

FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES

**ESCUELA ACADÉMICO PROFESIONAL DE
ADMINISTRACION PÚBLICA**

TESIS

**PROGRAMA ESTRATÉGICO DE RELACIONES
HUMANAS ASERTIVAS Y EMPÁTICAS PARA
MEJORAR EL CLIMA INSTITUCIONAL Y
POTENCIAR EL NIVEL DE EFICIENCIA
LABORAL ENTRE LOS TRABAJADORES DE LA
MUNICIPALIDAD DE MOTUPE PARA EL AÑO
2016.**

**PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE
LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN PÚBLICA**

Autor:

Bach. Ramírez Navarro María Consuelo

Asesor:

Dr. Dios Castillo Christian Abraham.

**Línea de Investigación:
Sistemas Administrativos**

**Pimentel-Perú
2020**

**PROGRAMA ESTRATÉGICO DE RELACIONES HUMANAS ASERTIVAS Y
EMPÁTICAS PARA MEJORAR EL CLIMA INSTITUCIONAL Y POTENCIAR
EL NIVEL DE EFICIENCIA LABORAL ENTRE LOS TRABAJADORES DE
LA MUNICIPALIDAD DE MOTUPE PARA EL AÑO 2016.**

Aprobación de la tesis

Mg. Hernández Terán Saul
Asesor Metodólogo

Mg. Reyes Reyes Carla Angélica
Presidente de jurado

Mg. Mego Nuñez Onésimo
Secretario(a) de Jurado

Mg. Saúl Hernández Terán
Vocal de Jurado

Dedicatoria

Dedico el presente trabajo de manera especial a mis hijos Adriana Isabel, María Alejandra y Herman André, ellos fueron cimiento de mi carrera profesional, con responsabilidad y deseos de superación, y así poder luchar para que la vida nos depare un futuro mejor.

A mis Padres, que desde el Cielo me iluminan para ser una mejor persona cada día de mi vida.

María Consuelo

Agradecimiento

Agradezco a mi esposo Herman, por ser la persona que en todo momento me brindó su apoyo y comprensión.

A la Universidad Señor de Sipan, a los docentes de la escuela de Administración Pública.

María Consuelo

Resumen

El presente informe que lleva como título de Tesis: **PROGRAMA ESTRATÉGICO DE RELACIONES HUMANAS ASERTIVAS Y EMPÁTICAS PARA MEJORAR EL CLIMA INSTITUCIONAL Y POTENCIAR EL NIVEL DE EFICIENCIA LABORAL ENTRE LOS TRABAJADORES DE LA MUNICIPALIDAD DE MOTUPE-2016**, contiene 06 Capítulos donde se plantea toda una situación problemática en temas de comunicación y relaciones interpersonales en donde la municipalidad tiene que cumplir con la gestión de los procesos, de los sistemas administrativos; pero contando con un ambiente laboral entre otros aspectos para la mejora continua de la comunicación y administración municipal.

Las capacitaciones organizadas tanto por la municipalidad directamente a si como por instituciones especializadas no son muy efectivas debido a que no se ha realizado un estudio previo mediante un diagnostico situacional del ambiente laboral, pero a veces esta realidad es poco entendida por los funcionarios y gobernantes de turno los cuales no optimizan los recursos humanos e su gestión en su verdadera magnitud ocasionando a una mala atención al usuario, baja calidad en los informes técnicos, negligencia en los resultados, etc.

Ante esta situación surge la necesidad de realizar un programa de capacitación a través de charlas, talleres, reuniones para mejorar las habilidades de los servidores así como actividades recreativas para mejorar el ambiente laboral de los trabajadores, para ello tiene que haber una disposición política del alcalde así como de los regidores y funcionarios.

Es importante seguir diagnosticando sobre la capacidad y competencias de los servidores así como del ambiente laboral que se desarrolla, teniendo en cuenta que el servicio civil en el Perú viene procesando cambios a fin de mejorar la atención y situación de todos los trabajadores.

Palabras Clave: Ambiente laboral, Municipalidad, Procesos Administrativos, capacitación, relaciones humanas

Abstrac

This report is entitled Thesis: STRATEGIC PROGRAM assertive human relations and empathetic TO IMPROVE THE INSTITUTIONAL CLIMATE AND BOOST THE LEVEL OF LABOR EFFICIENCY BETWEEN WORKERS OF THE MUNICIPALITY OF Motupe-2016, contains 06 chapters where a whole situation arises problems in communication and interpersonal relationships where the municipality has to meet management processes, administrative systems; but having a work environment among others for continuous improvement of communication and municipal administration.

The training organized by both the municipality directly if such specialized institutions are not very effective because it has not made a previous study using a situational analysis of the work environment, but sometimes this really is little understood by officials and rulers turn which do not optimize human resources and their management in its true magnitude resulting to poor customer service, poor quality technical reports, negligence on the results, etc.

In this situation the need to implement a training program through lectures, workshops, workshops to improve skills servers and recreational activities to improve the working environment of workers arises, it has to be a political arrangement the mayor and aldermen and the officials.

It is important to continue diagnosing on the capacity and skills of servers and work environment that develops, considering that the civil service in Peru is processing changes to improve the care and situation of all workers.

KEY WORDS: work environment, Municipality, Administrative Processes, training, human relations

Índice de Contenidos

CAPITULO I: INTRODUCCIÓN	10
1.1. Realidad Problemática.....	10
1.2. Trabajos previos.	13
1.3. Teorías relacionadas al tema.....	18
1.1. Formulación del Problema.....	26
1.2. Justificación e importancia	26
1.3. Hipótesis.....	26
1.4. Objetivos	27
1.5. Limitaciones de la Investigación	27
CAPITULO II: MATERIAL Y MÉTODO	27
2.1. Tipo y diseño de investigación	27
2.3. Variables, Operacionalización.....	28
2.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos, validez y confiabilidad.....	29
CAPITULO III: RESULTADOS	31
3.1. Tablas y Figuras	31
3.2. Discusión de resultados	42
3.3. Aporte científico (propuesta).....	42
CAPÍTULO IV: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	47
4.1. CONCLUSIONES	47
4.2. RECOMENDACIONES	49
REFERENCIA BIBLIOGRÁFICA	50
ANEXOS	53
ANEXOS	54

Índice de Tablas

Tabla 1 Operacionalización de Variables	29
Tabla 2 Ambiente Laboral.....	31
Tabla 3 Capacitación.....	32
Tabla 4 Infraestructura	33
Tabla 5 Estructura Organizacional	34
Tabla 6 Comunicación horizontal.....	35
Tabla 7 Recompensa	36
Tabla 8 Relación Interpersonal.....	37
Tabla 9 Cooperación y Trabajo en equipo.....	38
Tabla 10 Valores Compartidos.....	39
Tabla 11 Trato al Contribuyente.....	40
Tabla 12 Evaluación y retroalimentación	41

Índice de Figuras

Figura 1 Ambiente Laboral	31
Figura 2 Capacitación	32
Figura 3 Infraestructura	33
Figura 4 Estructura Organizacional	34
Figura 5 Comunicación Horizontal	35
Figura 6 Recompensa	36
Figura 7 Relación Interpersonal	37
Figura 8 Cooperación y Trabajo en equipo	38
Figura 9 Valores Compartidos	39
Figura 10 Trato al contribuyente	40
Figura 11 Evaluación y Retroalimentación	41

CAPITULO I: INTRODUCCIÓN

1.1. Realidad Problemática.

En el contexto internacional

Colombia

Gonzales, J., Rodríguez M.& González O. (2018) nos dice que es muy importante para las grandes corporaciones conocer sobre el clima de organizacional, ya que conocen la relevancia que tiene el entorno laboral en la organización, mejorando de una manera positiva la productividad, la motivación, la relación entre los colaboradores de la empresa, e incluso la relación con proveedores y clientes.

México

OIT (2015) La satisfacción laboral en México es del 12%, esto representa la poca satisfacción de la mayoría de los trabajadores ya que el índice nos indica un alto grado de insatisfacción.

México es un país con un contexto sociocultural caracterizado por altos índices de violencia, corrupción, economía recesada, condiciones laborales inadecuadas, pobreza y desempleo.

Estas condiciones no favorecen el crecimiento económico, social y cultural, carencias que no solo se presentan en México sino en el mundo actual.

Asimismo y según el ministerio de trabajo Mexicano el existe un alto índice de rotación del personal (11%) este hecho afecta también a las organizaciones y su estabilidad.

Chile

Publmetro (2015) De acuerdo a la última edición del Workmonitor, estudio de tendencias de la consultora de RRHH Randstad, los Chilenes consideran que en los últimos años disminuyo la satisfacción laboral, esto se puede evidenciar en los índices sobre satisfacción laboral que ha disminuido con respecto al periodo anual anterior. Por tanto disminuye la cantidad de empelado satisfechos. De 33 países estudiados Chile aparece en el puesto 28.

Argentina

Apertura negocios (2015) respecto al clima laboral en Argentina, más de la mitad de los argentinos se siente disconforme, según BUMERAN, esto se debe principalmente al desinterés de las empresas. Esto se puede evidenciar en las oficinas de las empresas, según la plataforma el 54% de los trabajadores se siente disconforme con el clima del ambiente laboral.

Entre las razones para que el ambiente laboral no sea el más adecuado es porque hay desinterés en las empresas (64%), para otro grupo de trabajadores (19%) existe roces entre los mismos compañeros de trabajo, un (14%) considera que hay maltrato por parte de sus pares, y para un (3%) hay competencia entre los mismos trabajadores.

En el contexto nacional

Lima

Diario gestión (2014) el 45% de personas en el Perú reconocen que no se sienten felices en su centro de trabajo y que mayormente por problemas relacionados el clima institucional.

Según una encuesta realizada sobre satisfacción laboral realizada por SUPERA un promedio del 45% admitió no sentirse feliz en la empresa donde trabaja su centro de labores.

El 52% de personas encuestadas reconocen que sus opiniones e ideas no son escuchadas y tampoco se toman en cuenta.

Trujillo

Elias, J. (2017) A las empresas les interesa las ganancias económicas y no la inversión en sus trabajadores, reflejando así su desconocimiento en que los trabajadores que estén contentos con su centro laboral, van a fidelizarse y contribuir mejor a la productividad, según lo manifiesta la decana del colegio de Trabajadores Sociales de la región La Libertad, Josefina Ibañez Pantoja., así mismo señalo que los empleadores con esa actitud van en contra de la misma empresa, debido a que la vulneración a sus derechos perjudica el rendimiento debido al estado emocional del trabajador. Publicado en el diario La República (25.07.2017).

Piura

Ministerio de Trabajo y promoción del empleo (2019) El viceministro de trabajo, desarrollo la novena edición del Concurso Nacional de buenas prácticas laborales, reconociendo los esfuerzos de 33 empresas constituidas dentro del país, este concurso se realiza con la finalidad de promover la responsabilidad social de la empresa en la mejora del clima laboral y mejorar la producción y productividad. El concurso también buenas practicas, promueve también con los ejes estratégicos para la generación del empleo formal. Publicado en el diario oficial el Peruano (2.12.2019)

En el contexto local

En la municipalidad de distrital de Motupe, el ambiente laboral no es el más adecuado ya que frecuentemente se presentan casos de quejas de mal trato a los contribuyentes o clientes externos, y una de las causas es la poca integración de los servidores en torno a sus procedimientos debido a un clima hostil.

Así mismo las quejas de los servidores públicos sobre mal trato entre los mismos trabajadores y de los funcionarios es recurrente, perjudicando así el clima laboral y la eficiencia en la atención debido a la mala coordinación entre trabajadores de una misma área o áreas diferentes.

La falta de una reacción por parte de las autoridades y funcionarios ante la manifestación de un clima laboral inadecuado refleja la poca capacidad de reacción ante un problema social y laboral que afecta la institucionalidad y la eficiencia en la atención a los contribuyentes.

