nunca	26	12,90
<b>TOTAL</b>	<b>202</b>	<b>100,00</b>

**Fuente:** Elaboración propia, Setiembre 2016

Se observa que el mayor porcentaje de trabajadores, representado por el 42,60% señala que con regular frecuencia puede realizar su trabajo de manera innovadora para que mejore los resultados obtenidos, seguido del 18,80% que afirma que con poca frecuencia, mientras que el 14,40% considera que realiza su trabajo de manera innovadora con casi ninguna frecuencia, por otro lado el 12,90% percibe que nunca, y por último el 11,30% manifiesta que puede realizar su trabajo de manera innovadora con mucha frecuencia.

De acuerdo a los resultados de la tabla anterior, deducimos que se les permite a los trabajadores el aporte de ideas innovadoras para optimizar resultados, pero éstas sólo se ejecutan con previa consulta de sus jefes.

GRÁFICO N° 11



**Fuente:** Elaboración propia, Setiembre 2016

TABLA N° 12

**¿RECIBE INCENTIVOS LABORALES POR EL BUEN DESEMPEÑO QUE  
USTED REALIZA DENTRO DE LA INSTITUCIÓN?**

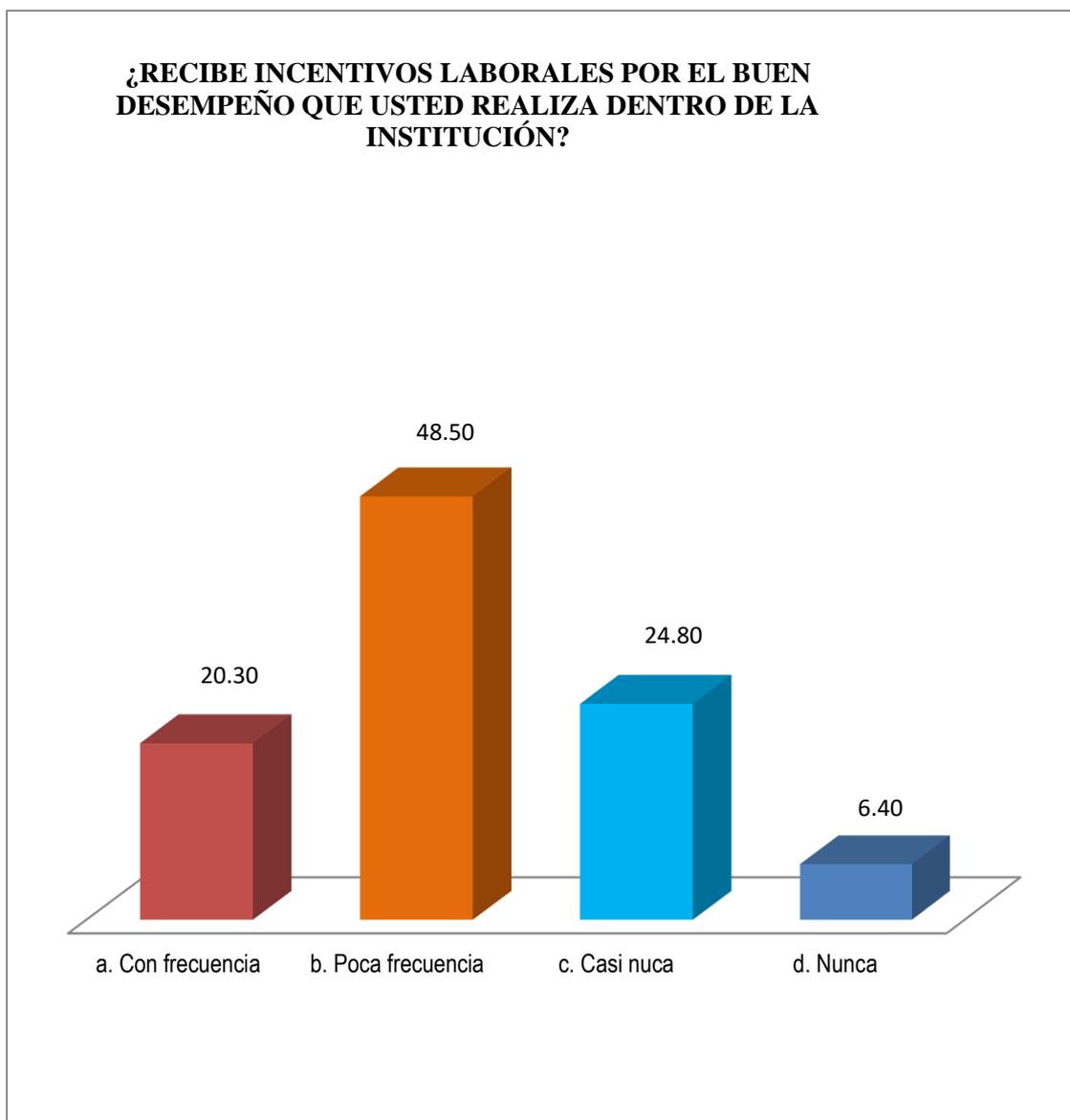
<b>RESPUESTAS</b>	<b>f</b>	<b>%</b>
a. Con frecuencia	41	20,30
b. Poca frecuencia	98	48,50
c. Casi nunca	50	24,80
d. Nunca	13	6,40
<b>TOTAL</b>	<b>202</b>	<b>100,00</b>

**Fuente:** Elaboración propia, Setiembre 2016

El mayor porcentaje de trabajadores, representado por el 48,50% señala que recibe incentivos laborales con poca frecuencia, seguido del 24,80% que considera que casi nunca recibe incentivos, luego el 20,30% afirma que con frecuencia recibe incentivos, mientras que el 6,40% manifiesta no recibir nunca incentivos laborales de acuerdo a su desempeño.

El personal de la Municipalidad Distrital de Yanahuara tiene una percepción negativa con respecto a los incentivos laborales, ya que el 79,70% no recibe incentivos por su desempeño de una manera constante. Considerando que los incentivos son importantes para estimular la producción, los resultados de la presenta tabla nos permiten detectar un problema de motivación del personal.

GRÁFICO N° 12



Fuente: Elaboración propia, Setiembre 2016

**TABLA N° 13**  
**EN SU OPINIÓN, ¿LOS PREMIOS Y RECONOCIMIENTOS SON**  
**DISTRIBUIDOS EN FORMA JUSTA?**

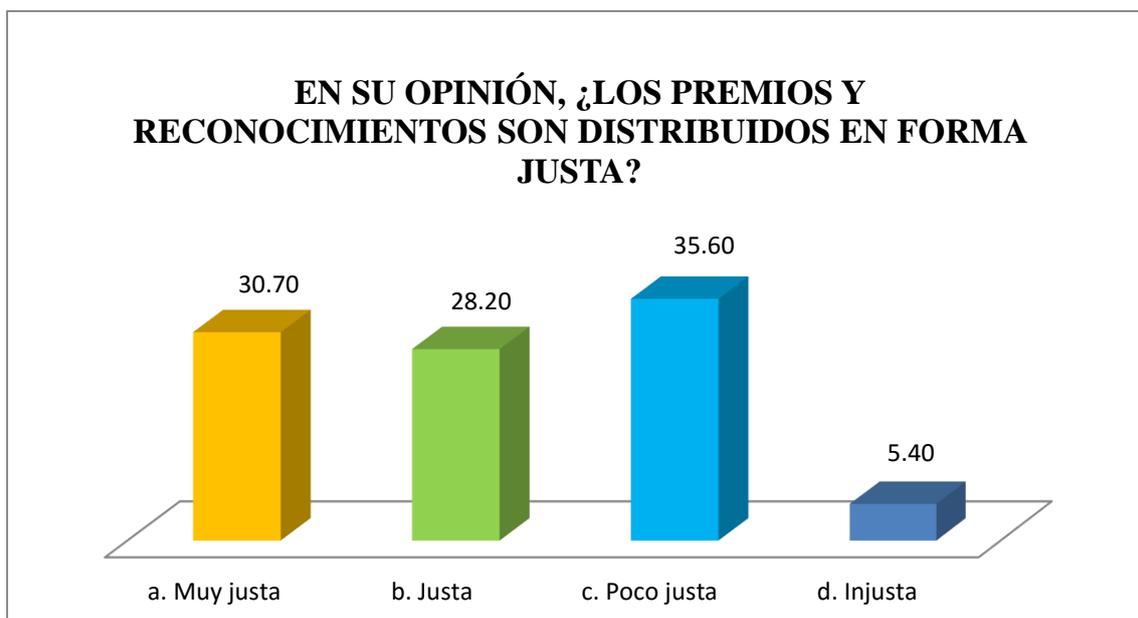
<b>RESPUESTAS</b>	<b>f</b>	<b>%</b>
a. Muy justa	62	30,70
b. Justa	57	28,20
c. Poca justa	72	35,60
d. Injusta	11	5,40
<b>TOTAL</b>	<b>202</b>	<b>100,00</b>

**Fuente:** Elaboración propia, Setiembre 2016

Se observa que el mayor porcentaje de trabajadores, representado por el 35,60% señala que son poco justos los premios y reconocimientos, luego un 30,70% considera que los premios y reconocimientos son distribuidos de manera muy justa, seguido del 28,20% que afirma que es justa la distribución de premios y reconocimientos, y en menor porcentaje de 5,40% el trabajador manifiesta que es de manera injusta la distribución de premios y reconocimientos.

A pesar que el mayor porcentaje opina que existe justicia en la distribución de premios y reconocimientos, es necesario destacar el significativo porcentaje del 41% de trabajadores que no está conforme con este aspecto, por tanto, no podríamos afirmar que es una fortaleza del clima laboral.

GRÁFICO N° 13



**Fuente:** Elaboración propia, Setiembre 2016



**TABLA N° 14**  
**¿CRÉE QUE EL PERSONAL ESTÁ COMPROMETIDO CON LA MUNICIPALIDAD?**

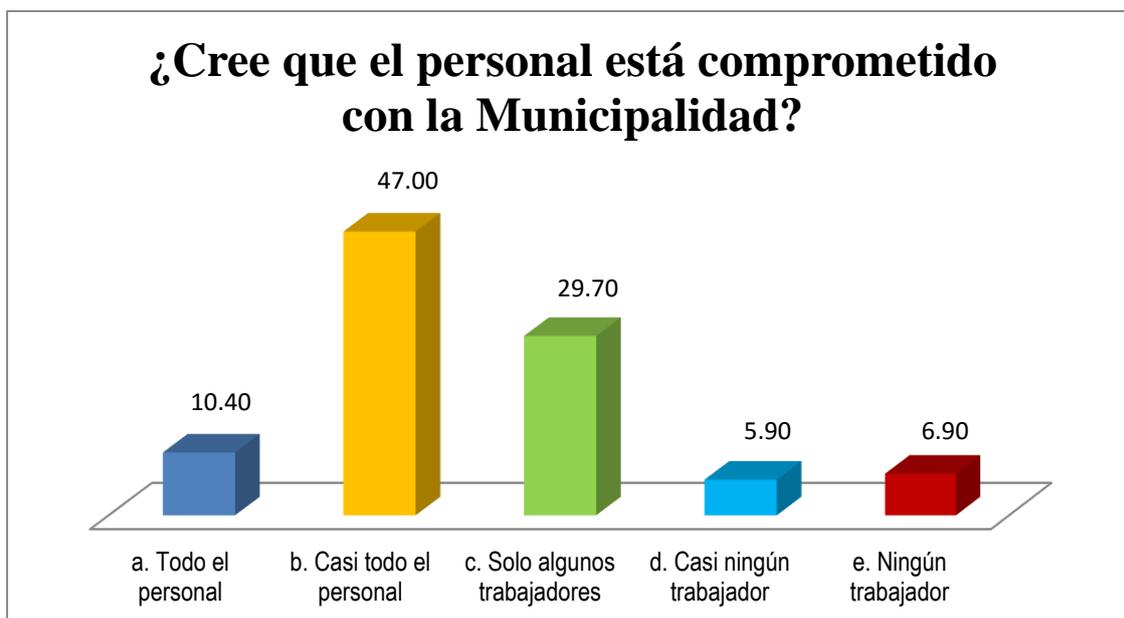
<b>RESPUESTAS</b>	<b>f</b>	<b>%</b>
a. Todo el personal	21	10,50
b. Casi todo el personal	95	47,00
c. Solo algunos trabajadores	60	29,70
d. Casi ningún trabajador	12	5,90
e. Ningún trabajador	14	6,90
<b>TOTAL</b>	<b>202</b>	<b>100,00</b>

**Fuente:** Elaboración propia, Setiembre 2016

Se observa que el mayor porcentaje de trabajadores, representado por el 47,00% señala que casi todo el personal está comprometido con la municipalidad, seguido del 29,70% que afirma que solo algunos trabajadores se sienten comprometidos, luego el 10,50% considera que todo el personal está comprometido con la municipalidad, y en menor porcentaje del 5,90% y el 6,90% el trabajador percibe que casi ningún trabajador y ningún trabajador se sienten comprometidos con la municipalidad respectivamente.

De acuerdo a la información vertida en las tablas anteriores, son lógicos los resultados de la presente tabla, donde se observa una tendencia positiva de compromiso con la institución de parte de la mayoría de trabajadores, pero existe también un porcentaje significativo del 39,5% que no cree en el compromiso institucional, por lo que este aspecto debe mejorar.

GRÁFICO N° 14



**Fuente:** Elaboración propia, Setiembre 2016



**TABLA N° 15**  
**¿CONSIDERA QUE LA MAYORÍA DEL PERSONAL DE LA**  
**MUNICIPALIDAD SE SIENTE PLENAMENTE IDENTIFICADO CON LA**  
**INSTITUCIÓN?**

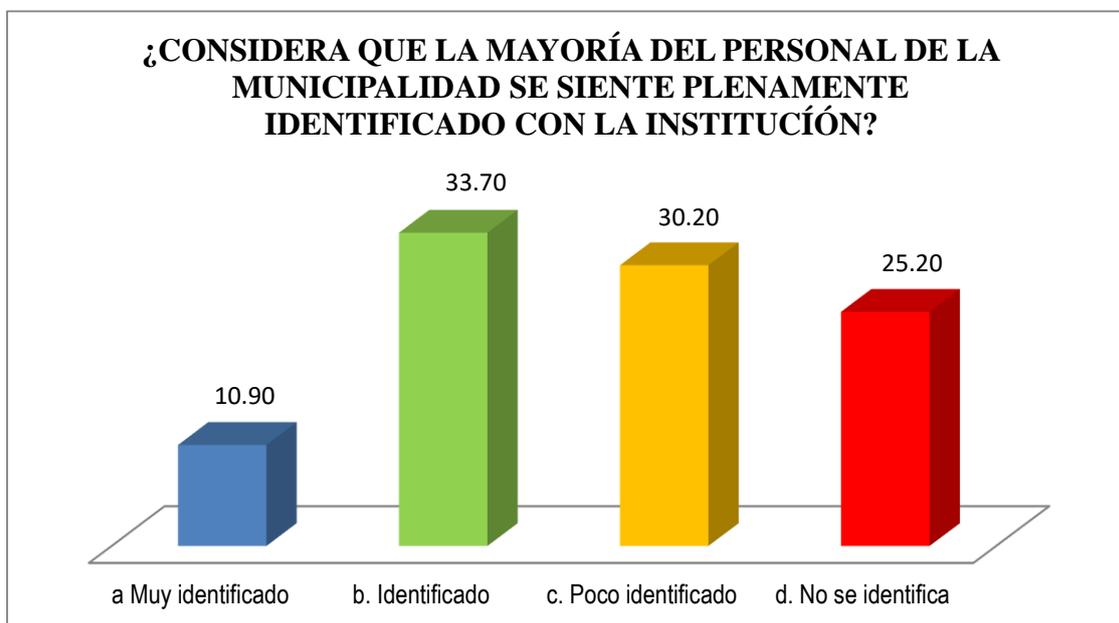
<b>RESPUESTAS</b>	<b>f</b>	<b>%</b>
a. Muy identificado	22	10,90
b. Identificado	68	33,70
c. Poco identificado	61	30,20
d. No se identifica	51	25,20
<b>TOTAL</b>	<b>202</b>	<b>100,00</b>

**Fuente:** Elaboración propia, Setiembre 2016

El mayor porcentaje de trabajadores, representado por el 33., % señala que se siente identificado con la municipalidad, seguido del 30,20% afirma que se sienten poco identificados, luego el 25,20% considera que no se identifican con la municipalidad, y por el ultimo un 10,90% perciben que los trabajadores se sienten muy identificados con la municipalidad plenamente.

A pesar que un porcentaje significativo del 44,60% del personal de la Municipalidad Distrital de Yanahuara está identificado con su institución, se observa un 55,40% que considera que es poca o nula la identificación con su centro de trabajo, por lo que podemos afirmar que este aspecto es una debilidad del clima laboral, ya que un personal “comprometido” con la organización es básico para alcanzar metas y objetivos.