La municipalidad distrital de Motupe, es una institución pública, para tener un servicio de calidad, no solamente se va a lograr con los cambios en la parte tecnológico sino también en el hecho de saber aprovechar pertinentemente los recursos humanos con los que dispone la institución municipal, con la única finalidad de lograr una eficiente gestión de recursos humanos a través de las buenas relaciones humanas, eficiente desempeño laboral y un eficiente desarrollo organizacional, siendo ésta la médula central de competitividad, la misma que se refleja a través del trabajo en equipo de los integrantes de la Institución municipal en mención.

Existe un conflictivo clima institucional y deficiente cultural organizacional en la comunicación y relaciones humanas.

- Malas relaciones y estilos de comunicación entre trabajadores y funcionarios.
- Ausencia de una comunicación asertiva.
- Pobre cultura organizacional en los procesos de relaciones humanas y de gestión institucional.

1.2. Trabajos previos.

A.- Internacional

Colombia

Mariño, V.(2018), analiza el clima organizacional en el emprendimiento sostenible, cuya finalidad es identificar la influencia del ambiente laboral en el desarrollo del emprendimiento y el éxito en la gestión y resultados.

En esta investigación se pone énfasis en la importancia que tiene la interacción entre trabajadores de una misma empresa.

Los resultados de la investigación indican que el clima organizacional es bajo, incidiendo negativamente en el desarrollo de empresas sostenibles. Por tanto, los trabajadores se sienten insatisfechos con el clima organizacional en su área laboral.

Ecuador

Espinoza, M.& Jimenez, A.(2019) Medición del clima organizacional con enfoque de género en la Escuela Politécnica Nacional. Universidad & Empresa. La Investigación realizada mide el clima organizacional percibido por los docentes de la EPN y establece que la existencia de diferencias cuando se analizan los resultados por género.

La herramienta se elaboró tomando en cuenta dos factores: las dimensiones que son evaluadas con mayor frecuencia por instrumentos psicométricos validados de medición del clima organizacional y los parámetros que determinan discriminación laboral por género establecidos en el Modelo de Equidad de Género. Algunos resultados son: proporcionalmente existe una baja participación de mujeres que desempeñan labores de docencia y un menor porcentaje de contratos con nombramiento; existen diferencias marcadas en cuanto a sueldos y acceso a posiciones de poder; ninguna mujer gana más que la media de hombres y no hay mujeres en puestos directivos; en general, las

mujeres consideran que el clima laboral no es adecuado en ninguna de las dimensiones consideradas –toma de decisiones, claridad organizacional, liderazgo y motivación

Chile

En el Hospital Base de Puerto Montt, Chile, se realizó un estudio sobre el Clima Organizacional entre sus conclusiones afirman que el conocimiento que tienen los funcionarios de la organización es regular, debido al clima existente en el hospital, existiendo diferencias significativas con respecto a la significación entre ambiente de organización y de unidad de trabajo respectivamente..

En dos Instituciones Educativas en Viña del Mar, Chile. Se propuso mejorar el Clima Organizacional basada en un estudio de las relaciones interpersonales e intrapersonales. Este estudio se basó en la traducción del cuestionario de Likert. En donde los resultados fueron muy satisfactorios y provechosos para estas dos Instituciones Educativas.

España

Jiménez, D., Jimenez, E. (2016) Clima Laboral y su incidencia en la satisfacción de los trabajadores de una empresa de consumo masivo, investigación que busca medir la caracterización del clima laboral, siendo este un análisis descriptivo y que dicha caracterización influye en el comportamiento.

El objetivo es determinar de qué manera el clima laboral está afectando el grado de satisfacción laboral del empleado en la empresa y determinar los niveles de liderazgo, Motivación, Reciprocidad, Participación y Satisfacción Laboral; aplicados a 102 trabajadores de una empresa de consumo masivo, de los departamentos: administración, almacén, bodega y ventas.

En el análisis se detecta que la mayoría de variables, en especial atención en el área de administración, se sitúa con más bajo promedio y en todas sus subvariables se presentan como no satisfactorias.

B.- Nacional

Lambayeque

Localizamos un estudio realizado en la Universidad Pedro Ruiz Gallo sobre, “Clima organizacional y productividad Académica en el Trabajador de la Facultad de Enfermería de la Universidad Pedro Ruiz Gallo”, concluyen que a pesar que más del 50 % de trabajadores no perciben un clima favorable, tratan de hacer bien su trabajo trabajador.

Callao

La segunda investigación encontrada se trata sobre el “Clima Organizacional” en el Centro de Salud “Manuel Bonilla” DISA I Callao/Red Bonilla, cuyo estudio se aplicó a 100 empleados concluyéndose que las deficiencias encontradas se deben a que a una falta de motivación con el personal, ya que consideran que el trabajo realizado por ellos, no es debidamente evaluado y a la vez recompensando. Otro motivo son los roles en cantidad que asumen los médicos.

Un estudio realizado en cuatro Universidades del Perú, concluyen que en las tres universidades particulares el clima organizacional es mejor en cuanto, mientras que en la universidad estatal, presenta dificultad en cuanto a gestión y clima organizacional

Así mismo una investigación periodística del diario El Comercio (2005) señala que las empresas en su mayoría no valoran el factor humano así mismo hace hincapié que el clima laboral repercute directamente en una mayor rentabilidad; de otra manera jefes que respetan a sus subordinados e imparciales en sus decisiones y trabajadores que sienten el orgullo de su empresa, donde reina la camaradería y no crean que lograr esta maravilla es cuestión de proponérselo.

Existiendo una gran coincidencia en que la capacidad y desempeño trabajador e sustentan en la motivación de ellos y de los demás, la estructura en cuanto en su presentación y planificación, asimismo el dominio del contenido en información y por ultimo las habilidades para enseñar entre ellas el trato, el humor.

C.- Regional

Dentro del contexto nacional tenemos algunas tesis de Maestría que tienen similitud con nuestras variables de estudio que citamos a continuación.

ALARCÓN, en su tesis “*Modelo de gestión por valores para mejorar las relaciones interpersonales y lograr un buen clima institucional en el colegio nacional de “San José” de Chiclayo*”, concluye que: **1.** Se ha descrito cada uno de los componentes del modelo poniendo énfasis en seis valores; es decir:

Respeto, honradez, tolerancia, justicia, solidaridad y democracia que los consideramos fundamentales en nuestra propuesta, puesto que se trata de un Modelo de Gestión por Valores para mejorar las relaciones interpersonales y lograr un buen clima institucional en el Colegio Nacional de “San José”.**2.** El personal directivo, trabajador y no trabajador del Colegio Nacional de “San José”, involucrado en el presente trabajo de investigación, gracias al estímulo ofrecido y a la aplicación de modelo, en una gran mayoría alcanzó una alta formación en valores; así como, en ese mismo nivel, en lo que concierne al conocimiento y ejercicio de las relaciones interpersonales y como tal el establecimiento de un clima institucional favorable en el Centro Educativo. **3.** Con la puesta en práctica del Modelo de Gestión por Valores se ha logrado que el personal directivo, trabajador y administrativo del Colegio Nacional de “San José” promueva un buen ejercicio de las relaciones interpersonales y un clima institucional favorable en el Centro Educativo.

URCIA Vega, en su tesis profesional de maestría de la Universidad Nacional de San Marcos, “*Modelo de relaciones interpersonales asertivas para optimizar la gestión institucional en la I.E. Nuestra señora del Rosario-Chiclayo-2008*”, concluye que Las relaciones humanas constituyen a veces el aspecto menos tratado y es visto como el elemento que no cambiará fácilmente, siempre decimos que los demás son el problema y muy pocas veces nos incluimos como parte del problema. La necesidad de trabajar propuestas orientadas a mejorar la calidad de las relaciones del factor humano en las instituciones, representa una aspiración personal que debe ser materia de esfuerzo también de los demás. El presente proyecto buscó mejorar la eficacia de las relaciones interpersonales entre los miembros de una comunidad educativa y poder así buscar un desarrollo no sólo material, sino también espiritual. No es cierto que en las instituciones con tendencias cristinas o religiosas en general estén exentas de tener un clima institucional conflicto y las relaciones interpersonales no esté fracturadas. A veces se cumple las obligaciones por miedo más que por una voluntad de conciencia del deber de lo que se debe hacer.

Reinerio **CHILÓN** Pérez “*Estrategias metodológicas en los procesos de gestión para mejorar el clima institucional en la institución educativa N°*

11098 “Juan Pablo II” – La Victoria – Chiclayo”, concluye que: El problema del clima institucional negativizado en la I.E. N° 11098 “Juan Pablo II” – La Victoria – Chiclayo está determinado por un conjunto de factores de ruptura de relaciones interpersonales entre la plana directiva y trabajador. Los trabajadores señalan que no existe un liderazgo institucional ni una promoción de un clima institucional que comparta la toma de decisiones para la mejora y cumplimiento del Proyecto Educativo Institucional. La cultura organizacional carece de sensibilización y conciencia hacia la práctica de valores y la tendencia a la calidad educativa a partir de una integración de intereses en beneficio de la comunidad educativa. La propuesta de estrategias metodológicas para la mejora del clima institucional se sustenta en cuatro teorías bases: de las motivaciones e intereses p de la Resolución de conflictos. La propuesta de estrategias metodológicas para la mejora del clima institucional se genera a partir de cuatro estrategias bases: Diálogo abierto entre la Dirección y la Plana trabajador para establecer roles y compromisos institucionales, Cultura de una comunicación asertiva y empática que permita optimizar las relaciones intra e interpersonales, metas y compromisos institucionales a partir de talleres de vivenciación, política de incentivos y recompensas al personal trabajador para generar compensaciones y motivaciones.

CHOQUE, en su tesis *“Programa para mejorar las relaciones interpersonales en la gestión educativa de la institución educativa inicial Salamanca- Arequipa 2006”*, concluye que: Las relaciones interpersonales que se observan en el salón de clases de la I.E.I. Salamanca, se caracteriza por presentar insuficiencias, expresadas en una baja autoestima, complejos sociales, agresividad, palabras negativas y poca creatividad en los niños y niñas. Lo cual no facilitaba la comunicación verbal y no verbal, consintiendo con ello, que el proceso comunicativo se tornara no participativo, aspecto que dificultaba un proceso de enseñanza y aprendizaje deficiente. Este problema observado es susceptible de atenderse mediante una acción educativa que considere trato cortés, pensativo, apreciado, sensitivo, perceptible, reservado y cariñoso; es decir, en la forma del Programa Tacto Pedagógico. Los objetivos propuestos como lograr el desarrollo del trato: cortés y respetuoso; reflexivo y discreto; considerado y sensible; perceptivo y cariñoso, se cumplieron al aplicar el programa tacto pedagógico. En el Programa Tacto Pedagógico la

trabajadora desempeña un papel importante en el desarrollo de adecuadas relaciones interpersonales. Por lo tanto, constatamos que el contacto pedagógico verdaderamente determina desarrollar interacciones personales, que facilitan el proceso de aprendizaje significativo, así como la mejora de las relaciones de empatía, que coadyuvan en la elaboración de un ambiente escolar, basado en el afecto y la autoridad.

1.3. Teorías relacionadas al tema.

1.3.1. La comunicación asertiva como factor en el clima institucional

La comunicación asertiva es aquella relación humana, donde expresamos tanto habilidades como también lo que sentimos, creemos, pensamos, así como nuestras emociones, los valores que poseemos, las necesidades que tenemos e ideas y defender nuestros derechos de una manera correcta sin provocar problemas

- Concibiendo a la categoría básica de relación a la capacidad de dar, intercambiar, y recibir. En todo proceso de comunicación las personas son emisores y receptores simultáneamente

Ejemplo: me encuentro relatando un cuento, por lo que en ese momento soy emisor de un mensaje, Pero al conversar observo que mis alumnos están distraídos, por lo que me convierto en receptor de su mensaje por parte de los estudiantes que manifiestan el desagrado de lo que estoy relatando, y si me pongo de pie, dramatizando las escenas que estoy relatando, entonces he cambiado mi código de comunicación con ellos dando respuesta a su mensaje no verbal.

Por lo que se puede ver que la comunicación es el transporte que nos permite transmitir las expresiones de los seres humanos. (Watzlawick, 1989, p. 23) cabe señalar que existen 3 áreas de la comunicación humana:

- La sintáctica, se ocupa de las complicaciones relativas de la transferencia de información (por ejemplo, codificación, canales, capacidad, ruido, redundancia).
- A semántica, se ocupa del significado de dicha transmisión de información. Donde emisor y el receptor deben haberse puesto de acuerdo

sobre el significado, pues si no imaginemos a un emisor hablando en Japonés y a un receptor que no sabe ese idioma.

- La pragmática, se ocupa del efecto de la comunicación sobre la conducta. Aquí se incluye no sólo el uso de la palabra sino también el lenguaje no verbal y corporal.

La importancia de esta investigación radica en el esfuerzo por contribuir en el análisis y conocimiento de la interrelación entre los actores educativos, mejorando positivamente el clima de trabajo educativo, así como mejorar las relaciones en sus hogares, en medida que los resultados sean alcanzados y/o divulgadas a las organizaciones con los que se trabajarán a través de un sección de comunicación escolar.

1.3.2. El clima organizacional en instituciones del Estado

Al hablar de clima nos enfocamos al ambiente entre los empleados y empleadores de una organización, y está vinculada con su grado de motivación. Se enfoca también como una cualidad o propiedad del ambiente percibida o experimentada por los trabajadores de la empresa, y que se refleja en su comportamiento. Al referirnos a clima organizacional no podemos dejar de lado las propiedades de la motivación tomando como base los aspectos internos de la empresa que conllevan a estimular diferentes formas de motivación en los miembros, tendiendo a mostrarse favorable y positivo; pero si el ambiente organizacional disminuye las necesidades de los miembros, este tiende a mostrarse desfavorable y negativo.

El clima organizacional puede percibirse dentro de una amplia gama de características cualitativas: saludable, malsano, cálido frío, incentivador, desmotivador, desafiante, neutro, animador, amenazador, etc., de acuerdo a como se realizan y desenvuelvan en su entorno los participantes

En otros términos dependerá del estilo de liderazgo empleado, de las leyes y valores con que cuente, así como de la organización, de las formas de las

personas que participen en la organización, como se formó y la actividad que desarrolla la empresa.

El clima que existe en una organización provee la retroalimentación de los procesos que generan las conductas organizacionales, introduciendo cambios en las actitudes y las conductas de los miembros, así como en la estructura organizacional.

Al conceptualizar Clima organizacional nos hemos dado cuenta que se han realizado diferentes investigaciones sin llegar a un acuerdo en una definición pero nosotros lo tomaremos al clima organizacional a lo que genera interés por lo que a través de este se puede determinar el ambiente que existe en el interior de las organizaciones.

Definición de la terminología

Existen diferentes definiciones para la presente investigación hemos tomado en cuenta las más relevantes y fructíferas para nuestro trabajo

El clima laboral se puede enfocar como el conjunto de propiedades laborales, según Hall, citado por Ponce y Navarro (2002) manifestadas directamente e indirectamente por los empleados la cual se refleja en su forma de conductual.

Así mismo Rodríguez, citado por Valencia y Wulf (2001) lo enfoca como una autorreflexión de su vínculo entre si y los demás miembros de su sistema de organización, ya que debería verificarse en los cambios de conductas reflejadas por los trabajadores

El término clima tiene origen griego Klima que se traduce como tendencia, inclinación según Sbragia, R. (1983), por lo que podríamos decir que se basa o percibe en las necesidades de las personas u organización sea esta positiva o negativa.

Además para Gibson y colaboradores (1984) son las características ambientales que sienten los colaboradores de una organización en su entorno laboral. Desde este punto de vista se tiene en cuenta el comportamiento, estructura y procesos.

En cambio para Brow y Moberg (1990) hacen referencia a una serie de características del ambiente dentro de una organización del tal y como lo sienten los colaboradores de esta.

No existe una definición exacta para el significado de Clima Organizacional, ya que ruedan de acuerdo a las características y condiciones de los factores de organización, teniendo en cuenta sus objetivos, estructura, políticas y reglas. Dessler (1993)

Dentro de los elementos más resaltantes de clima organizacional destacan los mencionados por Berman, et al, citado por Dorta (1987):

1) Motivación para de ver de otra forma la estructura aunque esto involucre un cambio de pensamiento total 2) ser asertivos, 3) saber escuchar las criticas y opiniones de los demás 4) Relaciones y mecanismos que permiten a la institución aprender y crecer a través de éxitos y fracasos; 5) compromiso de todo el personal en la toma de decisiones innovativas; 6) planificación sistemática; 7) Liderazgo; 8) Posesión de recursos adecuados.

Otra conceptualización que concibe al clima organizacional es que es el ambiente físico y humano permanente dentro de un trabajo según lo señala Gonçalves (1997). Esto se podría relacionar con la conducta de los trabajadores al relacionarse entre sí y con sus pares, para lo cual se requiere un liderazgo efectivo y materiales óptimos, siendo un filtro que a medida de que estas conductas y factores sean motivacionales positivos la organización mejore su productividad y satisfacción hacia sus clientes, de tal manera que al evaluar el clima organizacional se haga a través de como es percibida la institución.

Por lo que podemos inferir de que la percepción es importante al definir clima organizacional ya que está reflejara el grado de aceptación de la empresa u

institución y por lo tanto la satisfacción de sus empleado al poner énfasis en sus trabajadores.

A su vez Lickert (1990), elabora instrumento llamado “El Perfil de la Escuela” donde describe la relación entre estilo de gerencia, las características de un sistema de organización y la efectividad de la organización, en el cual hace conocer que al medir el funcionamiento interno de la organización se tiene que tener en cuenta el Proceso de liderazgo; la fuerza motivacional; la comunicación; la toma de decisiones; el establecimiento de metas; y el control.

En nuestro entorno observamos colegios que no solo difieren en estructura sino en las características diferentes de sus agentes educativos y la experiencia y vivencia de cada uno de ellos (1994), conocer ello es valioso para sentir la individualidad de su fisonomía. Fernández, et al. (1989:3). Así como se oye que una Institución es “competitiva”, “conservadora”, “agresiva”, enfocado de esta manera solo podemos diferenciar el clima del la institución.

En una Institución educativa el clima se ve reflejado en las características psicosociales manifestado por aquellos factores estructurales, funcionales y personales de diferente estilo educativos.

De acuerdo con Litwin y Stringer (Referenciado Chavenato 1979:530 pp.) el clima dentro de una organización pueden ser instituidos por la diferencia entre el liderazgo mostrado; de un plazo corto sin variar sus características teniendo como consecuencia efectos negativos en la motivación y por ende en el desenvolvimiento de su trabajo.

Para concebir que en una institución tenga un clima aceptable se tiene que tener en cuenta según Schein (1982):

La destreza para efectuar una comunicación positiva, así como la adaptación a los cambios y el compromiso para con la organización y sus fines, también los colaboradores deben sentirse comprometidos con los objetivos de la organización y por ultimo debe de aprender o estar dispuesto a rediseñar su estructura y adaptarse a los cambios.

A.- Características del Clima Organizacional

son percibidas y manifestadas en su clima, ya sea indirecta o directamente de acuerdo al ambiente que se rodean los miembros de la organización, es así como cada uno de ellos percibirá de manera distinta los problemas y el entorno laboral.

Repercutiendo en la productividad y satisfacción de la organización, ya que de acuerdo a su comportamiento generara un clima amistoso y motivacional para él y los de su entorno así mismo para los clientes de la organización e sobre las motivaciones de los miembros de la organización y sobre su correspondiente comportamiento.

Existen 9 dimensiones según Litwin y Stinger (1987:34) relacionándolas con algunas características de la una organización, tales como:

1. Estructura: como su mismo nombre lo dice simboliza las reglas, los procedimientos, las gestiones que tiene los miembros de una organización para desarrollar su labor. De modo que mientras vaya avanzando debe priorizar el trámite, entre el trabajo desorganizado y libre.

1. Responsabilidad: corresponde al empeño que pone cada miembro de la organización para cumplir con sus obligaciones lo cual permitirá ganar más confianza al darse cuenta q no necesitan una llamada de atención o otra opinión dentro de sus actividades.

3. Recompensa: por cada trabajo realizado de forma correcta recibirán una recompensa en este caso positiva, pero a su vez si un empleado no se siente motivado y desarrolla un trabajo ineficiente deberá recibir una recompensa negativa..

4. Desafío: cuan el colaborar se sienta comprometido dentro de su organización, este va tomar riesgos más grandes a los encomendados

5. Relaciones: Es el grado de amistad o afinidad que desarrollan los miembros de una empresa ya sea entre sus pares o con sus subordinados o jefes, este grado de afinidad les permitirá trabajar con mayor confianza y sentara las bases para un clima organizacional más favorable.

6. Cooperación: ayuda mutua entre los pares de la empresa así como entre los directivos y subordinados, ayudándose mutuamente a realizar sus objetivos personales y de la organización.

7. Estándares: son los patrones o reglas de rendimiento de toda organización.

8. Conflictos: saber resolver y enfrentar los conflictos que se presenten entre los miembros de la organización y/o entre los clientes, aquí se enfatiza la habilidad social de saber resolver problemas y aceptar las opiniones de los demás aun estas discrepen de la de ellos.

9. Identidad: su mismo nombre lo dice es identificarse de manera general y real con la organización en la que se desenvuelven, y ver los logros de la empresa como suyos, así mismos sentir los fracasos identificándose, eso es haber llegado a la plena identidad de sus trabajadores hacia su organización.

El conocer el ambiente Organizacional genera la retroalimentación de los procesos de los comportamientos de la organización, accediendo a generar cambios en actitudes y conductas de los colaboradores así también en la estructura que la conforma.

Un buen Clima organizacional, traerá consigo resultados positivos a la organización. Es decir se concretizan logros, se mejora la productividad entre otros. Así también con un clima negativo traería consecuencias adversas a la organización, este se reflejaría en el ausentismo injustificado de sus empleados, el poco compromiso, la falta de motivación, entre otros.

1.4.1. Las relaciones humanas y su importancia en los logros institucionales

Relacionarse es de vital importancia desde su origen para el alcanzar las metas de una organización, para democratizar y humanizar la administración.

Si encontramos ambiente laborales con tensión puede ocasionar el estrés laboral que es una enfermedad causada por el desgaste. Bensabat (1984) lo llama, mecanismo natural y “saludable” donde nuestro organismo genera defensas ocasionando la ausencia del trabajador a la organización, generando nuevas prioridades e interés nuevos trayendo como consecuencia la disminución de la calidad y de la producción.

A.- La experiencia de Hawthorne y principios básicos de la escuela de las relaciones humanas

Sienta las bases de las relaciones humanas de las cuales se pueden determinar en:

a.1. Producción

Entendiendo a producción como el resultados de un proceso donde no solo involucre el trabajo físico y psicológico de los colaboradores sino también sus valores y ambiciones personales, lo cual generará competitividad y compromiso para alcanzar las metas en un tiempo establecido, lo que lograra cuando alcance socializarse e integrarse al grupo y se sienta libre de expresar sus opiniones y asumir sus responsabilidades.

a.2. Comportamiento

el comportamiento de las personas es muy importante y mucho más en una empresa donde influirá para ser adaptado y adaptarse con los demás, ya que

genera que tanto los pares o jefes así como los clientes se sientan bien atendidos y en confianza por el colaborador, generando ganancias y rentabilidad a la empresa.