GRÁFICO N° 15



**Fuente:** Elaboración propia, Setiembre 2016



**TABLA N° 16**  
**¿CÓMO CALIFICA EL SUELDO O SALARIO DE ACUERDO AL TRABAJO**  
**QUE DESEMPEÑA?**

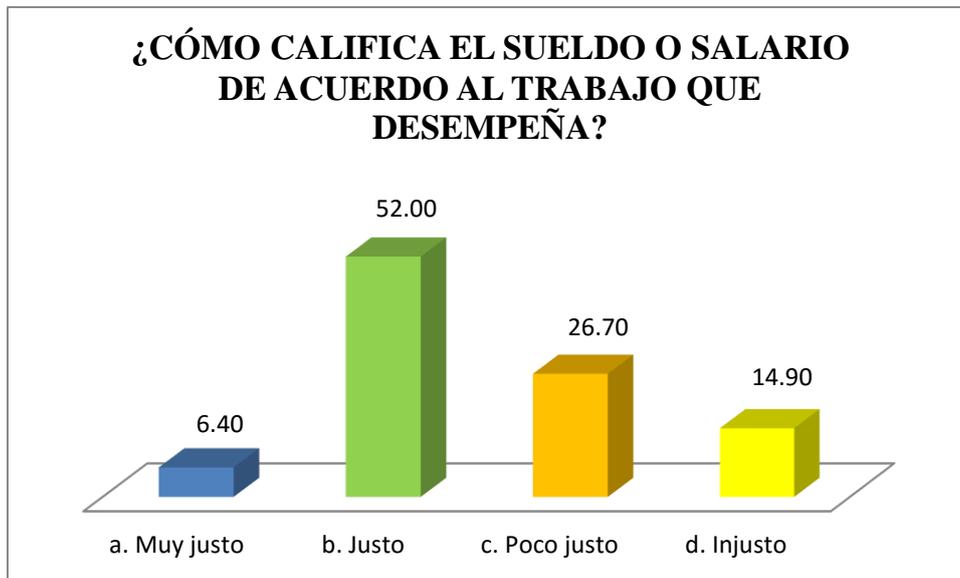
<b>RESPUESTAS</b>	<b>f</b>	<b>%</b>
a. Muy justo	13	6,40
b. Justo	105	52,00
c. Poco justo	54	26,70
d. Injusto	30	14,90
<b>TOTAL</b>	<b>202</b>	<b>100,00</b>

**Fuente:** Elaboración propia, Setiembre 2016

En la presente tabla podemos notar que el mayor porcentaje de trabajadores, representado por el 52,00% califica de justo el salario o sueldo que reciben de acuerdo a su desempeño, seguido del 26,70% que afirma que es poco justo, luego el 14,90% califica de manera injusta el salario o sueldo, y en menor porcentaje de 6,40% el trabajador considera de muy justo el salario o sueldo que reciben por su desempeño.

Considerando que el 58,40% de la muestra encuestada califica positivamente la relación sueldo-trabajo que desempeña, se infiere que existe satisfacción con los sueldos percibidos, lo que constituye una fortaleza que facilita la productividad organizacional.

GRÁFICO N° 16



**Fuente:** Elaboración propia, Setiembre 2016



**TABLA N° 17**  
**¿CRÉE QUE TIENE OPORTUNIDADES PARA HACER CARRERA EN LA MUNICIPALIDAD?**

<b>Indicador</b>	<b>f</b>	<b>%</b>
a. Muchas oportunidades	22	10,90
b. Pocas oportunidades	68	33,70
c. Casi ninguna oportunidad	61	30,20
d. Ninguna oportunidad	51	25,20
<b>TOTAL</b>	202	100,00

**Fuente:** Elaboración propia, Setiembre 2016

En la presente tabla observamos que el mayor porcentaje de trabajadores, representado por el 33,70% señala que hay pocas oportunidades para hacer carrera en la municipalidad, seguido del 30,20% que afirma que no hay casi ninguna oportunidad para hacer carrera, luego un 25,20% manifiesta que no hay ninguna oportunidad, y por último el 10,90% percibe que existen muchas oportunidades para hacer línea de carrera en la municipalidad.

Estos resultados corroboran que el personal de la Municipalidad Distrital de Yanahuara tiene una percepción negativa con respecto a tener una línea de carrera en la institución, ya que el 89,10% afirma tener pocas o ninguna oportunidad de carrera dentro de la institución en estudio.

GRÁFICO N° 17



**Fuente:** Elaboración propia, Setiembre 2016



TABLA N° 18

**DE ACUERDO A SU TRABAJO ¿CONSIDERA QUE LAS OPORTUNIDADES  
DE CARRERA DADAS PARA EL PERSONAL SON EQUITATIVAS?**

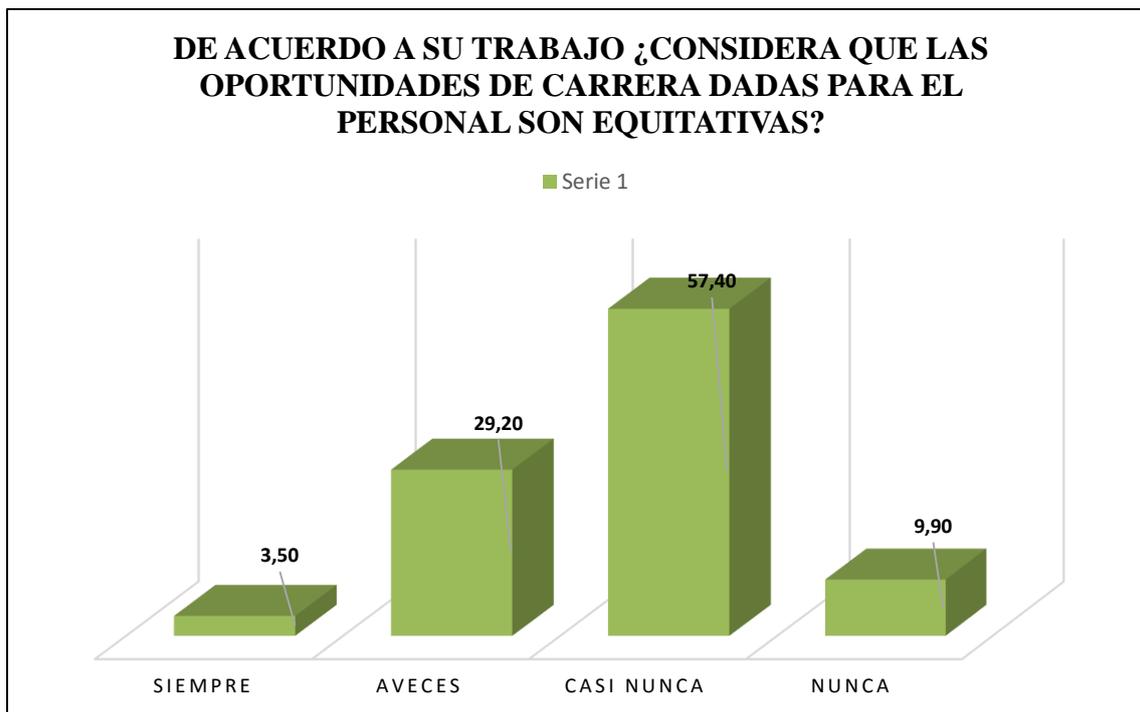
<b>Indicador</b>	<b>f</b>	<b>%</b>
a. Siempre	7	3,50
b. A veces	59	29,20
c. Casi nunca	116	57,40
d. Nunca	20	9,90
<b>TOTAL</b>	<b>202</b>	<b>100,00</b>

**Fuente:** Elaboración propia, Setiembre 2016

El mayor porcentaje de trabajadores, representado por el 57,40% señala que casi nunca son equitativas las oportunidades de carrera dadas para el personal, seguido del 29,20% considera que a veces son equitativas las oportunidades, luego el 9,90% afirma que nunca son equitativas las oportunidades, y en menor porcentaje de 3,50% el trabajador manifiesta que siempre son equitativas las oportunidades de carrera dadas al personal.

Los datos obtenidos confirman lo señalado en la tabla anterior ya que el 96,50% del personal encuestado tiene una percepción negativa, sobre la equidad en las oportunidades de carrera.

GRÁFICO N° 18



**Fuente:** Elaboración propia, Setiembre 2016



**TABLA N° 19**  
**¿QUÉ MEDIOS SE UTILIZAN EN LA MUNICIPALIDAD PARA**  
**COMUNICARSE:**

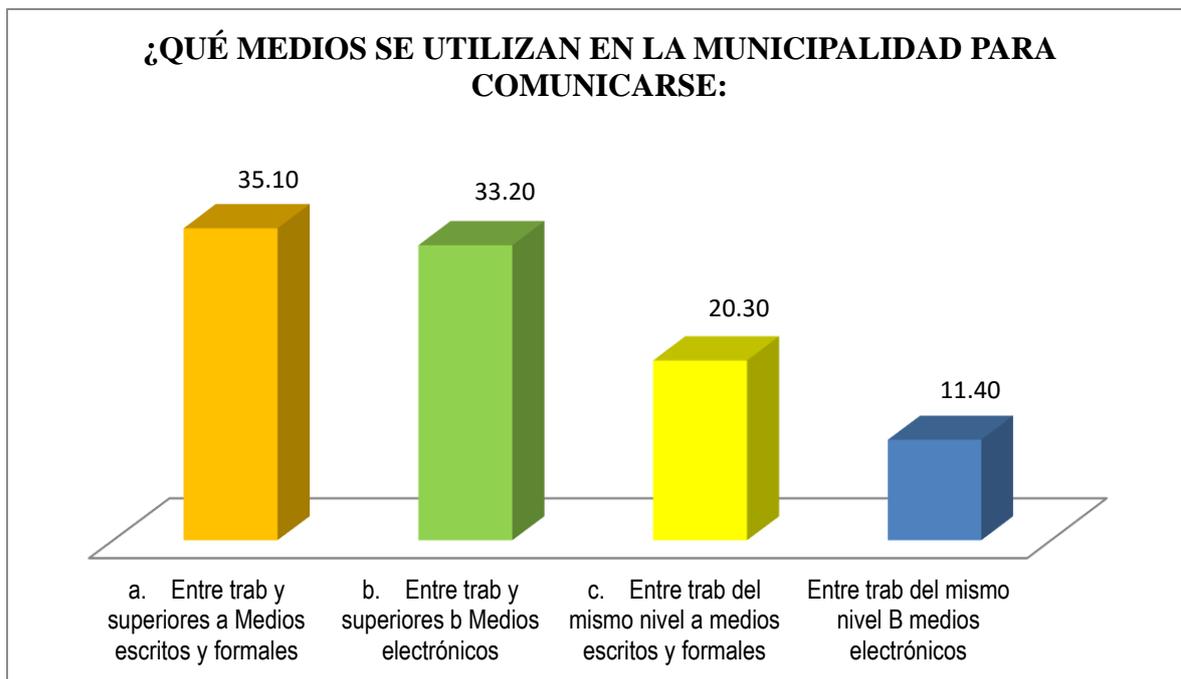
Indicador	Medios escritos y formales		Medios electrónicos	
	f	%	f	%
Entre trabajadores y superiores	71	35,10	67	33,20
Entre trabajadores del mismo nivel	41	20,30	23	11,40
TOTAL	112	55,40	90	44,60

**Fuente:** Elaboración propia, Setiembre 2016

El mayor porcentaje de trabajadores, representado por el 35,10% afirma que utilizan medios escritos y formales entre trabajadores y superiores, seguido del 33,20% que afirma que utilizan medios electrónicos entre trabajadores y superiores; luego el 20,30% considera que trabajadores del mismo nivel utilizan medios escritos y formales, mientras que el 11,40% percibe que entre trabajadores del mismo nivel utilizan medios electrónicos.

Por los datos obtenidos, podemos deducir que los medios escritos y formales son los que más se utilizan en la institución, tanto en la comunicación vertical como en la horizontal; y en el caso de los medios electrónicos, se emplean más en la comunicación vertical.

GRÁFICO N° 19



**Fuente:** Elaboración propia, Setiembre 2016

**TABLA N° 20**  
**¿CON QUE FRECUENCIA SE BRINDA COMUNICACIÓN INFORMAL**  
**ENTRE:**

Indicador	Mucha frecuencia		Regular frecuencia		Poca frecuencia		Casi nunca	
	f	%	f	%	f	%	f	%
Entre trabajadores y superiores	59	29,20	20	9,90	40	19,80	27	13,40
Entre trabajadores del mismo nivel	26	12,90	13	6,40	17	8,40	0	0,00
TOTAL	85	42,10	33	16,30	57	28,20	27	13,40

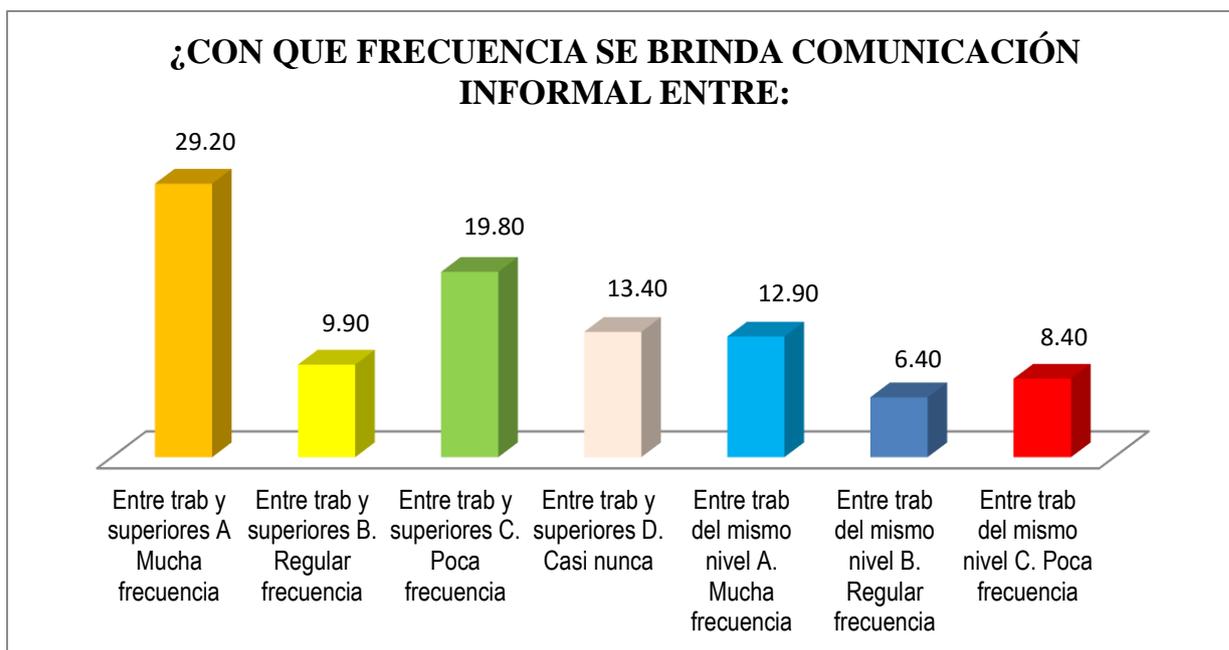
**Fuente:** Elaboración propia, Setiembre 2016

En el presente cuadro podemos notar que el mayor porcentaje de 29,2%, señala que con mucha frecuencia se produce comunicación informal entre trabajadores y superiores, luego el 19,8% afirma que hay poca frecuencia de comunicación informal, seguido del 13,4% que considera que casi nunca hay comunicación informal entre trabajadores y superiores; y por último, el 9,9% manifiesta que hay regular frecuencia de comunicación informal.

Entre trabajadores del mismo nivel, el mayor porcentaje representado por el 12,9% señala que la comunicación informal se da con mucha frecuencia entre trabajadores del mismo nivel, seguido del 8,4% que afirma que se da con poca frecuencia y finalmente el 6,4% que percibe que existe una regular frecuencia de comunicación informal entre trabajadores del mismo nivel.

Se infiere que el personal de la Municipalidad Distrital de Yanahuara, considera que la comunicación informal vertical y horizontal se da con mucha frecuencia, lo que ayuda a mantener relaciones sociales ajenas a las relaciones estipuladas en las normas, pero debe controlarse para evitar problemas de rumores y/o distorsión comunicacional.