Lewin (2007) hace referencia a la importancia de los estándares de grupos ya que si estos no se modifican las personas se resistirán al cambio, en cambio si estos estándares se modifican la resistencia al cambio se eliminaría y tendríamos colaboradores más eficaces.

1.1. Formulación del Problema

¿El Programa estratégico de relaciones humanas asertivas y empáticas mejora el clima institucional y potencia el nivel de eficiencia laboral entre los trabajadores de la Municipalidad de Motupe para el año 2016?

1.2. Justificación e importancia

La necesidad de generar en las instituciones públicas o privadas climas favorables de comunicación permitirá elevar, niveles de comunicación e influencia y efectividad entre los trabajadores, lograr así su efectividad y conseguir metas mayores. La presente investigación se hace con el propósito de buscar soluciones a los problemas de clima institucional deficientes y deterioro de conflictos muchas veces se granjean divisiones y bandos rivales que oponen a la oposición de ciertas metas y objetivos e indicadores de desarrollo concretos.

La ejecución de un programa con talleres vivenciales es para mejorar el clima institucional y romper el hielo de muchas veces de personas que trabajando en una misma institución tienen diferentes culturas y romper rivalidades e incomunicaciones que no logra generar mejores relaciones humanas.

1.3. Hipótesis

La implementación de un programa estratégico mejora el clima institucional y la eficiencia laboral entre los trabajadores de la Municipalidad de Motupe.

1.4. Objetivos

A.- General

Proponer un programa estratégico para la mejora del clima institucional y potenciar el nivel de eficiencia laboral entre los trabajadores de la Municipalidad de Motupe.

B.- Específicos

- Identificar el nivel de relaciones humanas existentes entre los trabajadores de la Municipalidad de Motupe.
- Determinar el grado de eficiencia de los trabajadores por su desempeño y el nivel de comunicación entre los trabajadores y los usuarios contribuyentes.
- Diseñar un Programa estratégico de relaciones humanas asertivas y empáticas mejorar el clima institucional y potenciar el nivel de eficiencia laboral entre los trabajadores de la Municipalidad de Motupe-2016.

1.5. Limitaciones de la Investigación

Una limitación que he tenido en el desarrollo del presente trabajo de investigación ha sido la disposición de los servidores a apoyar en los diferentes recojo de información así.

CAPITULO II: MATERIAL Y MÉTODO

2.1. Tipo y diseño de investigación

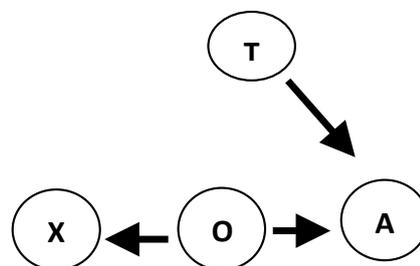
Tipo de Investigación:

Para el desarrollo del presente trabajo de investigación se hará de forma descriptiva, explicativa, analítica y propositiva.

- **Descriptiva:** se pudo describir y precisar los hechos observados, en este caso la realidad problemática de las relaciones humanas en la Municipalidad Distrital de Motupe
- **Explicativa,** porque de esta manera hemos explicado las causas de las relaciones humanas en la Municipalidad Distrital de Motupe
- **Analítica,** analizar el Sistema de relaciones humanas en la municipalidad Distrital de Motupe.

La presente investigación está desarrollada dentro de una modalidad de investigación **descriptivo– explicativo–analítica** por cuanto presenta la realidad actual de la cobranza del impuesto al patrimonio predial en la municipalidad y explica la forma de realizar la cobranza morosa.

Diseño de la Investigación:



Donde:

X = Realidad

O = Observación

T= Modelo Teórico

A= Análisis

Descripción del diseño:

Para ello se trabajó con un diseño ex-post facto, ya que no se realizó ningún experimento y solo se describe y explica la realidad de las relaciones humanas y la propuesta de un programa estratégico de relaciones humanas asertivas y empáticas para potenciar el nivel de eficiencia laboral entre los trabajadores de la municipalidad Distrital de Motupe.

2.2. Población y muestra.-

La población está constituida por el personal administrativo de la municipalidad distrital de Motupe.

2.3. Variables, Operacionalización

- **Variable Independiente**

Las relaciones humanas asertivas y empáticas

- **Variable Dependiente**

Nivel de eficiencia laboral

Tabla 1
Operacionalización de Variables

VARIABLE	INDICADORES	TECNICAS	INSTRUMENTO
INDEPENDIENTE Las relaciones humanas asertivas y empáticas	- Comportamiento de los servidores públicos - Relaciones humanas - Ambiente laboral	- Análisis de documentos. - Entrevista	- Fichas de Documentos. - Cuestionarios.
DEPENDIENTE Nivel de eficiencia laboral	- Resultados óptimos - Nivel de cumplimiento - Grado de satisfacción laboral	- Entrevista. - Observación	- Guías de entrevistas - Ficha de Observación.

Fuente: Elaboración Propia.

2.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos, validez y confiabilidad.

MÉTODO DE INVESTIGACIÓN.

Los métodos de Investigación a emplear son:

Método Analítico, se analizaron y sistematizaron los datos de la realidad y de la base teórica científica.

Método Inductivo, porque se procedió sabiendo las características de cada variable a través de la observación particular con el objetivo de alcanzar las premisas generales y que pueden ser aplicadas en situaciones similares.

Método Inductivo - Descriptivo, para obtener las conclusiones.

Técnicas

Fichaje

Ficha bibliográfica donde se identificó la fuente documental que sirvió de sustento científico a nuestra investigación

Técnicas de Campo

Entrevista La técnica se aplicó al alcalde y funcionario del área de recursos humanos de la municipalidad.

Encuesta

Es un método que busca recoger información de una población sobre una determinada variable. Para este caso se utilizó para recoger información sobre las variables de estudio.

Instrumento

Cuestionario.

Es un instrumento que contiene preguntas que sirven para recoger la información sobre la planificación estratégica en la institución municipal. Se trabaja con tres dimensiones: Resultados de dimensión interna del talento humano, Resultados de dimensión externa del talento humano y Descripción de frecuencia y porcentajes del talento humano. Cada dimensión se evalúa en base a las categorías de valoración con excelente, bueno, regular y mala.

Para la presente investigación utilizamos un cuestionario con 11 preguntas y cada una de ellas con tres ítems, aplicado a los 42 trabajadores de la municipalidad.

2.5. Procedimientos de análisis de datos.

Se tiene en cuenta una estadística descriptiva, realizando para ello un análisis breve y conciso de cada uno de los resultados obtenidos en cada una de las tablas producto del procesamiento de los datos. Los datos recogidos se presentarán en cuadros y gráficos estadísticos simples y dobles.

CAPITULO III: RESULTADOS

3.1. Tablas y Figuras

Tabla 2
Ambiente Laboral

Criterios	Las personas son confiables		Recibimos un trato igual		Acepto las opiniones de los demás	
Nunca	0	0	1	0.02	0	0
Poco	5	0.12	20	0.48	2	0.05
Regular	27	0.64	19	0.45	17	0.40
Mucho	10	0.24	2	0.05	23	0.55
TOTAL	42	1	42	1	42	1

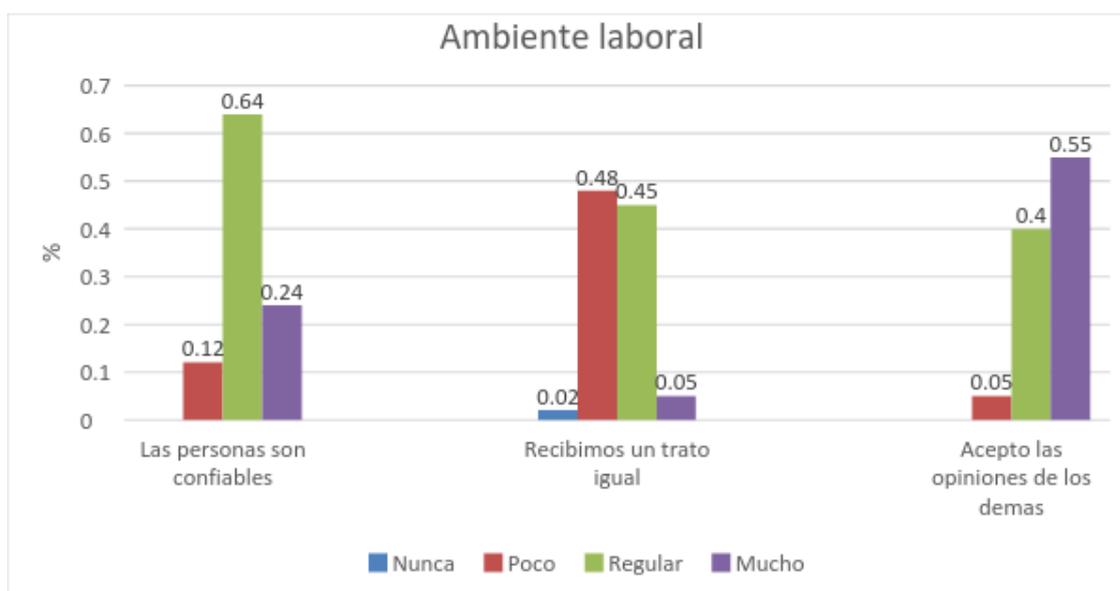


Figura 1 Ambiente Laboral

Interpretación

Las personas que laboran en la institución no son muy confiables 0% poco confiables 12%, regularmente confiables 64% y muy confiables 24%.

Recibe un trato igual nunca 2%, poco 48% regular 45% y mucho 5%.

Acepta las opiniones de los demás, nada %, poco 5%, regular 40% y mucho 55%.

Tabla 3
Capacitación

Criterios	Mejoran métodos de trabajo		Las actividades permiten aprender y desarrollarse		La institución promueve la capacitación	
Nunca	4	0.10	9	0.21	9	0.21
Poco	12	0.29	8	0.19	14	0.33
Regular	23	0.55	11	0.26	17	0.40
Mucho	3	0.07	14	0.33	2	0.05
TOTAL	42	1.00	42.00	1.00	42.00	1.00

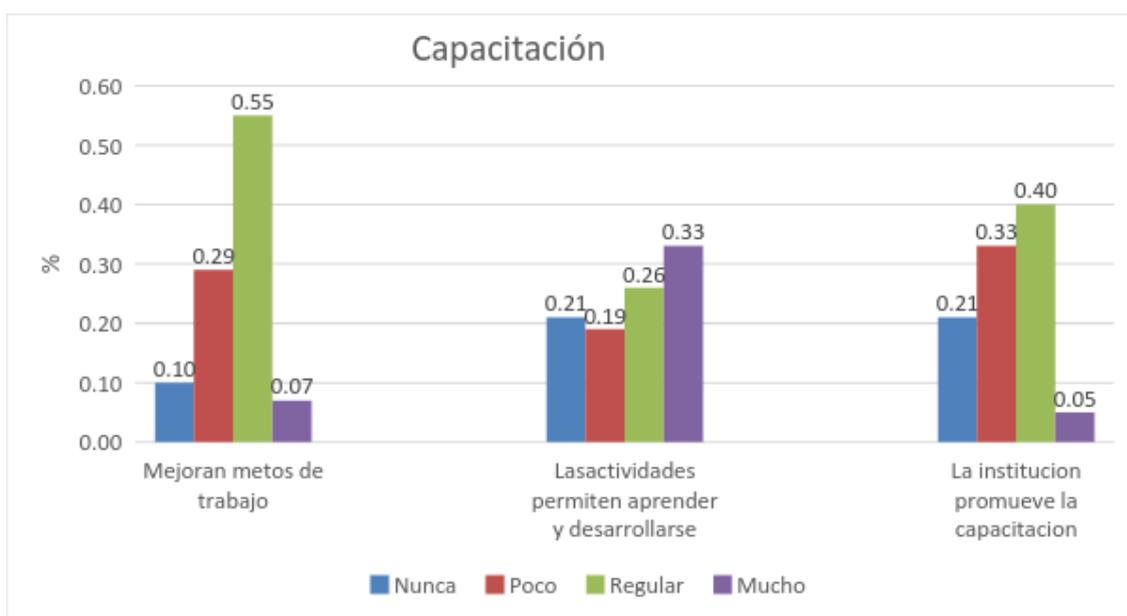


Figura 2 Capacitación

Interpretación:

La capacitación que se realiza en la municipalidad mejoran poco los métodos de trabajo en un 19%, regular en un 26% y mucho en un 7%.

Las actividades desarrolladas permiten aprender nunca un 21%, poco 19%, regular 26% y mucho 33%, no es muy buena la capacitación.

La institución promueve la capacitación nunca 21%, poco 33%, regular 40% y mucho 5%.Las capacitaciones de la municipalidad no son aceptables.

Tabla 4
Infraestructura

Criterios	Distribución adecuada de las oficina		Equipos modernos y de elevada tecnología		Los muebles son adecuados	
Nunca	3	0.07	3	0.07	2	0.05
Poco	11	0.26	21	0.5	10	0.24
Regular	23	0.55	17	0.4	27	0.64
Mucho	5	0.12	1	0.02	3	0.07
TOTAL	42	1	42	1	42	1

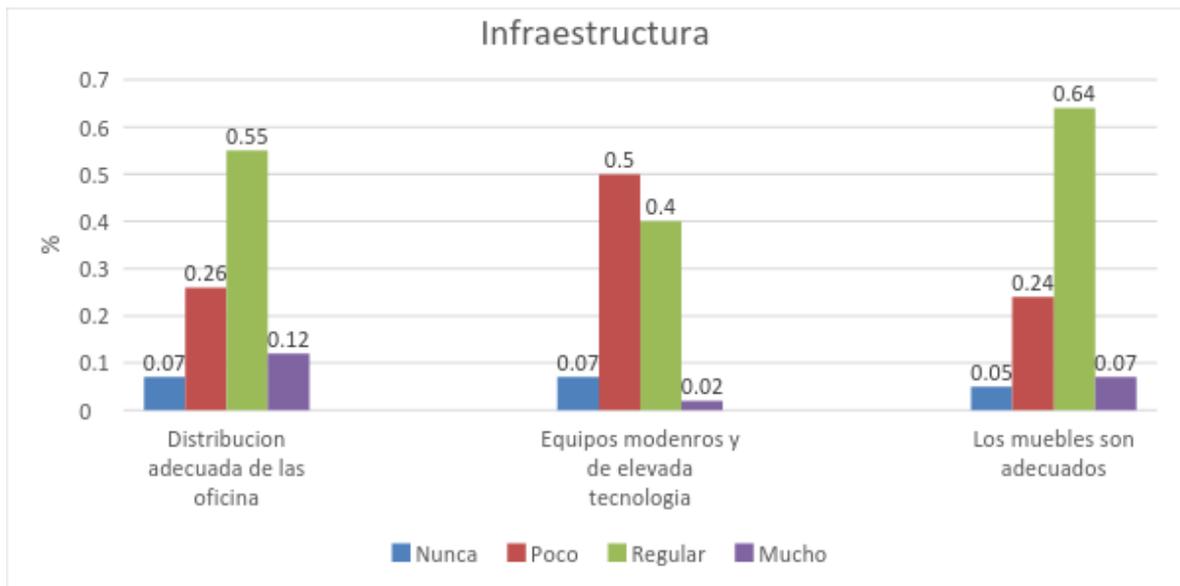


Figura 3 Infraestructura

Interpretación:

En infraestructura la distribución no es adecuada en un 7%, poco adecuada 50%, regular 4% y muy bien adecuada 2%.

En lo que se refiere a los equipos modernos y de elevada tecnología nada%, poco 50%, regular 40% mucha tecnología 2%

Lo muebles son nada adecuados 5%, poco adecuados 24% regularmente adecuados 64% muy adecuados 7%.

Tabla 5
Estructura Organizacional

Criterios	Los procesos administrativos permiten una funcionalidad ágil y flexible					
	La estructura es adecuada las operaciones	0.02	2	0.05	Manual de funciones actualizado	0.1
Nunca	1	0.02	2	0.05	4	0.1
Poco	14	0.33	14	0.33	23	0.55
Regular	26	0.62	21	0.5	13	0.31
Mucho	1	0.02	5	0.12	2	0.05
TOTAL	42	1	42	1	42	1



Figura 4 Estructura Organizacional

Interpretación:

Su estructura organizacional no es nada adecuada 2%, poco adecuada 33%, regularmente adecuada 62% y muy adecuada 2%.

Los procesos administrativos son nada adecuados 5%, poco adecuado 33%, regularmente adecuados 50% y muy adecuados 12%.

El manual de funciones no es nada adecuado 10%, poco adecuado 55% regularmente adecuado 31% y muy adecuado 5%.

Tabla 6
Comunicación horizontal

Criterios	Los procesos permiten una comunicación ágil y flexible		Existen normas y procedimientos como guías de trabajo		La institución fomenta y promueve la comunicación interna	
Nunca	0	0	7	0.17	15	0.36
Poco	19	0.45	18	0.43	13	0.31
Regular	20	0.48	14	0.33	7	0.17
Mucho	3	0.07	3	0.07	7	0.17
TOTAL	42	1	42	1	42	1

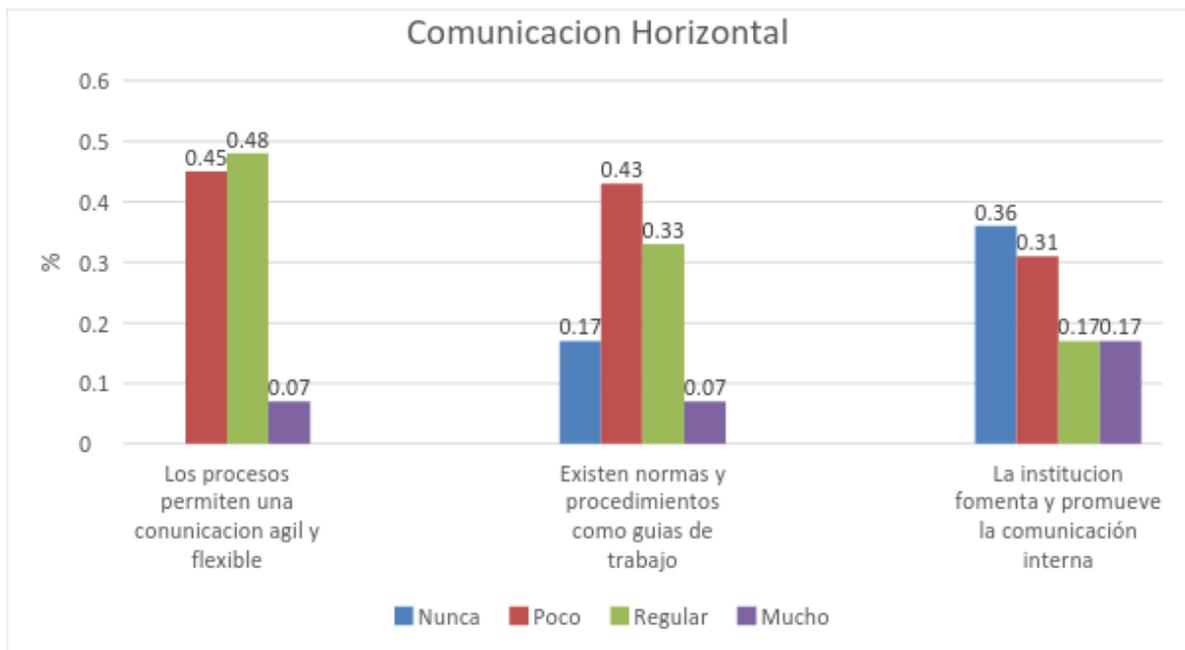


Figura 5 Comunicación Horizontal

Interpretación:

Los procesos administrativos permiten una comunicación ágil y flexible nunca 0%, poco 45%, regular 48% mucho 7%.

Existen normas y procedimientos como guía de trabajo nada 0%, poco 17%, regular 33% mucho 7%.

La institución fomenta y promueve la comunicación interna, nada 36%, poco 31%, regular 17% y nada 17%. La comunicación interna es pésima.

Tabla 7
Recompensa

Criterios	Se realizan actividades recreativas		La remuneración cubre mis expectativas		Se reconocen logros en el trabajo	
Nunca	19	0.45	17	0.4	29	0.69
Poco	13	0.31	16	0.38	7	0.17
Regular	7	0.17	9	0.21	5	0.12
Mucho	3	0.07	0	0	1	0.02
TOTAL	42	1	42	1	42	1

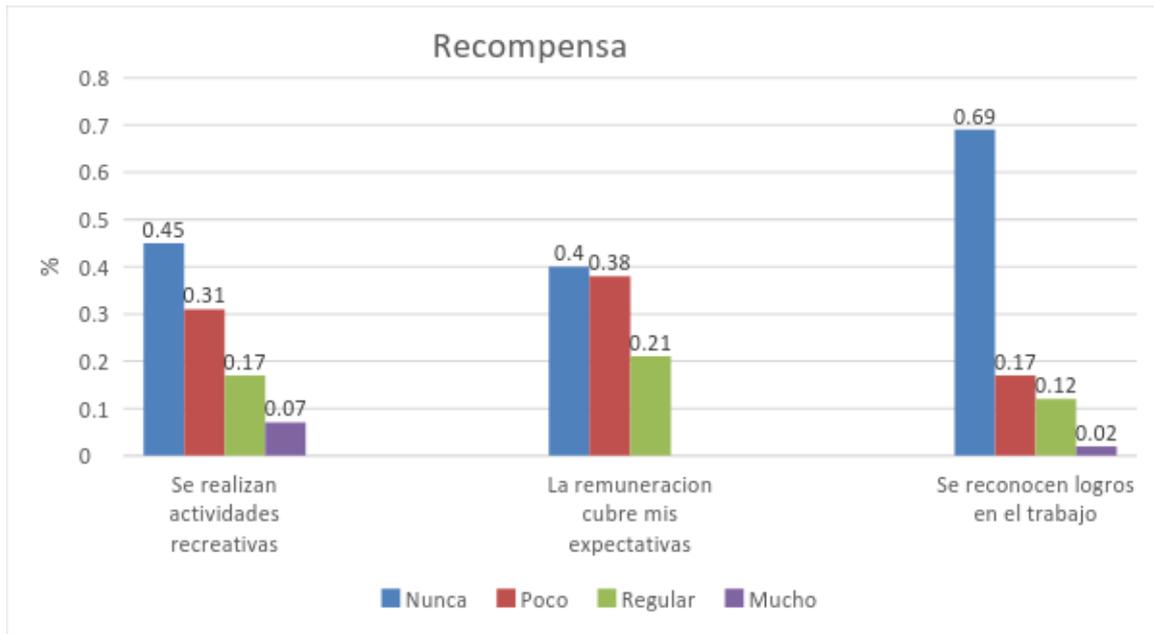


Figura 6 Recompensa

Interpretación:

Se realizan actividades recreativas nunca 45%, poco 31%, regular 17% y mucho 7%, esto significa que el personal no percibe actividades de recreación.

La remuneración cubre las expectativas del personal, nunca 40%, poco 38%, regular 21% y mucho 0%, el personal está descontento con la remuneración.

Se reconocen los logros en el trabajo: nunca, 69%, poco 17%, regular 12% y mucho 2%, en este aspecto el personal siente que no se reconoce ni estimula los logros del personal.