GRÁFICO N° 20



**Fuente:** Elaboración propia, Setiembre 2016



**TABLA N° 21**  
**EN LA MUNICIPALIDAD, ¿LOS RUMORES SON MÁS CREÍBLES QUE LA**  
**COMUNICACIÓN OFICIAL?**

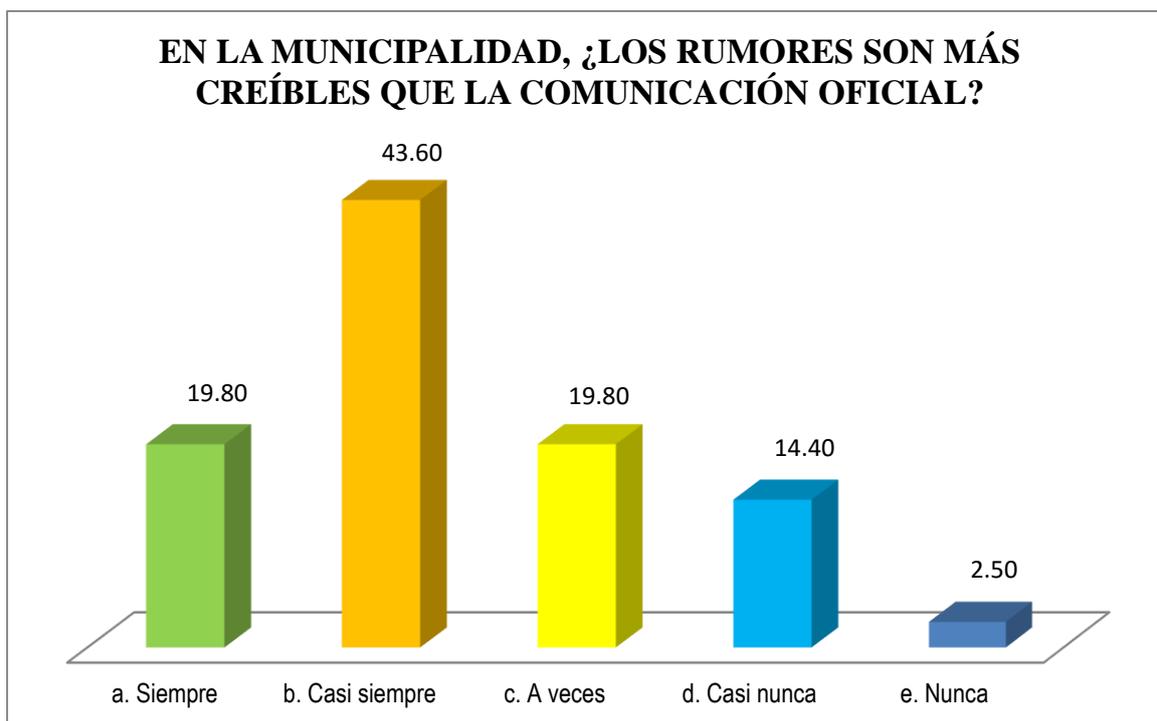
<b>Indicador</b>	<b>f</b>	<b>%</b>
a. Siempre	40	19,80
b. Casi siempre	88	43,60
c. A veces	40	19,80
d. Casi nunca	29	14,40
e. Nunca	5	2,50
<b>TOTAL</b>	<b>202</b>	<b>100,00</b>

**Fuente:** Elaboración propia, Setiembre 2016

El mayor porcentaje de trabajadores, representado por el 43,60% señala que casi siempre los rumores son más creíbles que la comunicación oficial, seguido del 19,80% que afirma que a veces los rumores son más creíbles, y también hay un 19,80% que considera que siempre los rumores son más creíbles, luego el 14,40% percibe que casi nunca los rumores son más creíbles que la comunicación oficial, y en menor porcentaje de 2,50% el trabajador encuestado manifiesta que nunca los rumores son más creíbles que la comunicación oficial de la municipalidad.

Estos resultados corroboran lo señalado en la tabla anterior, donde podemos afirmar que la comunicación informal (rumores) en un mayor porcentaje tiene mayor credibilidad en los trabajadores que la comunicación oficial de parte de la institución.

GRÁFICO N° 21



**Fuente:** Elaboración propia, Setiembre 2016

**TABLA N° 22**  
**¿LOS SUPERIORES FACILITAN QUE LOS TRABAJADORES SE  
COMUNIQUEN CON ELLOS?**

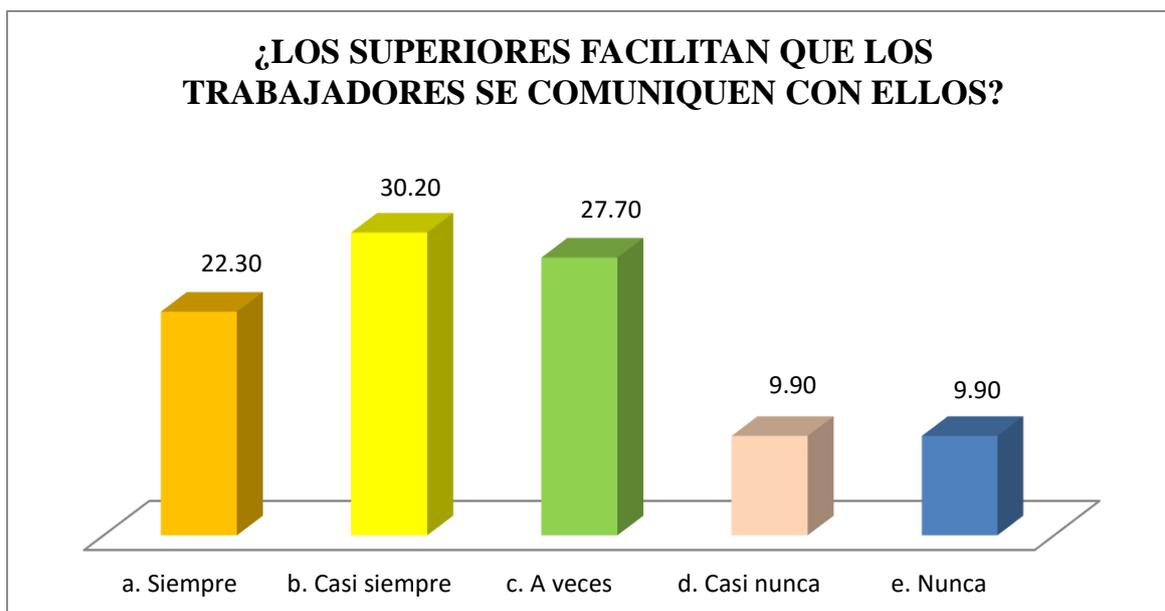
<b>Indicador</b>	<b>f</b>	<b>%</b>
a. Siempre	45	22,30
b. Casi siempre	61	30,20
c. A veces	56	27,70
d. Casi nunca	20	9,90
e. Nunca	20	9,90
<b>TOTAL</b>	<b>202</b>	<b>100,00</b>

**Fuente:** Elaboración propia, Setiembre 2016

Se observa que el mayor porcentaje de trabajadores representado por el 30,20 % señala que casi siempre los superiores facilitan que los trabajadores se comuniquen con ellos, mientras que un 27,70 % considera que a veces, luego un 22,30 % percibe que siempre los superiores facilitan que los trabajadores se comuniquen con ellos, mientras que un 9,90 % opina que casi nunca es así, y por último, un 9,90 % afirma que nunca se facilita esta comunicación.

Deducimos que en la Municipalidad Distrital de Yanahuara los superiores facilitan la comunicación con sus trabajadores, lo que es importante para que el personal conozca el sentido de su trabajo en relación con la organización y de ésta en la sociedad.

GRÁFICO N° 22



**Fuente:** Elaboración propia, Setiembre 2016



**TABLA N° 23**  
**CÓMO CALIFICA LA COMUNICACIÓN EN SU ÁREA DE TRABAJO**

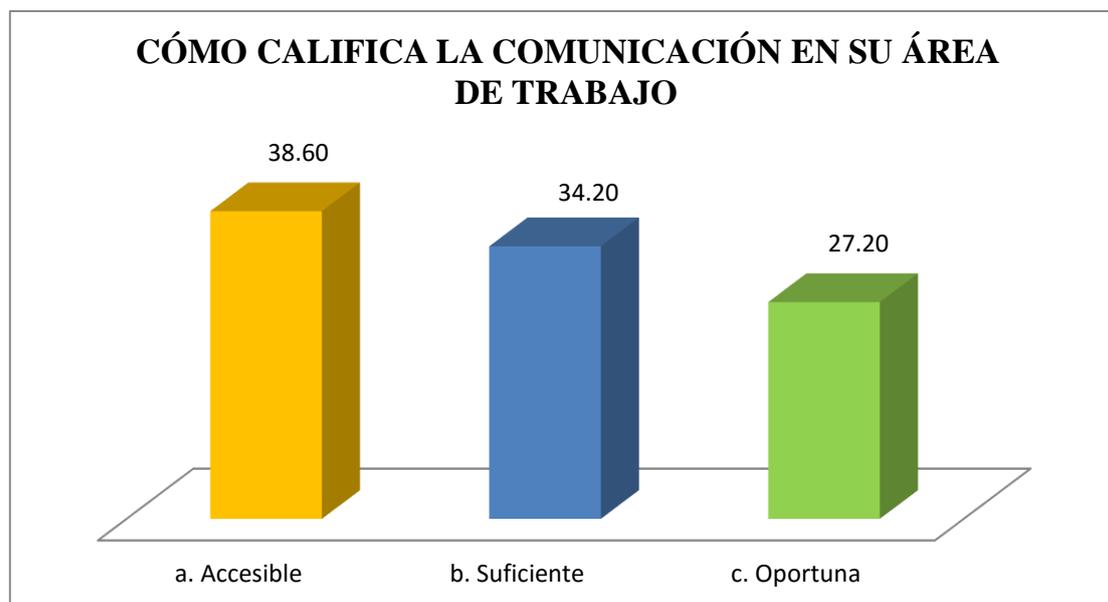
<b>Indicador</b>	<b>f</b>	<b>%</b>
a. Accesible	78	38,60
b. Suficiente	69	34,20
c. Oportuna	55	27,20
<b>TOTAL</b>	<b>202</b>	<b>100,00</b>

**Fuente:** Elaboración propia, Setiembre 2016

En la presente tabla podemos notar que el mayor porcentaje de trabajadores representado por un 38,60 % califica la comunicación de su área de trabajo como accesible, seguido por un 34,20% que la valora como suficiente, y por último un 27,20 % que piensa que es oportuna.

Se deduce que en la Municipalidad Distrital de Yanahuara, la mayoría del personal tiene una percepción positiva con respecto a la comunicación que fluye en su área de trabajo.

GRÁFICO N° 23



**Fuente:** Elaboración propia, 2016



TABLA N° 24

**¿EN LA INSTITUCIÓN SE PERCIBE UNA BUENA COMUNICACIÓN ENTRE  
LAS DIFERENTES ÁREAS FUNCIONALES?**

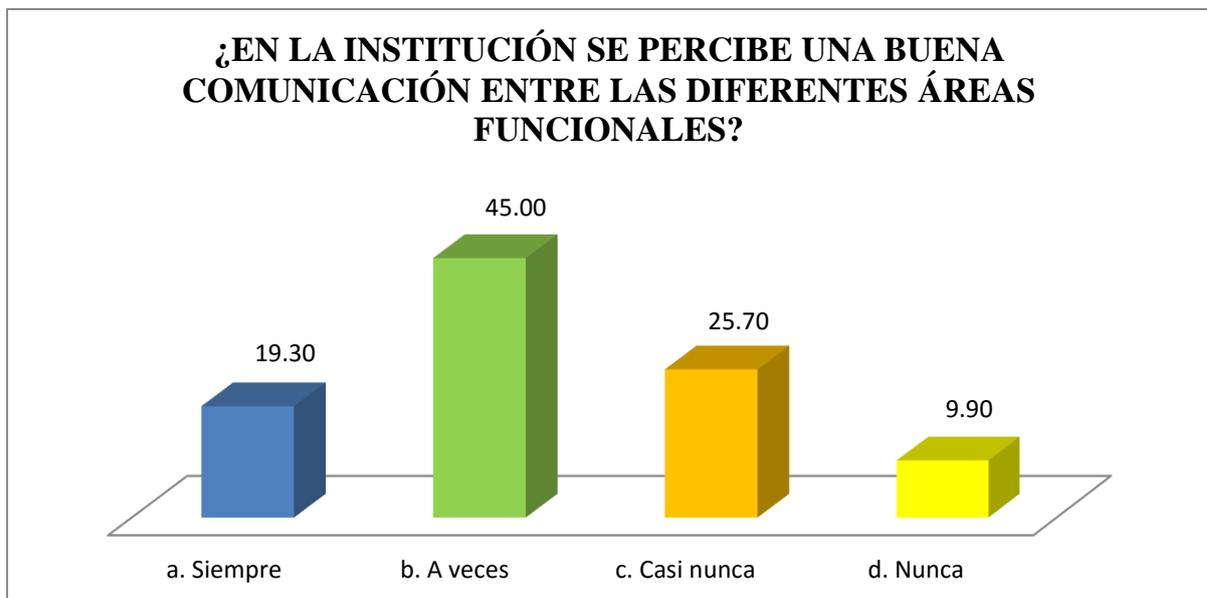
<b>Indicador</b>	<b>f</b>	<b>%</b>
a. Siempre	39	19,30
b. A veces	91	45,00
c. Casi nunca	52	25,70
d. Nunca	20	9,90
<b>TOTAL</b>	<b>202</b>	<b>100,00</b>

**Fuente:** Elaboración propia, 2016

El mayor porcentaje de trabajadores representado por un 45,00 % percibe que sólo a veces se da una buena comunicación entre las diferentes áreas funcionales, seguido de un 25,70 % que casi nunca la percibe como buena, luego un 19,30 % señala que siempre es percibida como buena y por último un 9,90% afirma que nunca han percibido una buena comunicación.

De acuerdo a los resultados obtenidos, deducimos que el personal de la Municipalidad Distrital de Yanahuara tiene una percepción negativa y poco clara con respecto a la comunicación entre las diferentes áreas funcionales, lo que es desfavorable para el clima laboral.

GRÁFICO N° 24



**Fuente:** Elaboración propia, Setiembre 2016

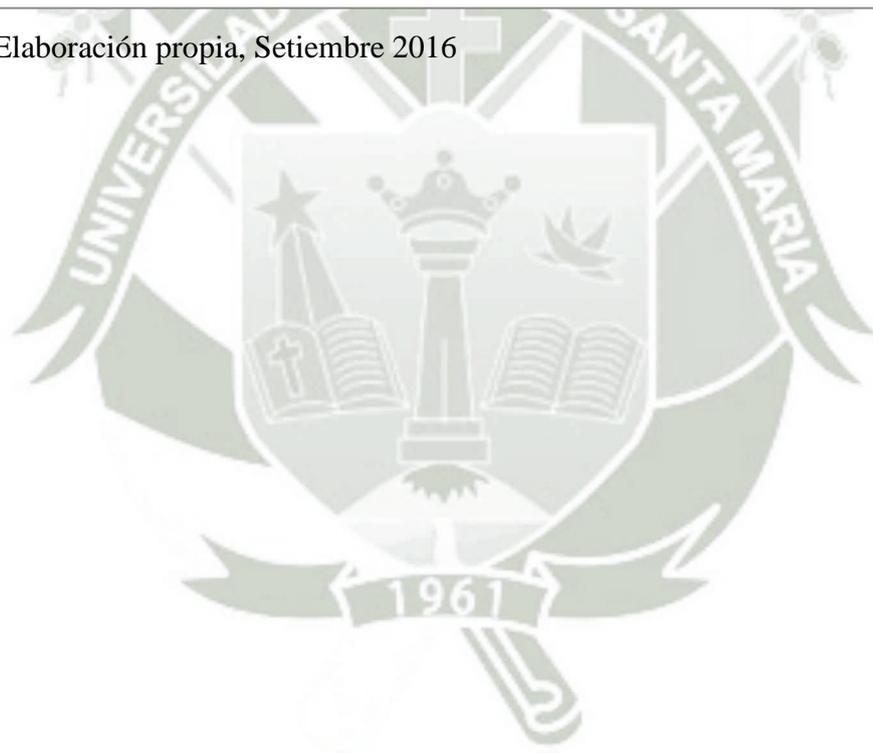


TABLA N° 25

¿MI JEFE (S) INMEDIATO(S) SE MANTIENE (N) BIEN INFORMADO (S)?