Tabla 8
Relación Interpersonal

Criterios	Entiendo los sentimientos del otro		Acepto las opiniones de los demás cuando me equivoco		Respeto las ideas de los demás	
	Nunca	Poco	Regular	Mucho	Nunca	Poco
Nunca	0	0	0	0	0	0
Poco	2	0.05	1	0.02	2	0.05
Regular	20	0.48	7	0.17	5	0.12
Mucho	20	0.48	34	0.81	35	0.83
TOTAL	42	1	42	1	42	1

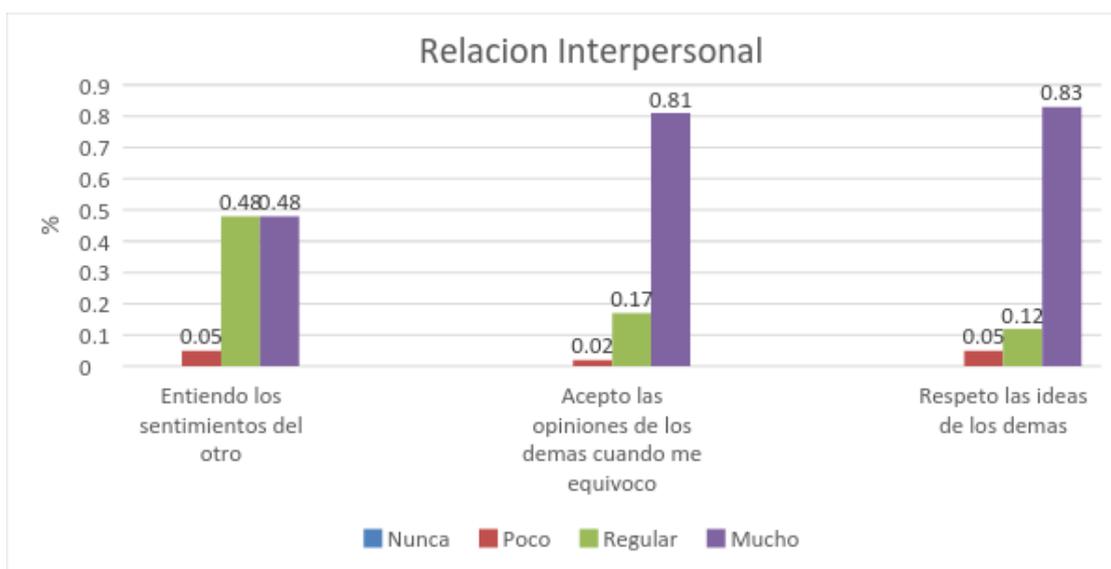


Figura 7 Relación Interpersonal

Interpretación:

La relación entre personas de la institución en lo que se refiere al entendimiento de los sentimientos del otro:

Entiendo a los sentimientos del otro, nada 0%, poco 5%, regular 48% y mucho 48%.

Acepto las opiniones de los demás cuando me equivoco, nada 0%, poco 2%, poco 17% mucho 81%.

Respeto las ideas de los demás, nada 0%, poco 5%, regular 12% y mucho 83%.

Tabla 9
Cooperación y Trabajo en equipo

Criterios	Los compañeros de trabajo cooperan entre si		El trabajo en equipo da buenos resultados		Existe colaboración entre el personal de las oficinas	
Nunca	5	0.12	1	0.02	3	0.07
Poco	11	0.26	5	0.12	19	0.45
Regular	19	0.45	20	0.48	17	0.4
Mucho	7	0.17	16	0.38	3	0.07
TOTAL	42	1	42	1	42	1

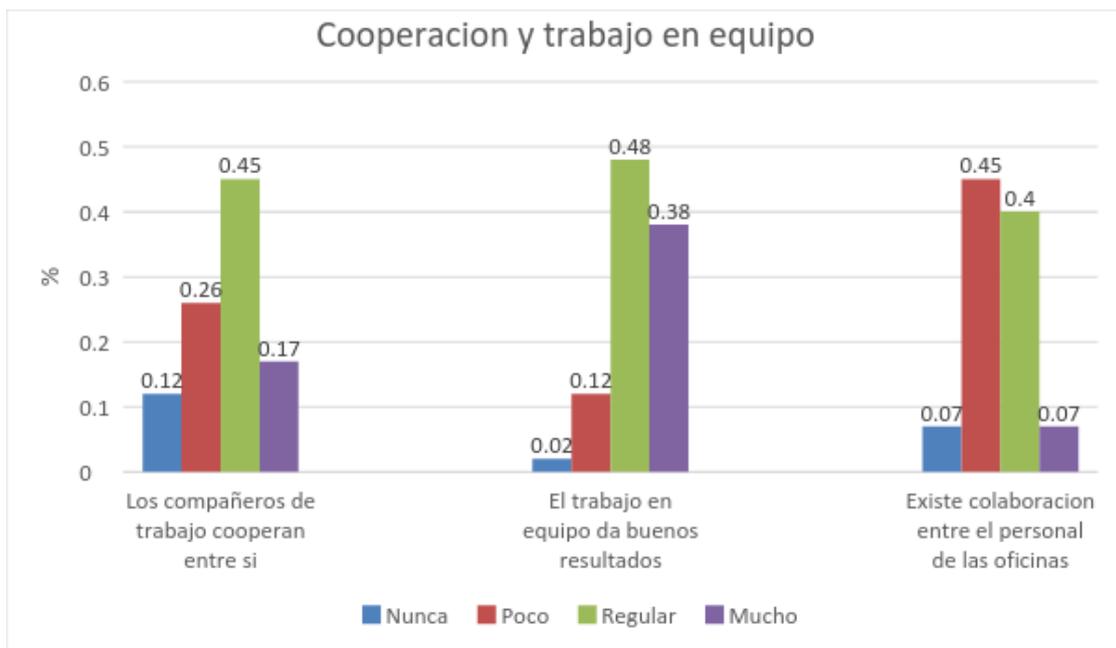


Figura 8 Cooperación y Trabajo en equipo

Interpretación:

Respecto al trabajo en equipo,

Los compañeros de trabajo cooperan entre si, nunca 12%, poco 26%, regular 45% y mucho 17%.

El trabajo en equipo da buenos resultados 2%, poco 12%, regular 48% y mucho 38%.

Existe colaboración entre el personal de las oficinas, nunca 7%, poco 45%, regular 40% y mucho 7%.

Tabla 10
Valores Compartidos

Criterios	La honestidad facilita el cumplimiento de tareas		Se denuncia quienes se benefician de los tramites		Hay transparencia en la gestión	
Nunca	1	0.02	28	0.67	4	0.1
Poco	18	0.43	6	0.14	5	0.12
Regular	9	0.21	7	0.17	23	0.55
Mucho	14	0.33	1	0.02	10	0.24
TOTAL	42	1	42	1	42	1

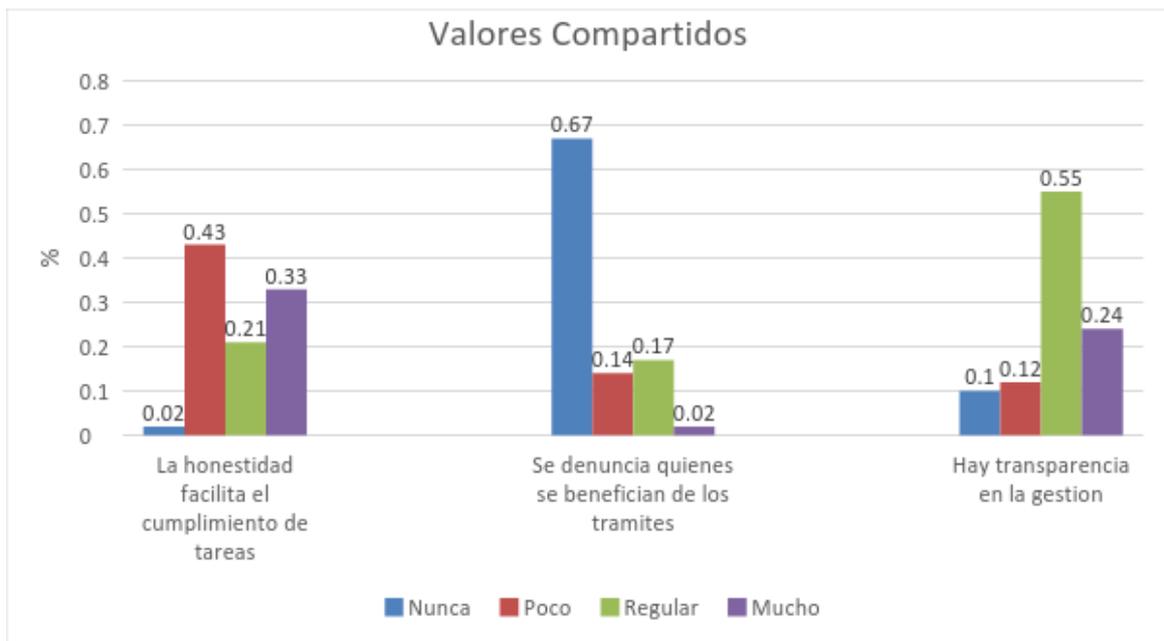


Figura 9 Valores Compartidos

Interpretación:

Respecto a los valores compartidos

La honestidad facilita el cumplimiento de las tareas, nunca 2%. Poco 43%, regular 21% y mucho 33%.

Se denuncia a quienes se benefician de los trámites, nunca 0%, poco 67%, regular 14% y mucho 2%.

Hay transparencia en la gestión, nunca 10% , poco 12%, regular 55% y mucho 24%.

Tabla 11
Trato al Contribuyente

Criterios	Los contribuyentes reciben buen trato		Las respuestas a los contribuyentes son las más adecuadas		El personal tiene facilidad para explicar respuestas negativas	
	Nunca	Poco	Regular	Mucho	Nunca	Poco
Nunca	1	0.02	1	0.02	1	0.02
Poco	8	0.19	10	0.24	16	0.38
Regular	25	0.6	23	0.55	18	0.43
Mucho	8	0.19	8	0.19	7	0.17
Total	42	1	42	1	42	1

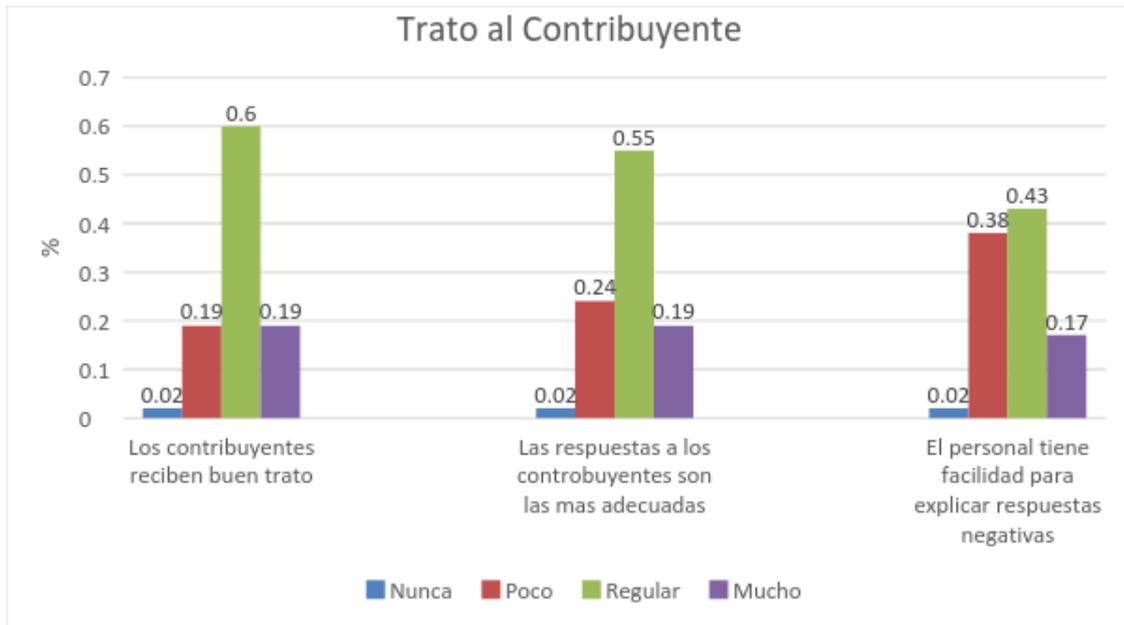


Figura 10 Trato al contribuyente

Interpretación:

En lo que respecta al trato al contribuyente

Los contribuyentes reciben buen trato, nunca 2%, poco 19%, regular 60% y mucho 19%.

Las respuestas a los contribuyentes son las más adecuadas, nunca 2%, poco 24%, regular 55% y mucho 19%.

El personal tiene facilidad para explicar respuestas negativas, nunca 2%, poco 38, regular 43 y mucho 17%.

Tabla 12
Evaluación y retroalimentación

Criterios	Se evalúa el desempeño y las metas obtenidas		La evaluación ayuda a mejorar la tarea		Se recibe la preparación para realizar las actividades		Se dispone de un sistema para el seguimiento y control de las actividades	
	Nunca	Poco	Regular	Mucho	Nunca	Poco	Regular	Mucho
Nunca	17	0.4	13	0.31	17	0.4	18	0.43
Poco	12	0.29	10	0.24	10	0.24	12	0.29
Regular	9	0.21	10	0.24	12	0.29	12	0.29
Mucho	4	0.1	9	0.21	3	0.07	0	0
Total	42	1	42	1	42	1	42	1

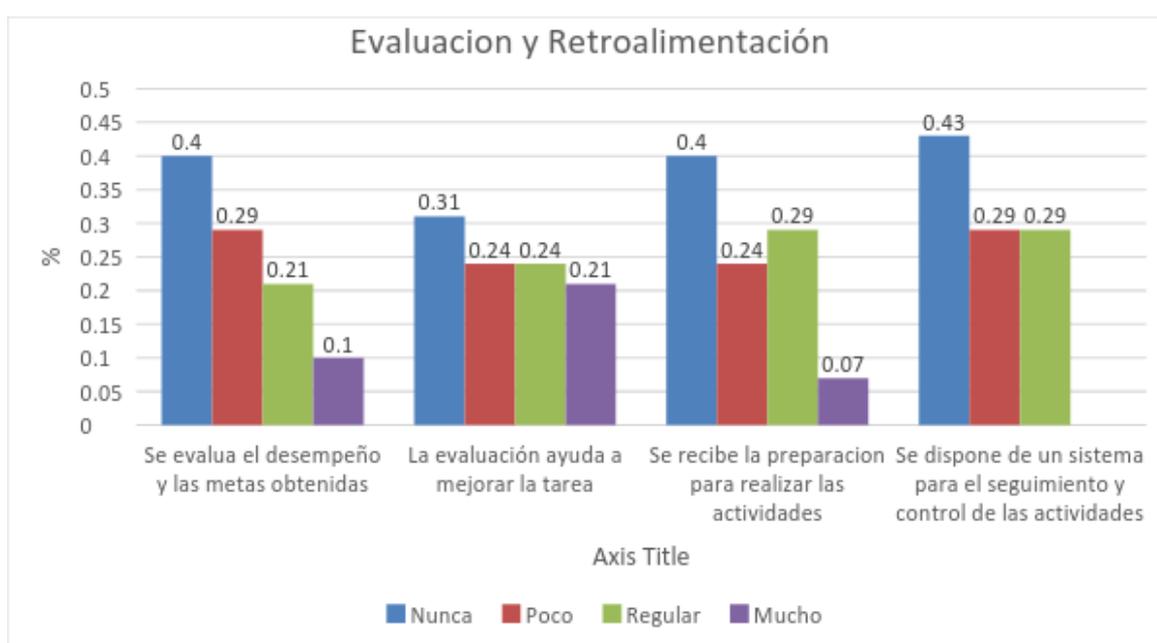


Figura 11 Evaluación y Retroalimentación

Interpretación:

En lo que respecta la evaluación y retroalimentación.

Se evalúa el desempeño y las metas obtenidas, nunca 40%, poco 29%, regular 21% y mucho 10%.

La evaluación ayuda a mejorar la tarea, nunca 31%, poco 24%, regular 24% y mucho 21%.

Se recibe la preparación para realizar las actividades, nunca 40%, poco 24%, regular 29% y mucho 7%.

Se dispone de un sistema para el seguimiento y control de las actividades, nunca 43%, poco 29%, regular 29% y mucho 0%.

3.2. Discusión de resultados

Los resultados de las entrevistas a los trabajadores de la municipalidad distrital de Motupe, arrojan resultados muy interesantes que debemos comentar, el objetivo de la investigación fue identificar el nivel de relaciones humanas existentes entre los trabajadores de la Municipalidad de Motupe y según el ambiente laboral, la gente no es muy confiable ya que solo el 12% son poco confiables y el 64% regularmente confiables, según tabla N°2 Ambiente Laboral, esto genera un ambiente en donde no existe la absoluta confiabilidad para la realización de sus labores diarias y consecuentemente el trabajo en equipo se debilita, esto no es muy recomendable mantener esta situación ya que la responsabilidad que tiene la institución municipal con sus ciudadanos exige eficiencia y eficacia en la atención al público.

En la misma tabla podemos apreciar que los trabajadores manifiestan que no reciben un trato igual, se entiende de los directivos, y que un buen trato solo lo percibe el 5%, regular el 45%, esto es muy grave ya que los servidores públicos esperan un reconocimiento diario de su labor realizada, aunque solo sea en el buen trato.

En la misma tabla también se puede apreciar que en lo que respecta a que respeta las opiniones, si se reconoce este valor, ya que el 55% lo considera con mucho o bastante, el 0% nunca respeta las opiniones, por lo tanto, en este aspecto el respeto y tolerancia a las ideas y opiniones de los demás se impone y es una clara muestra que hay tolerancia, contribuyendo a mejorar el clima entre los servidores.

Los servidores reconocen que las capacitaciones son relativamente importantes ya que mejoran los métodos de trabajo, así lo reconocen el 55% regular y el 7% mucho, no es un dato muy halagador, pero se debe de seguir insistiendo o cambiar los temas a desarrollar. El 33% considera que la institución poco promueve la capacitación y el 40% regular, por lo tanto los servidores no sienten apoyo o atención a las capacitaciones.

3.3. Aporte científico (propuesta)

PROGRAMA ESTRATÉGICO DE RELACIONES HUMANAS ASERTIVAS Y EMPÁTICAS PARA MEJORAR EL CLIMA INSTITUCIONAL Y POTENCIAR EL NIVEL DE EFICIENCIA LABORAL ENTRE LOS TRABAJADORES DE LA MUNICIPALIDAD DE MOTUPE-2016.

Como resultado de la investigación realizada en la municipalidad distrital de Motupe respecto a las relaciones humanas interpersonales entre sus servidores, se ha elaborado la

propuesta de un programa para mejorar las relaciones interpersonales mejorar el clima laboral y consecuentemente un rendimiento más efectivo.

La propuesta considera los resultados de la encuesta realizada a los servidores de la municipalidad en donde se demostró que la comunicación es la formal; pero que la comunicación informal se realiza con muchos defectos y errores.

Por tanto se ofrece una propuesta que se orienta a mejorar, la conducta y el conocimiento para ser mejores cada día y brindar un servicio a las exigencias de los contribuyentes, tomando como referencia las comunicaciones efectivas pautadas por los autores Koontz y Weihrich (2002), Carrión (2001), Ribeiro (2000) y Davis y Newstrom (1998). Encaminando la relación de las teorías bajo tres enfoques:

- Comunicación y dinámica personal: proponer actividades para afianzar las características intrapersonales de la comunicación.
- Comunicación y relaciones interpersonales: Tareas para corregir la comunicación interpersonal.
- Las comunicaciones efectivas: La mejora de destrezas que perfeccionen la comunicación organizacional.

1. Comunicación Organizacional Efectiva

Tomando como referencia que la comunicación se basa en 3 premisas. Carrión (2001)

a.- Se tiende a hacer aquello en lo que se piensa,

b.- Los pensamientos convertidos en comportamientos producen resultados, consecuencias, logros, éxitos o fracasos y

c.- Al pensar en forma diferente, el comportamiento será diferente y los resultados diferentes. Ahora bien, si el comportamiento depende del esquema mental de cada persona construido por las impresiones sensibles de la realidad y experiencias individuales, dando un significado particular al contexto donde se desenvuelve, entonces, los procesos de cambios deben comenzar con la persona.

Ante los avances tecnológicos y de comunicación, así como la globalización y el modernismo los contribuyentes de la municipalidad son más exigentes con el servicio solicitado así mismo se debe de tomar conciencia que las relaciones interpersonales son la base para una buena gestión municipal.

Por tanto se hace necesario que la alta dirección así como los funcionarios promuevan y demuestren mejores capacidades, actitudes y valores las mismas que deben de ser percibidas por los servidores de la institución los mismos que deben de ser asimilados, comprendidos y expresados, sin duda que esto genera un ambiente de mejor trato.

Koontz y Weihrich (2002) afirmaron: “que la eficacia de la comunicación es responsabilidad de todos los miembros de una organización”, tanto de la alta dirección así como de los servidores en general.

1. Los emisores de mensaje deben concebir rotundamente lo que desean comunicar.

Esto significa que la alta dirección debe de tener bien definida la intención del mensaje y marcar un plan para la obtención del mismo; determinado a conseguir el objetivo de la comunicación.

2. Elegir una la codificación y decodificación adecuada.

Esto es que el uso de símbolos laborales como para el emisor así como el receptor del mensaje; evadiendo el lenguaje común es una práctica innecesaria e inteligible.

3. Debe planificarse adecuadamente la comunicación sin haber vacíos.

Significa que se debe incluir a otras personas en la recolección de los datos, para el análisis del mensaje y selección de los medios apropiados. El contenido debe ser afín del nivel de comprensión de sus destinatarios y con al contexto organizacional existente.

4. Comunicar lo importante en tanto para el destinatario como para la organización.

Esto significa que la comunicación debe de priorizar los temas que involucren a toda la institución y a la comunidad.

5. Valerse de situaciones adecuadas para transmitir mensajes.

Hay circunstancias que generan mucha emotividad en las que se encuentre el receptor; ello facilita la asimilación y el desarrollo de empatía e igualar a través de su comprensión social.

Queda claro que la alta dirección tiene la gran responsabilidad de delinear el propósito y estrategias comunicacionales.

2. La Comunicación Intrapersonal

La comunicación interpersonal utiliza tipos de comunicación esto pueden ser verbal, escrita o gestual, mediante las cuales le es más fácil expresar la información. Puche (1999)

Tomando en cuenta lo anterior se proponen lineamientos que permitan mejorar la comunicación individual interpersonal, desarrollados en la investigación, como:

- a. Para la comunicación, es importante el tono de voz, las palabras elegidas y la congruencia entre lo que se dice y el modo como se dice influyen en las reacciones y acciones del servidor de la institución, las palabras utilizadas tienen una relación directa entre lo que se dice y se hace, lo contrario genera confusión.
- b. La comunicación contiene información relevante, ésta es completa cuando el mensaje es entendido por el receptor. Es verificable a través de la retroalimentación.
- c. Practicar habilidades de escucha, creando cualidades positivas que incentiven al personal a investigar o profundizar sobre el mensaje a fin de mejorar la capacidad de diálogo y entendimiento horizontal.
- d. Promover la empatía de los emisores y receptores, escucha activa, sentimientos y pensamientos que el interlocutor desea transmitir y escuchar, es decir el interés en lo que la otra persona dice.
- e. Si la comunicación es de forma escrita, se debe tener atención y respeto a las personas a las cuales se les envía.
- f. Utilizar las TICs (Tecnologías de la Información y Comunicación) con modernos equipos y para facilitar los mensajes, revisar el contenido antes de ser enviado.

3. La Comunicación Interpersonal

La comunicación entre personas genera una relación que se traduce en hablar y escuchar y en una organización éstas, inician, mantienen, modifican, consolidan, deterioran y terminan una relación comunicándose.