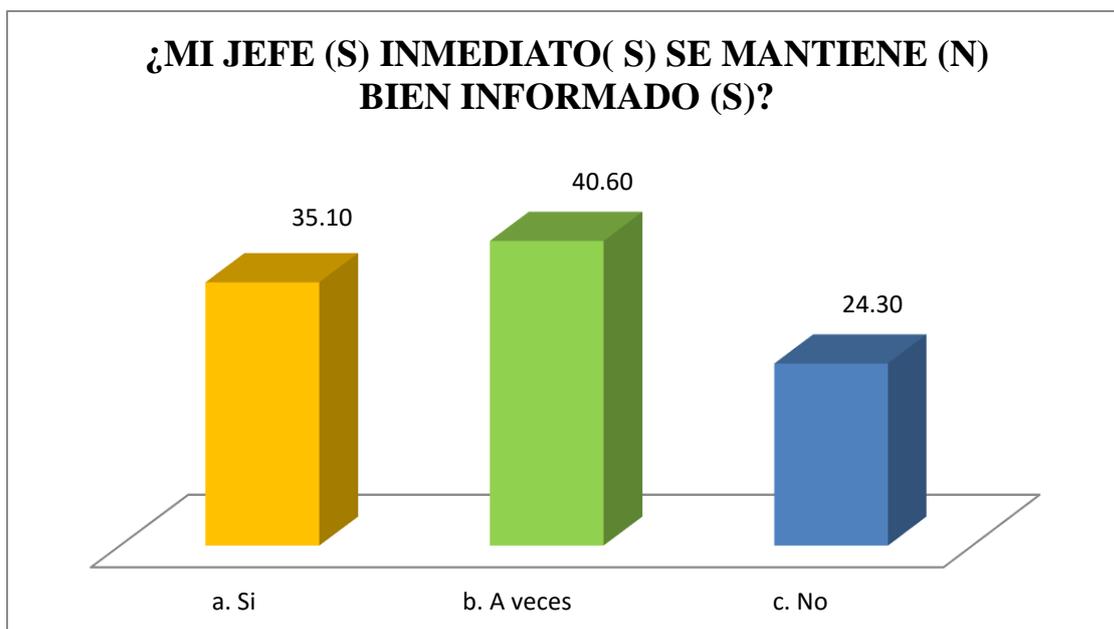
Indicador	f	%
a. Sí	71	35,10
b. A veces	82	40,60
c. No	49	24,30
<b>TOTAL</b>	202	100,00

**Fuente:** Elaboración propia, Setiembre 2016

El mayor porcentaje de trabajadores constituido por un 40,60 % considera que sólo a veces su jefe inmediato se mantiene bien informado, seguido de un 35,10 % que afirma que sí está bien informado, y por último un 24,30% que señala que su jefe no está bien informado.

Observamos que el personal de la Municipalidad Distrital de Yanahuara tiene una percepción negativa respecto al nivel de información de su jefe, lo que constituye un problema para una adecuada toma de decisiones.

GRÁFICO N° 25



**Fuente:** Elaboración propia, Setiembre 2016



TABLA N° 26

## LA COMUNICACIÓN ENTRE TRABAJADORES DEL MISMO NIVEL ES:

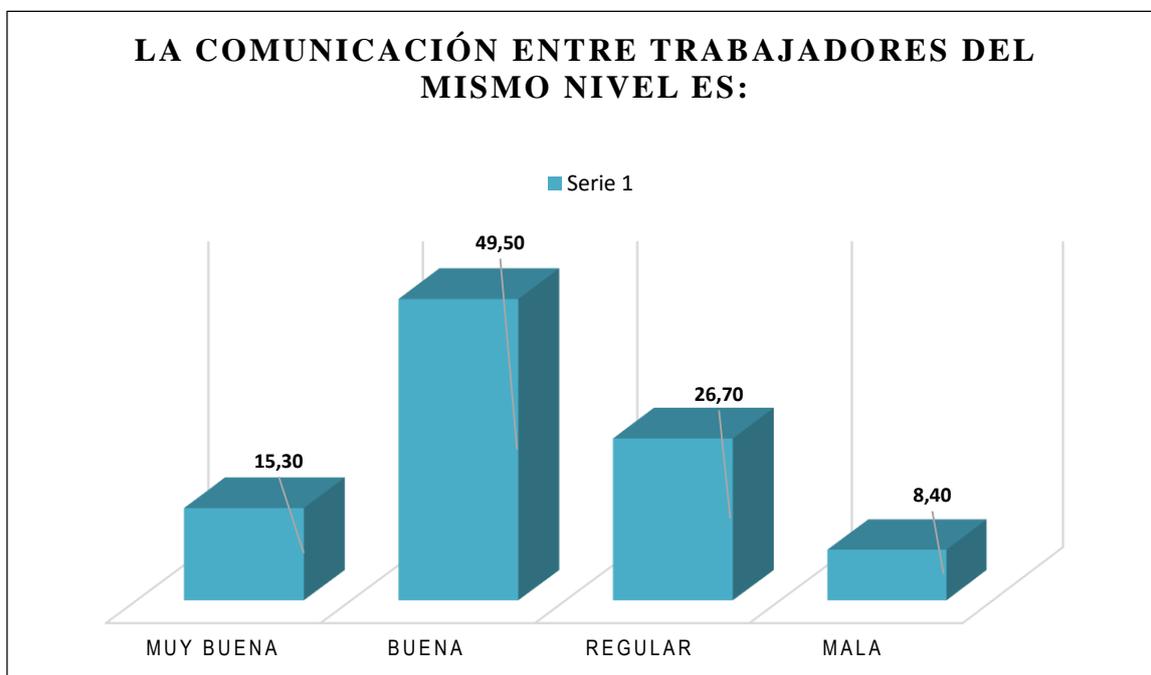
Indicador	f	%
a. Muy buena	31	15,30
b. Buena	100	49,50
c. Regular	54	26,70
d. Mala	17	8,40
<b>TOTAL</b>	<b>202</b>	<b>100,00</b>

**Fuente:** Elaboración propia, Setiembre 2016

El porcentaje mayoritario de trabajadores representado por un 49,50 % considera que la comunicación entre trabajadores del mismo nivel es buena, seguido de un 26,70 % que afirma que es regular, mientras que un 15,30 % señala que es muy buena, y por último un 8,40 % manifiesta que es mala.

Se deduce que el personal de la institución edil tiene una percepción positiva con respecto a la comunicación horizontal, la misma que no sólo permite agilizar la estructura organizativa, sino además es relevante para consolidar el clima laboral.

GRÁFICO N° 26



**Fuente:** Elaboración propia, Setiembre 2016

**TABLA N° 27**  
**¿CONSIDERA QUE LA COMUNICACIÓN DENTRO DE LA INSTITUCIÓN**  
**ALIENTA PARA COMPARTIR CONOCIMIENTOS /EXPERIENCIAS ENTRE**  
**EL PERSONAL?**

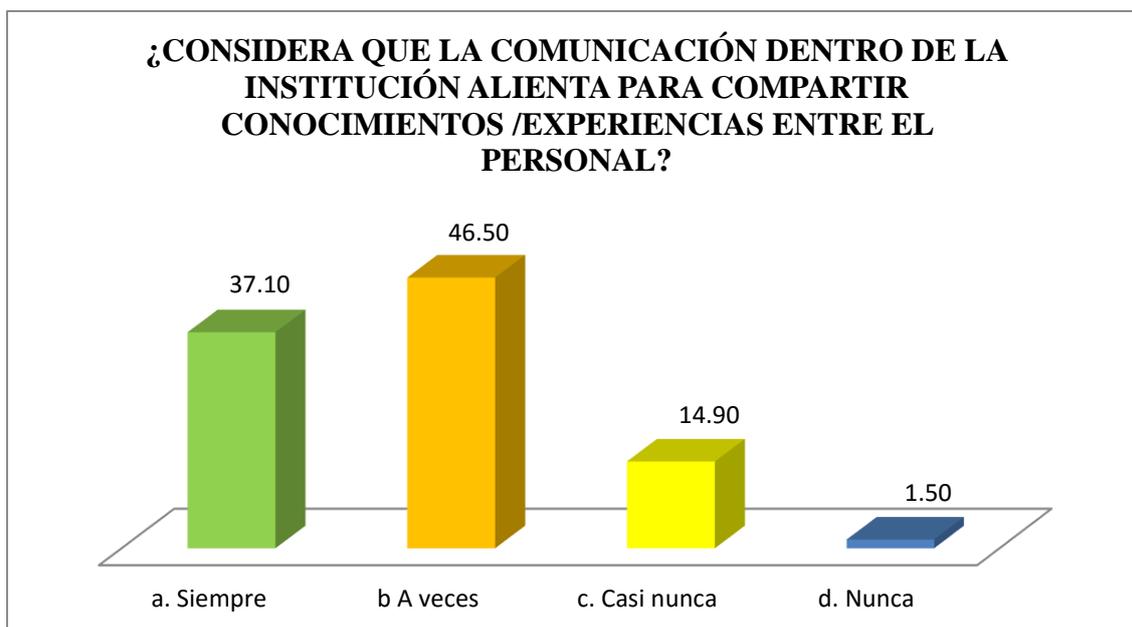
<b>Indicador</b>	<b>f</b>	<b>%</b>
a. Siempre	75	37,10
b. A veces	94	46,50
c. Casi nunca	30	14,90
d. Nunca	3	1,50
<b>TOTAL</b>	<b>202</b>	<b>100,00</b>

**Fuente:** Elaboración propia, Setiembre 2016

En la presente tabla un 46,50 % considera que a veces la comunicación dentro de la institución alienta para compartir conocimientos y experiencias entre el personal, seguido de un 37,10 % que afirma que siempre alienta la comunicación para los fines mencionados, luego un 14,90 % señala que casi nunca lo hace y por último un 1,50% manifiesta que nunca alienta para compartir conocimientos /experiencias entre el personal.

Inferimos que el personal de la Municipalidad Distrital de Yanahuara considera que la comunicación no cumple adecuadamente su función de apoyo institucional para compartir conocimientos y experiencias entre el personal, lo que es negativo para el clima laboral.

GRÁFICO N° 27



**Fuente:** Elaboración propia, Setiembre 2016



TABLA N° 28

**¿CONSIDERA QUE EL PERSONAL DE TRABAJO TIENE SUFICIENTE  
AUTONOMÍA PARA REALIZAR LAS TAREAS LABORALES DE LAS QUE  
ES RESPONSABLE?**

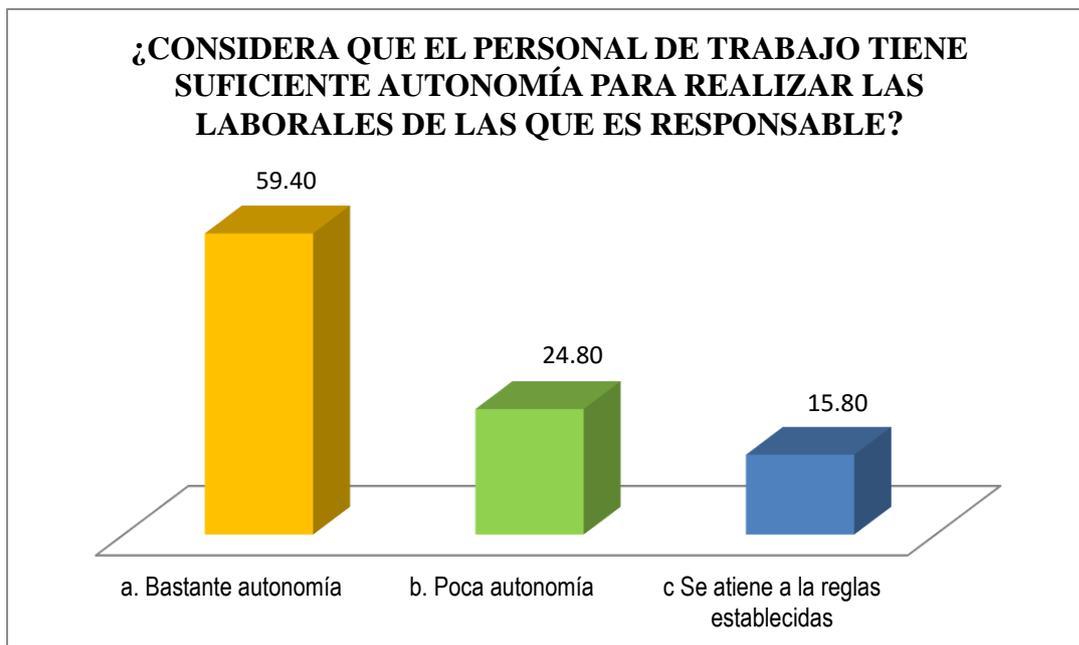
<b>Indicador</b>	<b>f</b>	<b>%</b>
a. Bastante autonomía	120	59,40
b. Poca autonomía	50	24,80
c. Se atiende a las reglas establecidas	32	15,80
<b>TOTAL</b>	<b>202</b>	<b>100,00</b>

**Fuente:** Elaboración propia, Setiembre 2016

Se observa en la tabla que el 59,40 % afirma que el trabajador tiene bastante autonomía para realizar las labores de las que es responsable, seguido por 24,80 % que considera que tiene poca autonomía, y por último un 15,80% que señala que se atiende a las reglas establecidas.

Por los datos obtenidos, se deduce que la autonomía de los trabajadores en la realización de tareas, es percibida positivamente por la mayoría del personal encuestado, lo que es fundamental para su involucramiento y compromiso en la obtención de las metas establecidas; sin embargo, es importante mencionar que existe un significativo porcentaje de 40,60% del personal que no muestra conformidad en este aspecto.

GRÁFICO N° 28



**Fuente:** Elaboración propia, Setiembre 2016

TABLA N° 29

**¿CREE QUE AL PERSONAL SE LE PERMITE DEMOSTRAR INICIATIVA  
EN SU TRABAJO DENTRO DE LA INSTITUCIÓN?**

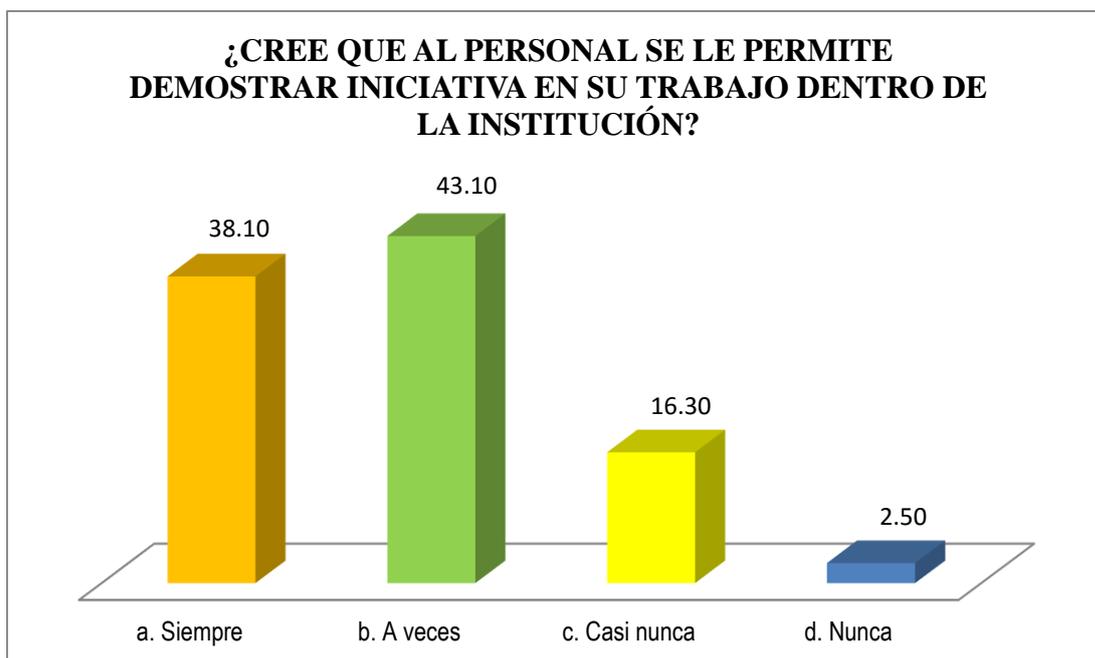
<b>Indicador</b>	<b>f</b>	<b>%</b>
a. Siempre	77	38,10
b. A veces	87	43,10
c. Casi nunca	33	16,30
d. Nunca	5	2,50
<b>TOTAL</b>	<b>202</b>	<b>100,00</b>

**Fuente:** Elaboración propia, Setiembre 2016

Un 43,10 % afirma que a veces al personal se le permite demostrar iniciativa en su trabajo, seguido por un 38,10 % que señala que siempre le es permitido demostrar iniciativa, luego un 16,30 % considera que casi nunca se le permite al trabajador esta demostración, y por último un 2,50 % que manifiesta que nunca el personal puede demostrar iniciativa.

En este caso, la permisión de la iniciativa del personal en su trabajo es una debilidad institucional, porque no se da de forma permanente en su desenvolvimiento laboral, lo que explica de alguna forma los resultados obtenidos en la tabla anterior.

GRÁFICO N° 29



**Fuente:** Elaboración propia, Setiembre 2016

TABLA N° 30

**¿CREE QUE LAS DECISIONES EN LA MUNICIPALIDAD SON TOMADAS:**

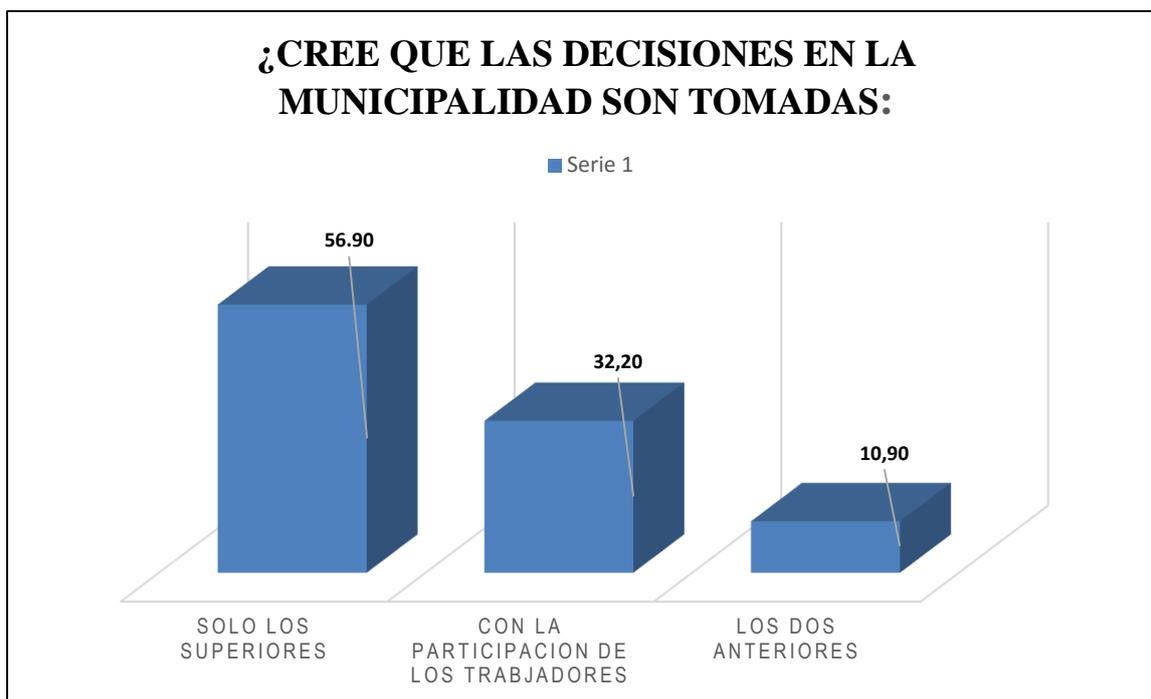
<b>Indicador</b>	<b>f</b>	<b>%</b>
a. Sólo por los superiores	115	56,90
b. Se toman con participación de trabajadores	65	32,20
c. Las dos anteriores	22	10,90
<b>TOTAL</b>	<b>202</b>	<b>100,00</b>

**Fuente:** Elaboración propia, Setiembre 2016

Se observa que el mayor porcentaje de trabajadores encuestados que constituyen un 56,90 % considera que las decisiones en la municipalidad son tomadas solo por los superiores, seguido por un 32,20% que señala que son tomadas con la participación de trabajadores, y finalmente un 10,90% que manifiesta que las las decisiones las toman los superiores, pero también participan los trabajadores.

Se deduce que la toma de decisiones es básicamente centralizada, por lo tanto, por una parte enfatiza la coordinación en la toma de decisiones; pero por otra parte, se descuida el poder responder con rapidez y eficiencia a los requerimientos locales, así como la necesidad de proveer estímulos para el desempeño creativo del personal.

GRÁFICO N° 30



**Fuente:** Elaboración propia, Setiembre 2016



**TABLA N° 31**

**¿SE LE PERMITE OPINAR LIBREMENTE Y TOMAR PARTE EN LAS  
DECISIONES RELACIONADAS CON SU PUESTO DE TRABAJO?**

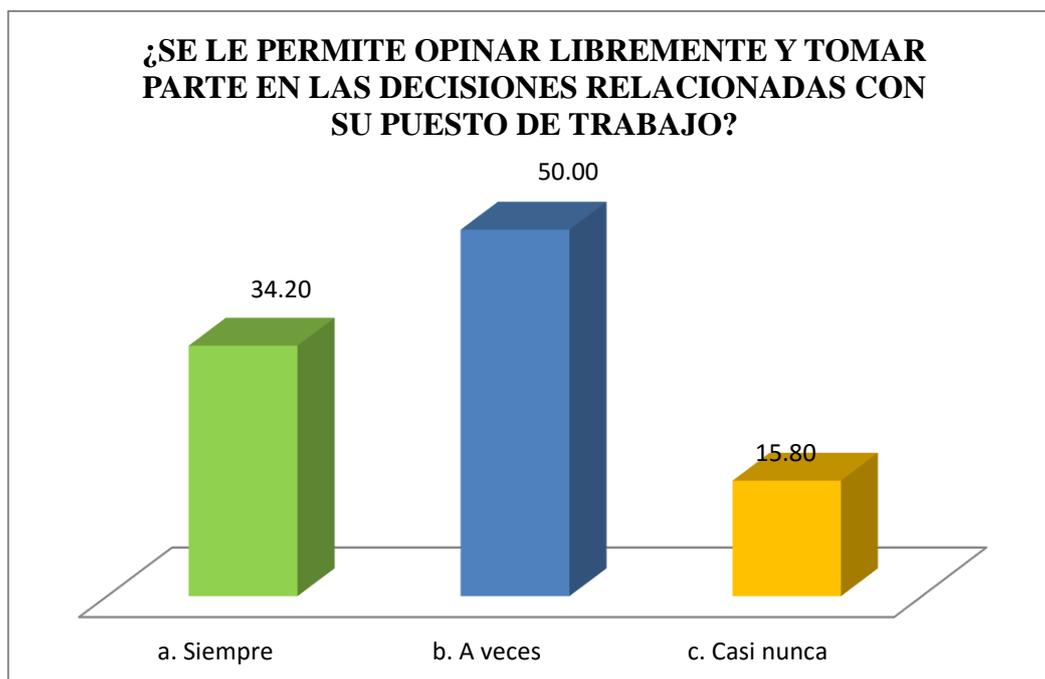
<b>Indicador</b>	<b>f</b>	<b>%</b>
a. Siempre	69	34,20
b. A veces	101	50,00
c. Casi nunca	32	15,80
<b>TOTAL</b>	<b>202</b>	<b>100,00</b>

**Fuente:** Elaboración propia, Setiembre 2016

En la presente tabla podemos ver que el mayor porcentaje de trabajadores representado por un 50,00 % considera que a veces se le permite opinar libremente y tomar parte en las decisiones relacionadas con su puesto de trabajo, seguido por un 34,20 % que señala que siempre se le permite opinar libremente y tomar parte en las decisiones relacionadas con su puesto de trabajo, mientras que un 15,80% afirma que casi nunca se permite estas acciones.

Los datos obtenidos revelan una percepción negativa del personal sobre su libertad, tanto para expresar sus opiniones, como para planear, organizar, conducir y controlar, las decisiones relacionadas con su puesto de trabajo. Esto constituye un limitante para estimular el sentido de pertenencia institucional de los trabajadores de la Municipalidad.

GRÁFICO N° 31



**Fuente:** Elaboración propia, Setiembre 2016



TABLA N° 32

**¿CREE QUE ES UN PUNTO IMPORTANTE LA COLABORACIÓN QUE HAY  
ENTRE EL PERSONAL DE TRABAJO DENTRO DE LA INSTITUCIÓN?**

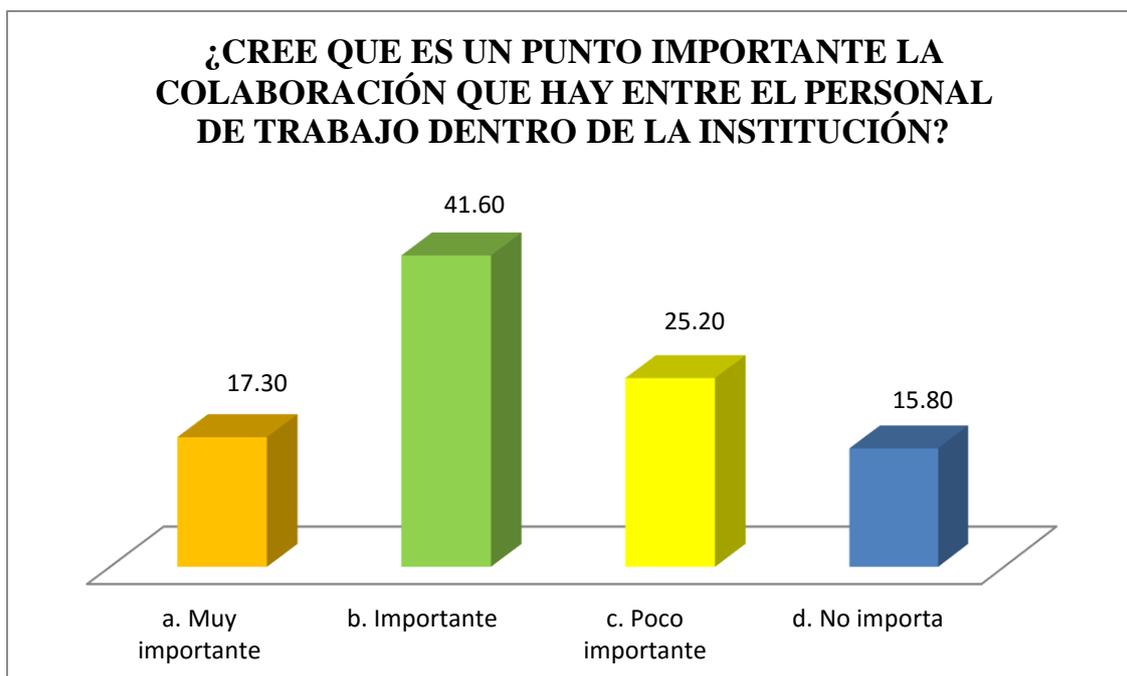
<b>Indicador</b>	<b>f</b>	<b>%</b>
a. Muy importante	35	17,30
b. Importante	84	41,60
c. Poco importante	51	25,20
d. No importa	32	15,80
<b>TOTAL</b>	<b>202</b>	<b>100,00</b>

**Fuente:** Elaboración propia, Setiembre 2016

Se observa que los trabajadores representados por el 41,60 % afirman que es importante la colaboración que hay entre el personal de trabajo dentro de la institución seguido por un 25,20% que señala que este aspecto es poco importante, luego un 17,30 % afirma que es muy importante, y por último un 15,80 % manifiesta que la colaboración entre trabajadores no importa.

La colaboración entre el personal de trabajo es percibida como una fortaleza en la institución, lo que es positivo para el clima laboral, pues fomenta el acercamiento e integración del personal; pero no necesariamente garantiza resultados óptimos en la ejecución de tareas.

GRÁFICO N° 32



**Fuente:** Elaboración propia, Setiembre 2016

**TABLA N° 33**  
**¿EL TRABAJO EN EQUIPO RESULTA DE UTILIDAD PARA ALCANZAR METAS?**

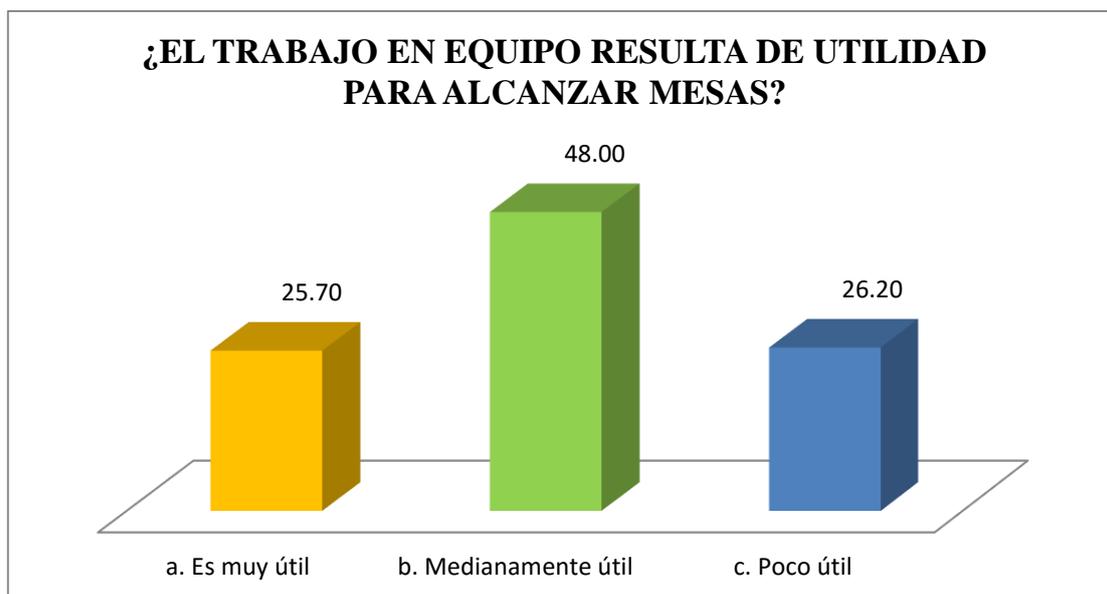
<b>Indicador</b>	<b>f</b>	<b>%</b>
a. Es muy útil	52	25,70
b. Medianamente útil	97	48,00
c. Poco útil	53	26,20
<b>TOTAL</b>	<b>202</b>	<b>100,00</b>

**Fuente:** Elaboración propia, Setiembre 2016

El mayor porcentaje de trabajadores representado por un 48,00 % considera medianamente útil el trabajo en equipo para alcanzar metas, seguido de un 26,20% que señala el trabajo en equipo como poco útil, y por último un 25,70 % afirma que es muy útil trabajar en equipo para alcanzar metas.

Se puede inferir de acuerdo a los datos obtenidos que existe una debilidad en la institución relacionada con la utilidad del trabajo en equipo para alcanzar metas, lo que revelaría problemas para explotar las potencialidades de los trabajadores, emprender acciones coordinadas y otorgar sinergia a los esfuerzos para alcanzar objetivos.

GRÁFICO N° 33



**Fuente:** Elaboración propia, Setiembre 2016



TABLA N° 34

**¿EN SU ÁREA, SE PUEDE PERCIBIR QUE EL PERSONAL ESTÁ  
PLENAMENTE COMPROMETIDO CON SU TRABAJO?**

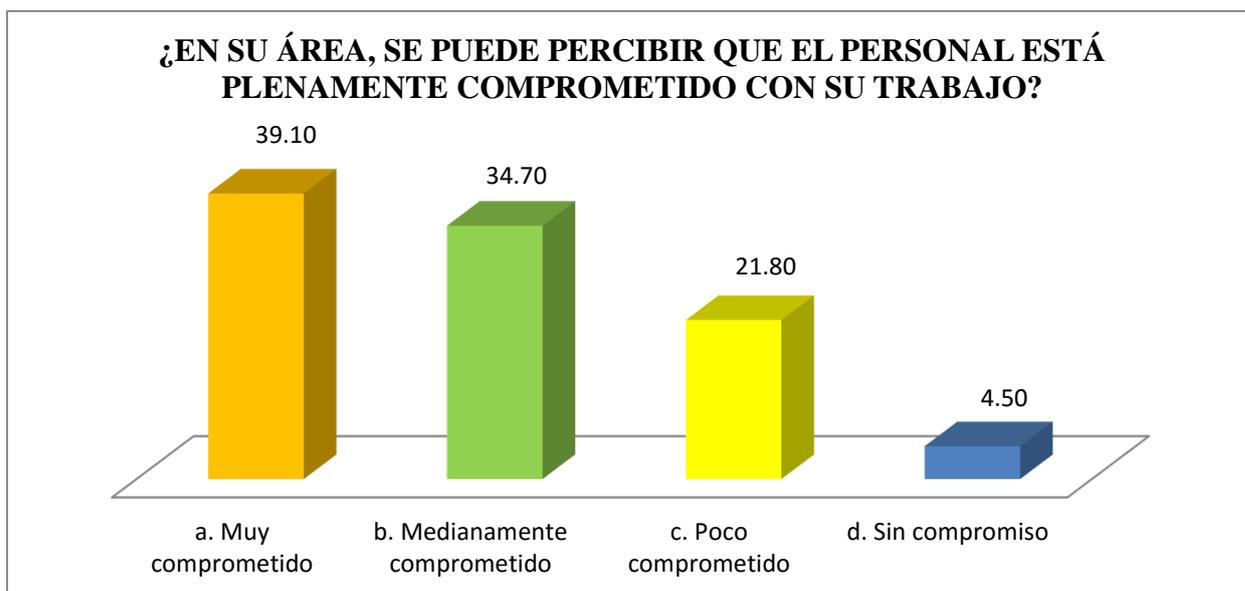
<b>Indicador</b>	<b>f</b>	<b>%</b>
a. Muy comprometido	79	39,10
b. Medianamente comprometido	70	34,70
c. Poco comprometido	44	21,80
d. Sin compromiso	9	4,50
<b>TOTAL</b>	<b>202</b>	<b>100,00</b>

**Fuente:** Elaboración propia. Setiembre 2016

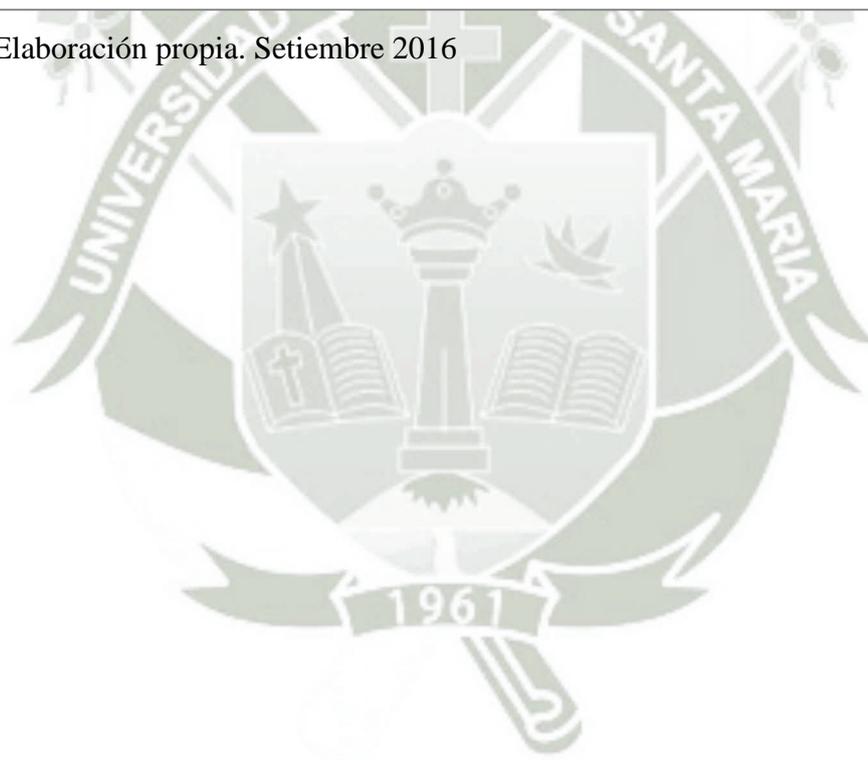
Podemos notar una dispersión de resultados, donde el mayor porcentaje de trabajadores representado por un 39,10 % considera que el personal está muy comprometido con su trabajo, seguido de un 34,70 que afirma que el personal esta medianamente comprometido, luego un 21,80 % señala que el personal está poco comprometido y por último un 4,50 % manifiesta que se percibe que el personal no está comprometido.

En esta tabla, al igual que en el caso de los resultados sobre la identificación plena del personal con la institución, a pesar que el mayor porcentaje señala que los trabajadores están muy comprometidos con el trabajo de su área, existe un significativo 61,00 % que tiene una percepción negativa de este aspecto institucional, lo que se considera como otra debilidad en el clima laboral de la Municipalidad.

GRÁFICO N° 34



**Fuente:** Elaboración propia. Setiembre 2016



**TABLA N° 35**  
**¿CREE QUE EN SU ÁREA SE TRABAJA EN EQUIPO?**

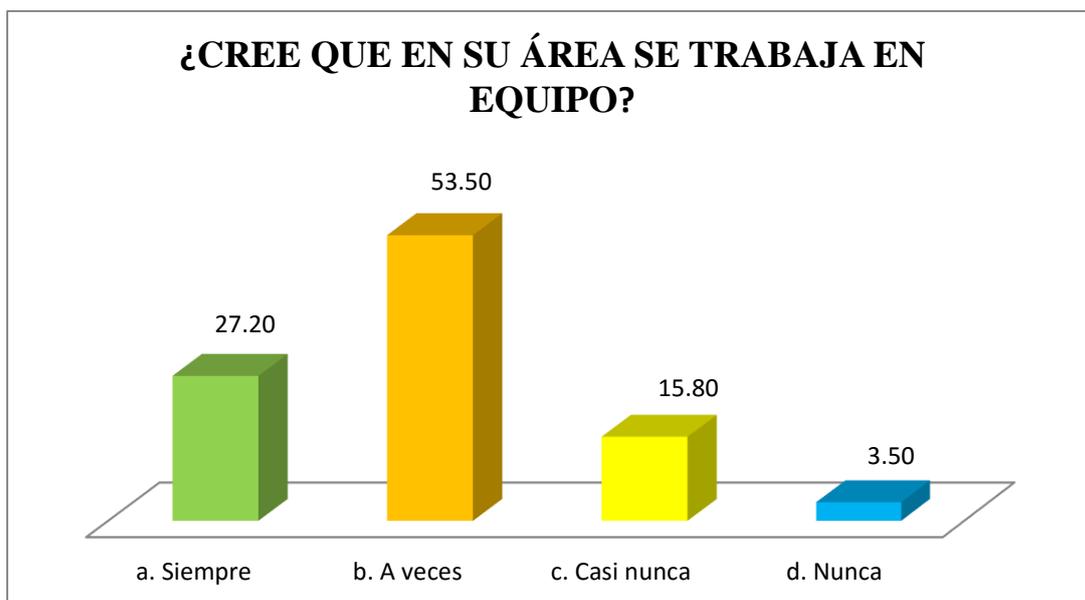
<b>Indicador</b>	<b>f</b>	<b>%</b>
a. Siempre	55	27,20
b. A veces	108	53,50
c. Casi nunca	32	15,80
d. Nunca	7	3,50
<b>TOTAL</b>	<b>202</b>	<b>100,00</b>

**Fuente:** Elaboración propia, Setiembre 2016

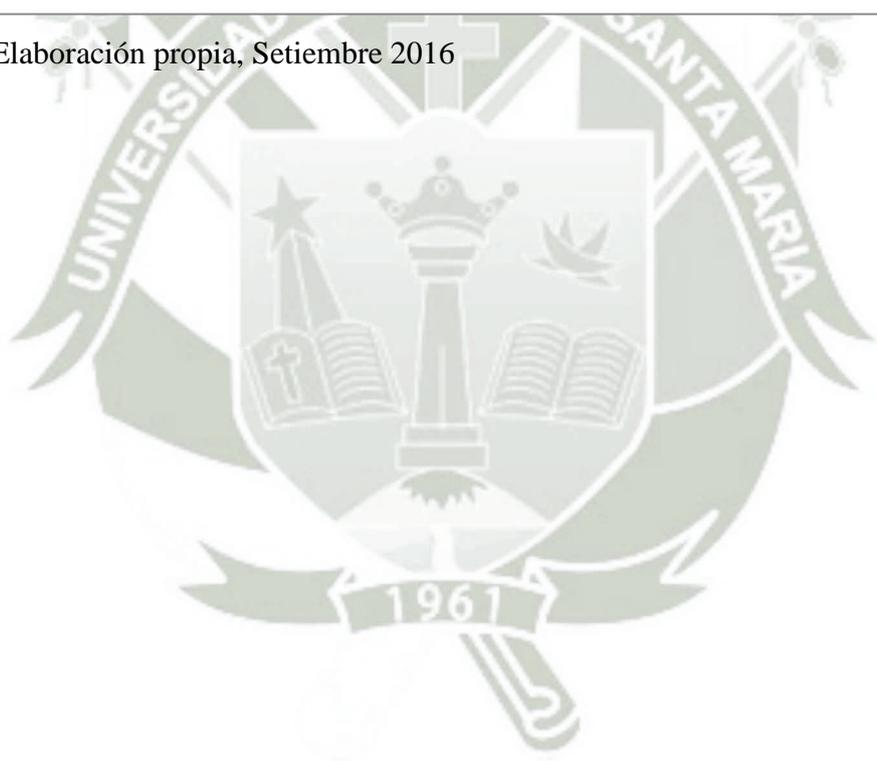
Se observa que el mayor porcentaje de trabajadores representado por un 53,50 % considera que a veces en su área, se trabaja en equipo seguido por un 27,20 % señala que siempre en su área se trabaja en equipo, luego un 15,80 % afirma que casi nunca se trabaja en equipo y por último un 3,50 % que manifiesta que nunca se trabaja en equipo.

Los resultados consignados en la tabla se relacionan con los resultados obtenidos en la tabla N° 33, lo que refleja el trabajo en equipo como una limitación de la Municipalidad.

GRÁFICO N° 35



**Fuente:** Elaboración propia, Setiembre 2016



**TABLA N° 36**  
**CUANDO USTED TRABAJA EN EQUIPO:**

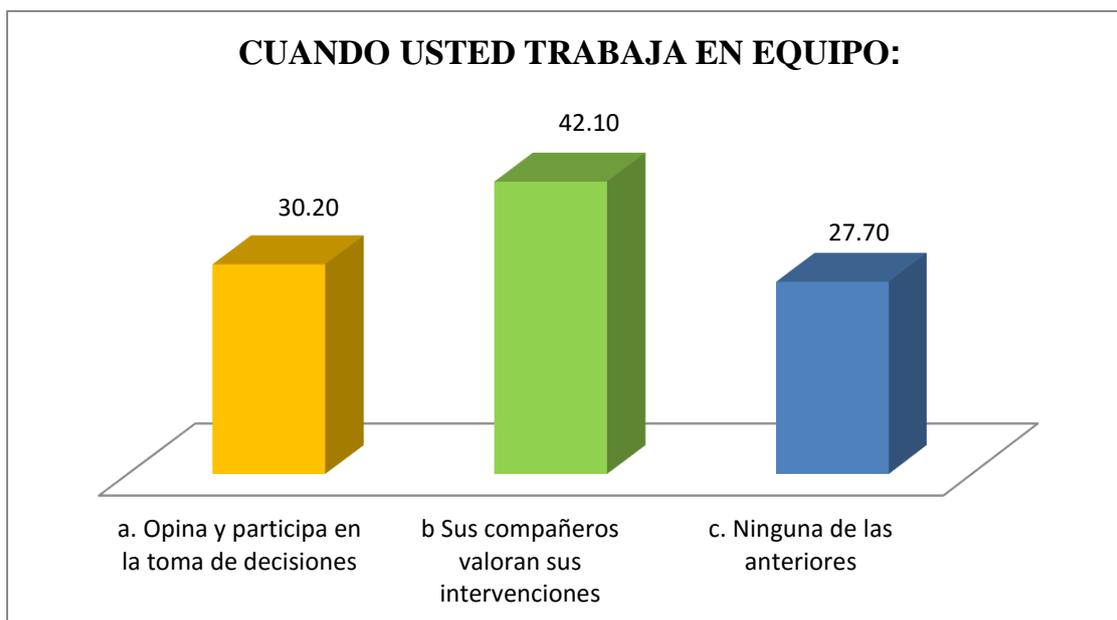
<b>Indicador</b>	<b>f</b>	<b>%</b>
a. Opina y participa en la toma de decisiones	61	30,20
b. Sus compañeros valoran sus intervenciones	85	42,10
c. Ninguna de las anteriores	56	27,70
<b>TOTAL</b>	<b>202</b>	<b>100,00</b>

**Fuente:** Elaboración propia, Setiembre 2016

El mayor porcentaje de trabajadores representado por un 42,10 % considera que cuando trabaja en equipo sus compañeros valoran sus intervenciones, seguido por un 30,20 % que señala que cuando trabaja en equipo opina y participa en la toma de decisiones, y finalmente un 27,70 % afirma que ninguna de las anteriores.

Se infiere que el personal encuestado se encuentra satisfecho con la valoración de su participación cuando trabaja en equipo, lo que revela una actitud positiva para agilizar y mejorar algunas condiciones que obstaculizan el desarrollo de tareas diarias y la consecución de objetivos en la institución.

GRÁFICO N° 36



**Fuente:** Elaboración propia, Setiembre 2016



**TABLA N° 37**  
**EN SU ÁREA DE TRABAJO ¿SE PERCIBE UNA COMPETENCIA LABORAL CONSTRUCTIVA?**

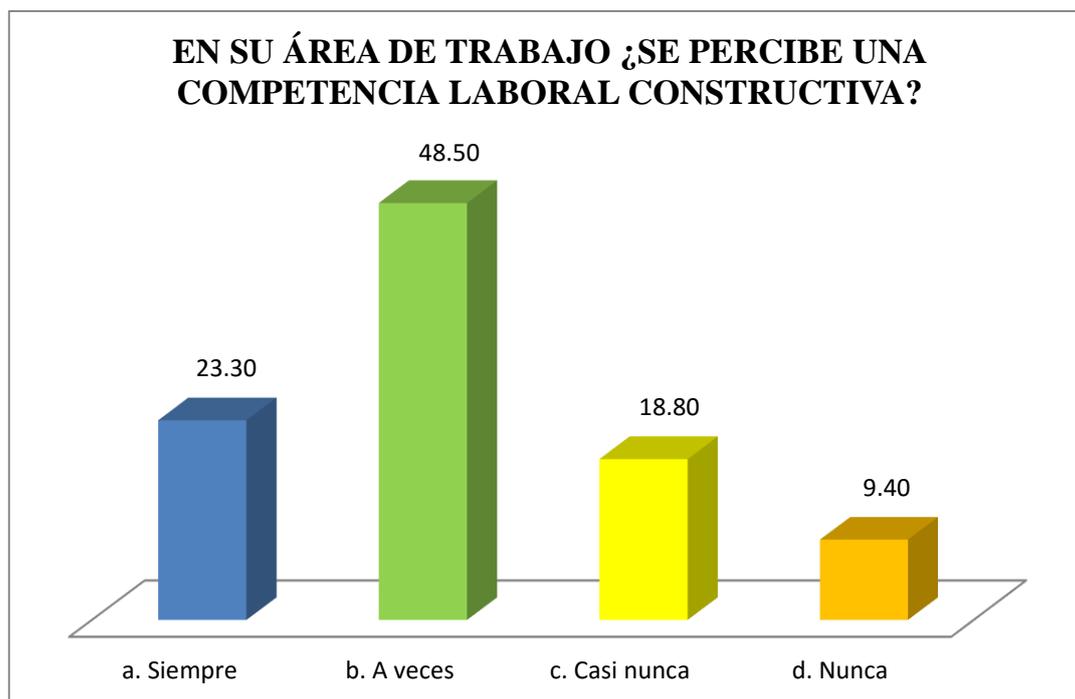
<b>Indicador</b>	<b>f</b>	<b>%</b>
a. Siempre	47	23,30
b. A veces	98	48,50
c. Casi nunca	38	18,80
d. Nunca	19	9,40
<b>TOTAL</b>	<b>202</b>	<b>100,00</b>

**Fuente:** Elaboración propia, Setiembre 2016

El mayor porcentaje de trabajadores representado por el 48,50 % percibe que sólo a veces hay en su área de trabajo una competencia laboral constructiva, seguido por un 23,30 % que afirma que siempre hay una competencia laboral constructiva, luego un 18,80 % señala que casi nunca existe esta competencia, y por último un 9,40 % que manifiesta que nunca existe esta competencia laboral constructiva.

Se observa un problema relacionado con la percepción de la competencia constructiva, pues al no darse de forma permanente, disminuye la probabilidad de responder exitosamente a una demanda compleja, o llevar a cabo una actividad o tarea específica.

GRAFICO N° 37



**Fuente:** Elaboración propia, Setiembre 2016

TABLA N° 38

**¿CONSIDERA QUE EL ESPACIO PARA DESEMPEÑAR SUS LABORES, ES  
SUFICIENTE?**

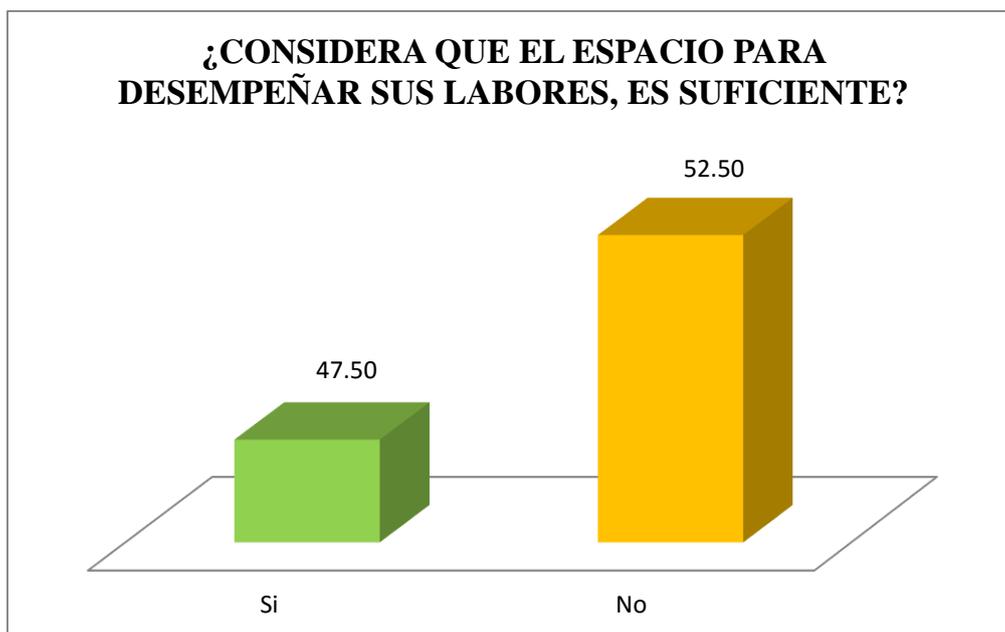
<b>Indicador</b>	<b>f</b>	<b>%</b>
a. Sí	96	47,50
b. No	106	52,50
<b>TOTAL</b>	<b>202</b>	<b>100,00</b>

**Fuente:** Elaboración propia, Setiembre 2016

Se puede ver en este cuadro que un mayor porcentaje de trabajadores representado por el 52,50 % si considera que el espacio para desempeñar sus labores es suficiente, mientras que un 47,50 % señala que no considera suficiente el espacio para desempeñar sus labores.

Se infiere que el personal de la Municipalidad Distrital de Yanahuara, tiene una percepción dividida sobre la suficiencia del espacio para desempeñar sus labores, lo que revela un problema en las adecuaciones ergonómicas para el cumplimiento de funciones, que involucra conciencia de los procesos, estados, limitaciones, además de las potencialidades físicas, fisiológicas, psicológicas, psicofisiológicas y socioculturales de los trabajadores.

GRÁFICO N° 38



Fuente: Elaboración propia, Setiembre 2016



TABLA N° 39

**¿CRÉE USTED QUE EL RESPALDAR DE SU SILLA ES CORRECTO PARA  
REALIZAR SUS TAREAS SIN MOLESTIAS?**

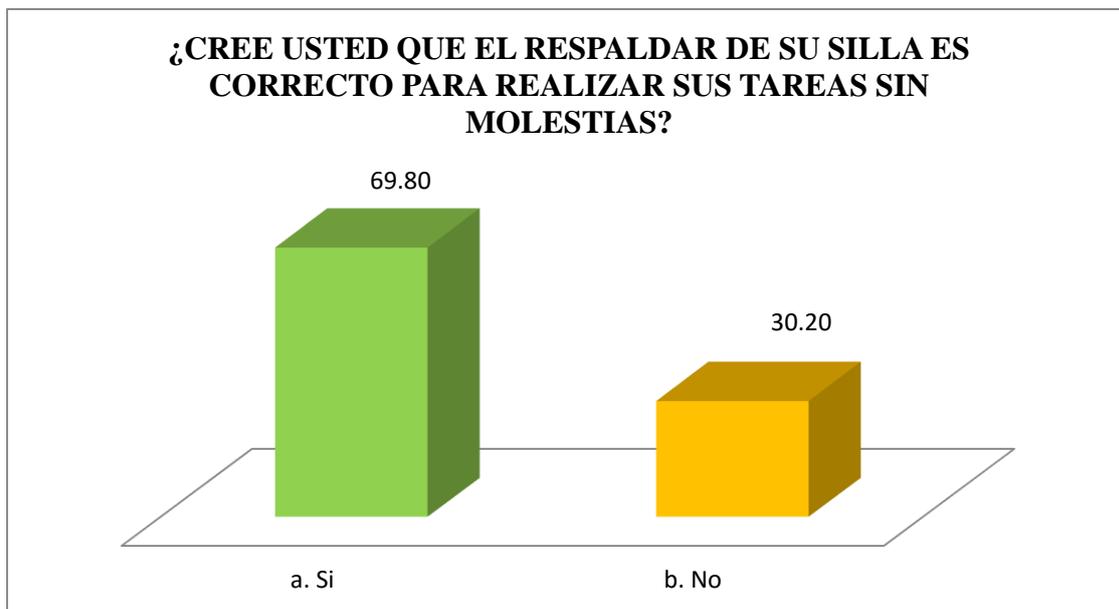
<b>Indicador</b>	<b>f</b>	<b>%</b>
a. Sí	141	69,80
b. No	61	30,20
<b>TOTAL</b>	202	100,00

**Fuente:** Elaboración propia, Setiembre 2016

El mayor porcentaje de trabajadores representado por un 69,80% si cree que el respaldar de su silla es correcto para realizar sus tareas sin molestias, mientras que un 30,20 % considera que el respaldar de su silla no es correcto para realizar sus tareas sin molestias.

Deducimos que el personal de la Municipalidad Distrital de Yanahuara, un porcentaje afirma que su respaldar de su silla se adecua para realizar sus tareas sin molestias y un porcentaje menor de trabajadores considera que el respaldar no es adecuado para realizar sus tareas sin molestias.

GRÁFICO N° 39



Fuente: Elaboración propia, Setiembre 2016



**TABLA N° 40**  
**PARA EL DESEMPEÑO DE SU TRABAJO ¿CONSIDERA QUE SU**  
**CARPETA/MESA DE TRABAJO LE RESULTA CÓMODA?**

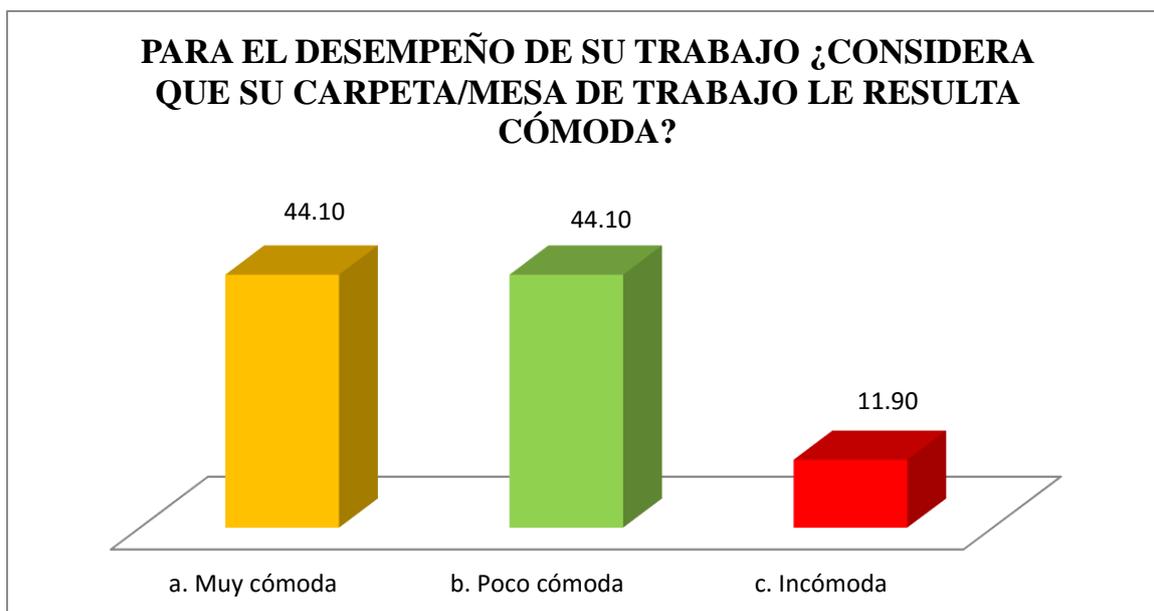
<b>Indicador</b>	<b>f</b>	<b>%</b>
a. Muy cómoda	89	44,10
b. Poco cómoda	89	44,10
c. Incómoda	24	11,90
<b>TOTAL</b>	<b>202</b>	<b>100,00</b>

**Fuente:** Elaboración propia, Setiembre 2016

Se observa una opinión bimodal del 44,10% que considera que la carpeta/mesa de trabajo es muy cómoda o poco cómoda para realizar su trabajo, mientras el 11,90 % afirma que es incómoda.

Al estar dividida la percepción referente a la comodidad del mueble mencionado anteriormente para la realización del trabajo entre quienes lo consideran muy cómodo o poco cómodo, podemos deducir que no existe homogeneidad en la asignación de carpetas/mesas de trabajo a las diferentes áreas de la institución.

GRÁFICO N° 40



**Fuente:** Elaboración propia, Setiembre 2016



TABLA N° 41

**¿QUÉ IDENTIFICA EN SU AMBIENTE DE TRABAJO COMO VITAL PARA  
SU BUEN DESEMPEÑO LABORAL?**

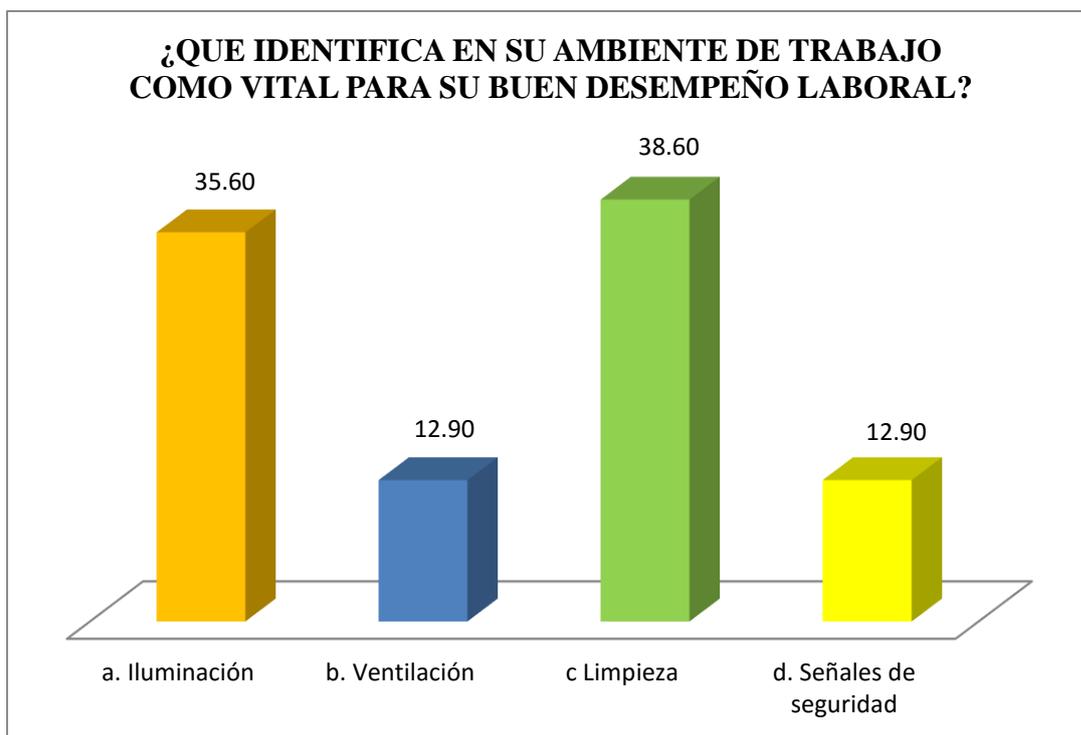
<b>Indicador</b>	<b>f</b>	<b>%</b>
a. Iluminación	72	35,60
b. Ventilación	26	12,90
c. Limpieza	78	38,60
d. Señales de seguridad	26	12,90
<b>TOTAL</b>	<b>202</b>	<b>100,00</b>

**Fuente:** Elaboración propia, Setiembre 2016

Podemos observar que el mayor porcentaje de trabajadores representado por un 38,60 % identifica en su ambiente de trabajo como vital para su buen desempeño laboral la limpieza, seguido por un 35,60% que identifica como vital la iluminación, luego un 12,90 % identifica la ventilación al igual que un 12,90 % considera vital para su buen desempeño laboral las señales de seguridad.

Con los datos obtenidos se detectan como aspectos ambientales vitales para el correcto desempeño laboral de los trabajadores, la limpieza y la iluminación.

GRÁFICO N° 41



**Fuente:** Elaboración propia, Setiembre 2016

**TABLA N° 42**  
**¿SE ENCUENTRAN EN BUEN ESTADO LOS EQUIPOS TÉCNICOS Y**  
**MATERIALES PARA SU USO LABORAL?**

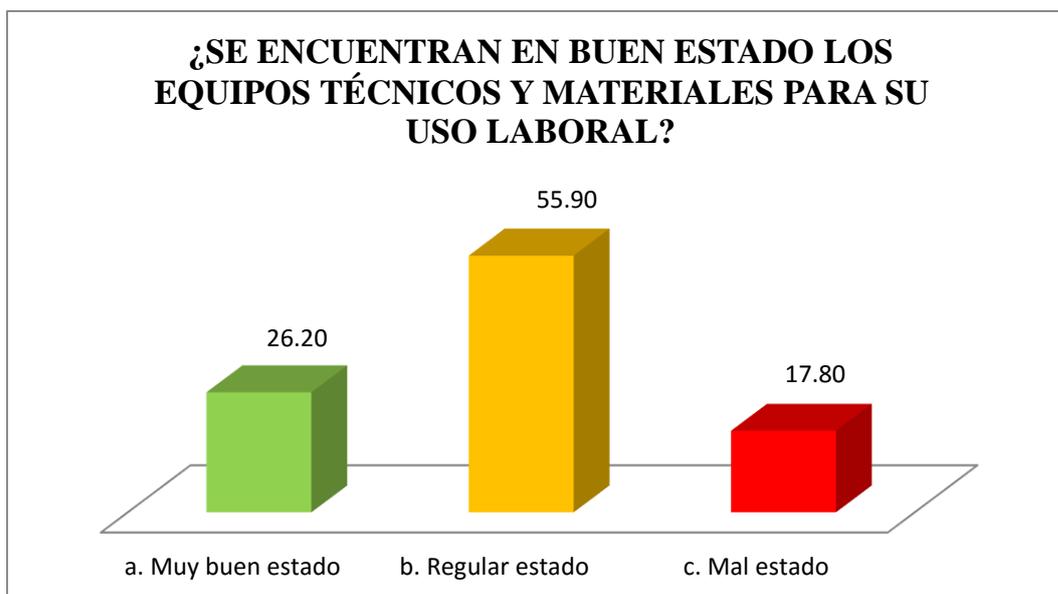
<b>Indicador</b>	<b>f</b>	<b>%</b>
a. Muy buen estado	53	26,20
b. Regular estado	113	55,90
c. Mal estado	36	17,80
<b>TOTAL</b>	<b>202</b>	<b>100,00</b>

**Fuente:** Elaboración propia, setiembre 2016

Un mayor porcentaje de trabajadores representado por un 55,90 % considera que están en regular estado los equipos técnicos y materiales para su uso laboral, seguido de un 26,20 % que afirma que están en muy buen estado, y por último un 17,80 % que señala que están en mal estado.

Se observa un problema relevante en la institución, ya que al encontrarse en regular estado los equipos técnicos y materiales para el uso laboral, el desempeño laboral se verá afectado.

GRÁFICO N° 42



**Fuente:** Elaboración propia, setiembre 2016



## CONCLUSIONES

- PRIMERA.-** La opinión del personal sobre los métodos de mando que utiliza la Municipalidad Distrital de Yanahuara es variada, mostrándose desfavorable en la mayoría de aspectos, tales como el comportamiento del jefe con sus subordinados, quien exhibe poca flexibilidad y tolerancia, y brinda un nivel medio de confianza a sus trabajadores; asimismo está dividida en el nivel de exigencia, y por último es favorable sólo respecto al estilo de liderazgo.
- SEGUNDA.-** La Municipalidad no le ha dado la misma importancia a todos los componentes motivacionales del trabajador, ya que se ha preocupado por su identificación con la institución y la equivalencia entre trabajo y sueldos/salarios, pero ha descuidado los reconocimientos y ofrecimiento de oportunidades de carrera del personal.
- TERCERA.-** El personal de la Municipalidad Distrital de Yanahuara percibe una comunicación interna accesible, suficiente, oportuna que utiliza tanto medios tradicionales como electrónicos; pero con problemas en la comunicación informal, los flujos de comunicación vertical y el incumplimiento adecuado de su objetivo integrador.
- CUARTA.-** La relevancia que tiene el personal en la toma de decisiones en su área de trabajo se limita con la presencia de centralización y carencia de autonomía, pues a pesar de otorgar iniciativa y participación al trabajador, éstas no son tomadas en cuenta dentro de la institución.
- QUINTA.-** En la Municipalidad Distrital de Yanahuara, a pesar que existe satisfacción del trabajador con el trabajo en equipo, no se valora su utilidad para el alcance de metas, generándose problemas de competitividad y compromiso institucional.
- SEXTA.-** El personal de la Municipalidad Distrital de Yanahuara considera que se ha cuidado la ambientación y asignación de mobiliario de trabajo, pero

se ha descuidado la funcionalidad del espacio de las diferentes áreas; así como el estado de las herramientas, material y equipos de oficina.

**SÉPTIMA.-** Por las conclusiones anteriormente señaladas, podemos afirmar que en líneas generales la percepción del personal de la Municipalidad Distrital de Yanahuara respecto al clima laboral es parcialmente positiva.



## SUGERENCIAS

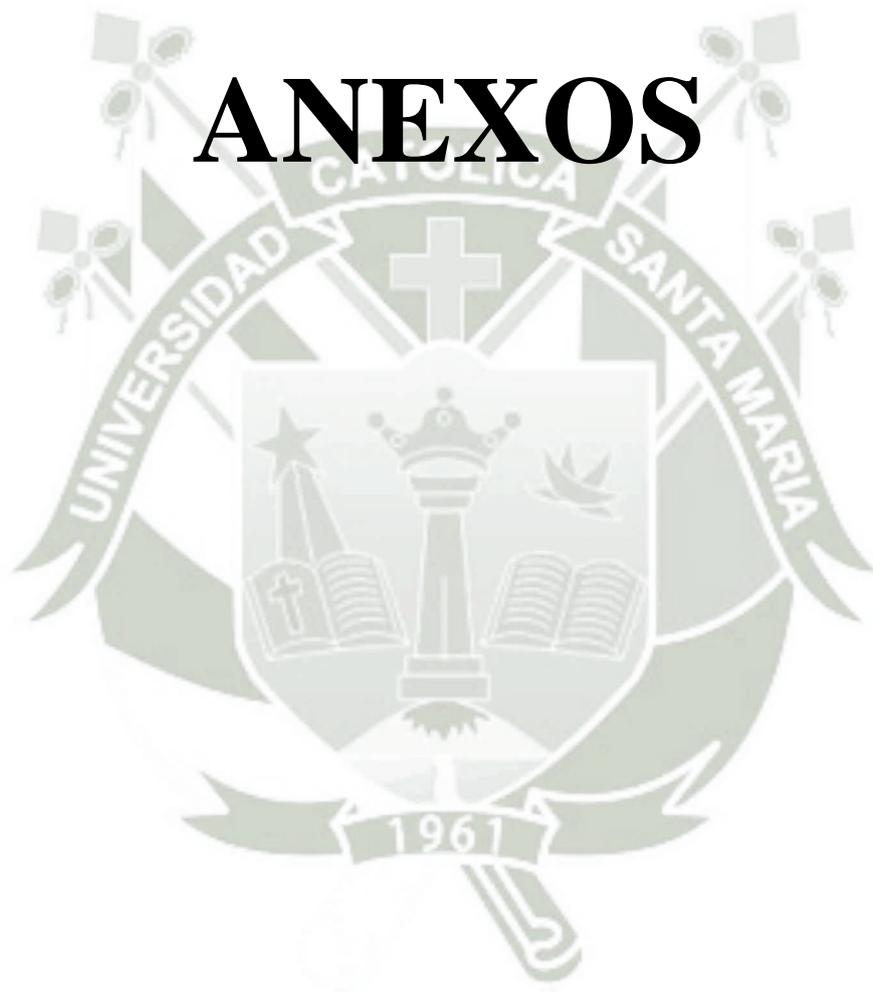
- PRIMERA.-** Se sugiere elaborar un programa de desarrollo laboral para poder discutir los problemas internos y darles solución, enfatizando más en el comportamiento del jefe para tener un buen clima laboral
- SEGUNDO.-** De acuerdo a la motivación, proponemos mejorar las oportunidades de carrera del personal, brindándoles capacitaciones constantes y participaciones de convenios con otras universidades para su desarrollo profesional y para su mejor desempeño profesional y laboral.
- TERCERA.-** Se sugiere que la comunicación informal sea más controlada para que no afecte el clima laboral de la municipalidad, por lo tanto deberían fomentar la integración del personal mediante la difusión de videos de trabajo en equipo, de relaciones interpersonales y ante todo sobre la ética y moral.
- CUARTA.-** De acuerdo a la toma de decisiones, sugerimos permitir la iniciativa y participación del personal mediante focos group, seminarios y charlas interactivas, ya que su participación profesional puede contribuir en la mejora del desempeño laboral dentro de la institución.
- QUINTA.-** Sugerimos para el trabajo en equipo, que la competitividad deje de ser negativa, mediante reuniones laborales, donde se hable de la importancia que tiene la competitividad constructiva, donde ayudará no solo al desarrollo personal sino al desarrollo profesional y laboral.

## REFERENCIAS O FUENTES CONSULTADAS

1. ANCASI TRIBIÑOS, Liliana (2013). “*Dimensiones del clima laboral de una empresa de producción del Parque Industrial. Arequipa, 2013*”. Tesis para obtener la Licenciatura en Relaciones Públicas. Universidad Católica de Santa María de la Facultad de Ciencias y Tecnologías, Sociales y Humanidades. Arequipa.
2. CASTRO SALAZAR, Nadia Mercedes (2012). “*Estudio del clima laboral de los colaboradores de Talento humano del gobierno provincial del Guayas -2012*”. Tesis de grado para optar el título de Psicóloga Industrial. Universidad de Guayaquil Facultad de Ciencias Psicológicas. Ecuador.
3. CHIAVENATO, Idalberto (2001). *Introducción a la Teoría General de la Administración*. Editorial McGrawHill Book, Mexico.
4. CUESTA SANTOS, Armando (2010). *Gestión del talento humano y el conocimiento*. Ecoe, Madrid.
5. GIRAUDIER PAGÉS, Manuel (2004): *Cómo Gestionar el Clima Laboral*. Obelisco, Madrid.
6. HALPIN Y CROFTS (citados por Dessler, 1993, pp. 182) <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2310289>.
7. JERICÓ, Pilar (2008). *La nueva gestión del talento, Construyendo compromiso*. Prentice Hall. Madrid.
8. KATZ Y KAHN (1996) [http://www.scielo.org.co/scielo.php?pid=S1657-62762008000200003&script=sci\\_arttext&tlng=en](http://www.scielo.org.co/scielo.php?pid=S1657-62762008000200003&script=sci_arttext&tlng=en).
9. LEWIN, Kurt (1951). *Teoría de campo en las ciencias sociales*. McGrawHill Book, Nueva York.
10. LEWIN, Lippit y White (1939). *Teoría de la Personalidad*. Rosarista, Bogota.
11. LITWIN y STINGER & SCHNEIDER y BARTLETT (1978).

12. MASLOW, HERZBERG, CALVIÑO, ROBBINS. ( ).
13. ORQUÍDEA NURY, Tapia Salinas. (2013). Licenciatura en Relaciones Públicas “*Clima laboral en la Red de Salud de Islay – Mollendo, 2013*”. Universidad Católica de Santa María de la Facultad de Ciencias Tecnológicas, Sociales y Humanidades. Arequipa
14. Revista gestión de las personas y tecnología – ISSN 0718-5693 – edición no 15 – noviembre de 2012 de <http://www.revistagpt.usach.cl/>.
15. SIERRA, R. (1998). *Técnicas de Investigación Social: Teoría y Ejercicios*. Paraninfo. Madrid, España.
16. VEGA, Diana , ARÉVALO, Alejandra / SANDOVAL, Jhennifer / AGUILAR BUSTAMANTE, María Constanza / GIRALDO, Javier . *Panorama Sobre Los Estudios De Clima Organizacional En Bogota, D. C.* (1994 - 2005). Recuperado en mayo 2016 de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2285849> (Forehand y Gilmer citados por Dessler, 1993).
17. WILLIAMS RODRÍGUEZ, Luz Viridiana (febrero 2013). *Maestría en Psicología con orientación laboral y organizacional “Estudio diagnóstico de clima laboral en una dependencia pública” Proyecto final de campo para obtener el grado de Maestría.*” Universidad Autónoma de Nuevo León, Division de Estudios de Posgrado de Psicología. Monterrey, Nuevo León.

# ANEXOS



## CUESTIONARIO

Señor(rta) trabajador(a), el presente, tiene como objetivo evaluar la percepción del talento humano, respecto al clima laboral dentro de la institución, por lo que Le solicitamos responder con la mayor sinceridad posible. Sus respuestas son anónimas y confidenciales.

Muchas gracias por su colaboración

### I. DATOS GENERALES

Edad: ..... Sexo: ( ) Hombre ( ) Mujer Tiempo de servicios: .....

### II. MÉTODOS DE MANDO

1. Qué percibe del comportamiento de su jefe: (PUEDE MARCAR MÁS DE UNA RESPUESTA)
  - a. Lo trata con respeto b. Lo único que le interesa es que cumpla con su trabajo
  - c. Se interesa en su persona d. Ninguno de los anteriores
  - e. Su jefe, le ayuda encontrar solución a problemas que se presentan en el trabajo.
  - Otros.....
2. En su parecer, ¿Cuál es el nivel de confianza entre superiores y subordinados?
  - a. Alto b. Medio c. Bajo
3. ¿Cree que el personal se siente libre de comentar sus problemas laborales con sus jefes?
  - a. Totalmente libre b. Se cuida un poco c. Siente temor
4. ¿Su jefe escucha las opiniones y sugerencias del personal, aunque no esté de acuerdo con su parecer?
  - a. Siempre b. Casi siempre c. A veces d. Casi nunca e. Nunca
5. ¿Cómo califica la flexibilidad de su jefe en el ambiente laboral?
  - a. Bastante flexible b. Poco flexible
  - c. Casi siempre se atiene a las reglas establecidas d. Inflexible

6. En situación de conflicto, su jefe:
  - a. Se muestra tolerante
  - b. Es poco tolerante
  - c. No escucha razones
7. El liderazgo de su jefe es:
  - a. Participativo con el talento humano
  - b. Autoritario
8. En cuanto a la exigencia del jefe en el trabajo, es:
  - a. Demasiado exigente
  - b. Exige lo necesario
  - c. Poco exigenteOtros.....

### III. MOTIVACIÓN

9. ¿Considera que su desempeño laboral en la institución es evaluado de manera justa por sus superiores?
  - a. Siempre
  - b. Casi siempre
  - c. A veces
  - d. Casi nunca
  - e. Nunca
10. ¿En la Institución o área de trabajo que tanta confianza se tiene en el criterio de los trabajadores?
  - a. Mucha confianza
  - b. Poca confianza
  - c. Desconfianza
11. ¿Con qué frecuencia puede realizar el trabajo de manera innovadora que mejore los resultados obtenidos?
  - a. Mucha frecuencia
  - b. Regular frecuencia
  - c. Poca frecuencia
  - d. Casi ninguna frecuencia
  - e. Nunca
12. ¿Recibe incentivos laborales por el buen desempeño que usted realiza dentro de la institución?
  - a. Con frecuencia
  - b. Poca frecuencia
  - c. Casi nunca
  - d. Nunca
13. En su opinión, ¿los premios y reconocimientos son distribuidos en forma justa?
  - a. Muy justa
  - b. Justa
  - c. Poco justa
  - d. Injusta
14. ¿Cree que el personal está comprometido con la Municipalidad?
  - a. Todo el personal
  - b. Casi todo el personal
  - c. Sólo algunos trabajadores
  - d. Casi ningún trabajador
  - e. Ningún trabajador

15. ¿Considera que la mayoría del personal de la Municipalidad se siente plenamente identificado con la Institución?
- a. Muy identificado b. Identificado c. Poco identificado d. No se identifica
16. ¿Cómo califica el sueldo o salario de acuerdo al trabajo que desempeña?
- a. Muy justo b. Justo c. Poco justo d. Injusto
17. ¿Cree que tiene oportunidades para hacer carrera en la Municipalidad?
- a. Muchas oportunidades b. Pocas oportunidades  
c. Casi ninguna oportunidad d. Ninguna oportunidad
18. De acuerdo a su trabajo ¿considera que las oportunidades de carrera dadas para el personal son equitativas?
- a. Siempre b. A veces c. Casi nunca d. Nunca

#### IV. COMUNICACIÓN

19. ¿Qué medios se utilizan en la Municipalidad para comunicarse: (PUEDE MARCAR MÁS DE UNA RESPUESTA)
- **Entre trabajadores y superiores**

a. Medios escritos y formales b. Medios electrónicos
  - **Entre trabajadores del mismo nivel**

a. Medios escritos y formales b. Medios electrónicos
20. ¿Con qué frecuencia se brinda comunicación informal entre:
- **Entre trabajadores y superiores**

a. Mucha frecuencia b. Regular frecuencia c. Poca frecuencia d. Casi nunca
  - **Entre trabajadores del mismo nivel**

a. Mucha frecuencia b. Regular frecuencia c. Poca frecuencia d. Casi nunca
21. En la Municipalidad, ¿los rumores son más creíbles que la comunicación oficial?
- a. Siempre b. Casi siempre c. A veces d. Casi nunca e. Nunca
22. ¿Los superiores facilitan que los trabajadores se comuniquen con ellos?

- a. Siempre b. Casi siempre c. A veces d. Casi nunca e. Nunca
23. Cómo califica la comunicación en su área de trabajo (**PUEDE MARCAR MÁS DE UNA RESPUESTA**)
- a. Accesible b. Suficiente c. Oportuna
24. ¿En la institución se percibe una buena comunicación entre las diferentes áreas funcionales?
- a. Siempre b. A veces c. Casi nunca d. Nunca
25. ¿Mi jefe (s) inmediato(s) me mantiene (n) bien informado?
- a. Sí b. A veces c. No
26. La comunicación entre trabajadores del mismo nivel es:
- a. Muy buena b. Buena c. Regular d. Mala
27. ¿Considera que la comunicación dentro de la institución alienta para compartir conocimientos /experiencias entre el personal?
- a. Siempre b. A veces c. Casi nunca d. Nunca

#### V. TOMA DE DECISIONES

28. ¿Considera que el personal de trabajo tiene suficiente autonomía para relizar las laborales de las que es responsable?
- a. Bastante autonomía b. Poca autonomía c. Se atiene a la reglas establecidas  
d. No tiene autonomía
29. ¿Cree que al personal se le permite demostrar inciativa en su trabajo dentro de la institución?
- a. Siempre b. A veces c. Casi nunca d. Nunca
30. ¿Cree que las decisiones en la Municipalidad son tomadas:
- a. Sólo por los superiores b. Se toman con participación de trabajadores  
c. Las dos anteriores

31. ¿Se le permite opinar libremente y tomar parte en las decisiones relacionadas con su puesto de trabajo?
- Siempre
  - A veces
  - Casi nunca
  - Nunca

## VI. TRABAJO EN EQUIPO

32. ¿Cree que es un punto importante la colaboración que hay entre el personal de trabajo dentro de la institución?
- Muy importante
  - Importante
  - Poco importante
  - No importa
33. ¿El trabajo en equipo resulta de utilidad para alcanzar metas?
- Es muy útil
  - Medianamente útil
  - Poco útil
  - Es inútil
34. ¿En su área, se puede percibir que el personal esta plenamente comprometido con su trabajo?
- Muy comprometido
  - Medianamente comprometido
  - Poco comprometido
  - Sin compromiso
35. ¿Cree que en su área se trabaja en equipo?
- Siempre
  - A veces
  - Casi nunca
  - Nunca
36. Cuando usted trabaja en equipo: **(PUEDE MARCAR MÁS DE UNA RESPUESTA)**
- Opina y participa en la toma de decisiones
  - Sus compañeros valoran sus intervenciones
  - Ninguna de las anteriores
37. En su área de trabajo ¿Se percibe una competencia laboral constructiva?
- Siempre
  - A veces
  - Casi nunca
  - Nunca

## VI. ESPACIO FÍSICO

38. ¿Considera que el espacio para desempeñar sus labores, es suficiente?
- Sí
  - No
39. ¿Cree usted que el respaldar de su silla es correcto para realizar sus tareas sin molestias?

a. Sí b. No

40. Para el desempeño de su trabajo ¿considera que su carpeta/mesa de trabajo le resulta cómoda?

a. Muy cómoda b. Poco cómoda c. Incómoda

41. ¿Qué identifica en su ambiente de trabajo como vital para su buen desempeño laboral? (**PUEDA MARCAR MÁS DE UNA RESPUESTA**)

a. Iluminación b. Ventilación c. Limpieza d. Señales de seguridad

42. ¿Se encuentran en buen estado los equipos técnicos y materiales para su uso laboral?

a. Muy buen estado b. Regular estado c. Mal estado