Por lo tanto se requiere de mucha observación y atención a las formas y mensajes en una comunicación, frecuentemente van presentándose fallas no solo por el contenido del mensaje sino también por los códigos del mensaje que pueden ser distorsionados.

Por ello es importante identificar los patrones propios de la relación y así desarrollar destrezas que mejoren la fluidez de la comunicación y por ende del comportamiento organizacional.

Ante esto proponemos lineamientos que permitirán derrumbar las barreras de la comunicación organizacional, y así mejorar las estrategias comunicacionales desarrolladas identificadas en nuestra investigación, como:

- a. Mantener una comunicación permanente con todo el personal, dialogando y seleccionando temas relacionados con las actividades comunes de la institución, en donde la experiencia, la retroalimentación, la focalización facilite el cumplimiento de dichas actividades.
- b. Mantener una orientación permanente sobre las metas y objetivos institucionales, establecidos en los planes y programas aprobados por las instancias pertinentes y que se implementan en la institución.
- c. Implementar un liderazgo democrático y participativo donde el personal de dirección implemente las opiniones y sugerencias que enriquecen y facilitan la concreción de las tareas.
- d. Tener en cuenta que los lineamientos planteados en la comunicación interpersonal en los flujos comunicacionales pueden ser descendentes, ascendentes, horizontales y verticales, responsablemente implementados.

Para concretizar esta propuesta del programa se convoca a una comisión para la concreción de una capacitación a través de talleres de trabajo desarrollado en módulos por cada enfoque.

CAPÍTULO IV: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

4.1. CONCLUSIONES

1. El personal administrativo de la municipalidad distrital de Motupe es poco confiable entre sí, así mismo el trato que recibe por parte de los superiores no es bueno, es muy regular, sin embargo respeta las opiniones de los demás, aun cuando se equivoque. (Interpretación 1).

Acepta las formas de organización; sin embargo aún no está totalmente satisfecha de dicha estructura, los procesos administrativos aún tienen deficiencias. (Interpretación 4).

Los procesos administrativos aún tienen inconsistencias para una mejor comunicación (interpretación 5).

La comunicación interna que la municipalidad promueve es mala

El personal administrativo no está satisfecho con la remuneración, aún es insuficiente

No se promueve el trabajo en equipo; sin embargo el personal cree que este es muy eficaz, hay poca colaboración entre sí. (Interpretación 8).

Acepta las opiniones de los demás cuando se equivoca

2. El personal administrativo de la municipalidad no está satisfecho con la poca capacitación que esta realiza ya que regularmente mejoran los métodos de trabajo, así mismo las actividades desarrolladas permiten aprender regularmente poco. Por lo tanto se percibe que la institución no tiene mucho interés en lo que es más fundamental en este tipo de instituciones, como es la capacitación a fin de mejorar la atención al contribuyente.(Interpretación 2).

Se realizan muy pocas actividades recreativas para mejorar la interacción y la socialización del personal. (Interpretación 6), así como no se reconoce al personal por su buen desempeño en su gestión, mediante el estímulo personal.

Por lo tanto se hace necesario la aplicación de estrategias de capacitación y motivación de todo tipo.

3. El personal considera que no se evalúa el desempeño de los servidores por lo tanto

no se conoce y tampoco se puede individualizar la conducta y comportamiento de cada uno de ellos, así mismo considera que la evaluación ayuda a mejorar la resolución de las tareas; pero no es muy eficaz, esto demuestra que no están sensibilizados con la importancia de la evaluación o en algún momento la evaluación aplicada no se utilizó con fines de mejoras en la atención a los contribuyentes. (Interpretación 11),

Así mismo los servidores consideran que hay un buen trato a los contribuyentes y que se da buena información ya que las respuestas que se le brinda son las más adecuadas.(Interpretación 10),

4.2. RECOMENDACIONES

Realizar actividades recreativas orientadas a socializar a los servidores basados en el respeto a sus creencias, sus ideologías, su mística y sobre todo su visión y misión institucional a través de juegos y talleres de incentivo y desarrollo de habilidades comunicacionales.

Realizar actividades periódicas de capacitación en temas de desarrollo de habilidades comunicacionales y de atención al contribuyente, por parte de expertos a través de convenios con universidades de la región.

Implementar el PROGRAMA ESTRATÉGICO DE RELACIONES HUMANAS ASERTIVAS Y EMPÁTICAS PARA POTENCIAR EL NIVEL DE EFICIENCIA LABORAL ENTRE LOS TRABAJADORES DE LA MUNICIPALIDAD DE MOTUPE, diseñado en la presente investigación.

Establecer un sistema de evaluación periódica de desempeño de los servidores considerando que dicha evaluación debe ser orientada exclusivamente a comprobar el cumplimiento de las políticas establecidas para los diferentes procesos que se realizan en la municipalidad distrital de Motupe.

REFERENCIA BIBLIOGRÁFICA

AperturaNegocios (2019) Clima laboral; más de la mitad de los argentinos se sienten disconformes.

Recuperado de: <https://www.cronista.com/apertura-negocio/empresas/Clima-laboral-mas-de-la-mitad-de-los-argentinos-se-siente-disconforme-20190505-0001.html>

Chirinos, Y., Meriño V. & Martínez, C.(2018) El Clima organizacional en el emprendimiento sostenible. Universidad Católica Luis Amigo. 2018. DOI : <https://doi.org/10.21158/01208160.n84.2018.1916>.

Recuperado de <http://www.scielo.org.co/pdf/ean/n84/0120-8160-ean-84-00043.pdf>

Diario Gestión (2014) 45% de trabajadores no es feliz en su centro de labores.

Recuperado de: <https://gestion.pe/tendencias/management-empleo/45-trabajadores-feliz-centro-labores-68545-noticia/>

Espinoza, M.& Jimenez, A.(2019) Medición del clima organizacional con enfoque de género en la Escuela Politécnica Nacional. Universidad & Empresa.

Gonzales, J., Rodríguez M.& González O. (2018) El clima organizacional de la gran empresa Boyacence, estudio en el Valle de Sugamuxi, Colombia. Revista Espacios.

Recuperado de: <http://www.revistaespacios.com/a18v39n37/a18v39n37p03.pdf>

Hofstadt, C. y Quiles, Y.(2006) técnicas de comunicación para profesionales de enfermería. Edita Generalitat Valenciana. Conselleria de Sanidad © de la presente edición, Generalitat Valenciana.

Prieto, M. (2011) Empatía, asertividad y comunicación. Innovación y experiencias educativas. ISSN 1988-6047, Dep. Legal GR 2922/2007.

Publimetro, (2015) Chile se ubica en el sexto lugar de los países con menor satisfacción laboral en el mundo.

Recuperado de: <https://www.publimetro.cl/cl/noticias/2017/05/03/chile-se-ubica-top-10-paises-mayor-insatisfaccion-laboral.html>

Riso, W. (2013) Guía práctica. Para no dejarse manipular y ser asertivo. Primera edición: Junio de 2013. ISBN:978-958-57970-25-4.

Urcia, M.(2008) tesis profesional de maestría de la Universidad Nacional de San Marcos, “*Modelo de relaciones interpersonales asertivas para optimizar la gestión institucional en la I.E. Nuestra señora del Rosario-Chiclayo-2008*”

Choque, R. (2006) tesis para obtener el grado de Magíster, denominada “*Programa para mejorar las relaciones interpersonales en la gestión educativa de la institución educativa inicial Salamanca- Arequipa 2006*”.

Brow W. y Moberg D (1990). Teoría de la organización y la Administración: enfoque integral. México: Editorial Limusa. Brunet L (1999).

ANEXOS

MATRIZ DE CONSISTENCIA

TÍTULO:

PROBLEMA	OBJETIVOS	VARIABLE	INDICADORES	ÍTEMS	INSTRUMENTO
¿El Programa estratégico de relaciones humanas asertivas y empáticas mejora el clima institucional y potencia el nivel de eficiencia laboral entre los trabajadores de la Municipalidad de Motupe para el año 2016?	<p>A.- General Proponer un programa estratégico para la mejora del clima institucional y potenciar el nivel de eficiencia laboral entre los trabajadores de la Municipalidad de Motupe.</p> <p>B.- Específicos Identificar el nivel de relaciones humanas existentes entre los trabajadores de la Municipalidad de Motupe. Determinar el grado de eficiencia de los trabajadores por su desempeño y el nivel de comunicación entre los trabajadores y los usuarios contribuyentes. Diseñar un Programa estratégico de relaciones humanas asertivas y empáticas mejorar el clima institucional y potenciar el nivel de eficiencia laboral entre los trabajadores de la Municipalidad de Motupe-2016.</p>	<p>Variable Independiente Las relaciones humanas asertivas y empáticas</p> <p>Variable Dependiente Nivel de eficiencia laboral</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Comportamiento de los servidores públicos - Relaciones humanas - Ambiente laboral - Resultados óptimos - Nivel de cumplimiento - Grado de satisfacción laboral 	<ul style="list-style-type: none"> - Análisis de documentos. - Entrevista - Entrevista. - Observación 	<ul style="list-style-type: none"> - Fichas de Documentos. - Cuestionarios. - Guías de entrevistas - Ficha de Observación.

ANEXOS

ENCUESTA APLICADA AL PERSONAL DE LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE MOTUPE PARA CONOCER EL CLIMA ORGANIZACIONAL 2016.

Nro	Items	Nunca	Poco	Regular	Mucho
1	AMBIENTE LABORAL				
1.1	Las personas con quienes trabajo son confiables.				
1.2	Los trabajadores recibimos un trato igual de parte de los funcionarios.				
1.3	Acepto las opiniones de los demás cuando me equivoco				
2	CAPACITACION				
2.1	En la organización, se mejoran continuamente los métodos de trabajo				
2.2	Las actividades permiten aprender y desarrollarse				
2.3	La institución promueve la capacitación del personal				
3	INFRAESTRUCTURA Y AMBIENTE FISICO				
3.1	La distribución de las oficinas es adecuada				
3.2	Los equipos son modernos y de elevada tecnología				
3.3	Los inmuebles son los adecuados				
4	ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL				
4.1	La organización estructural es adecuada a la magnitud de sus operaciones				
4.2	Los procesos administrativos permiten una funcionalidad ágil y flexible				
4.3	La organización tiene su manual de funciones actualizado				
5	COMUNICACIÓN HORIZONTAL				
5.1	Los procesos administrativos permiten un funcionalidad ágil y flexible				
5.2	Existen normas y procedimientos como guías de trabajo				
5.3	La institución fomenta y promueve la comunicación interna				
6	RECOMPENSA				
6.1	Se realizar actividades recreativas				
6.2	La remuneración cubre mis expectativas				
6.3	Se reconocen los logros en el trabajo				
7	RELACION INTERPERSONAL				
7.1	Cuando entablo una conversación entiendo los sentimiento del otro				
7.2	Acepto las opiniones de los demás cuando me equivoco				
7.3	Respeto las ideas de los demás.				
8	COOPERACION Y TRABAJO EN EQUIPO				
8.1	Los compañeros de trabajo cooperan entre sí para resolver los problemas que involucran a varias áreas				
8.2	El trabajo realizado en equipo da buenos resultados				
8.3	Existe colaboración entre el personal de las diversas oficinas				
9	VALORES COMPARTIDOS				
9.1	La honestidad en el lugar de trabajo produce acciones que facilita el cumplimiento de las tareas				
9.2	Se denuncia a quienes se benefician de los trámites administrativos				
9.3	Hay transparencia en la gestión				

10	TRATO AL CONTRIBUYENTE				
10.1	Los contribuyentes reciben buen trato por parte del personal				
10.2	Las respuestas al contribuyente son las más adecuadas				
10.3	El personal de servicio tiene facilidad para explicar respuestas negativas al contribuyente				
11	EVALUACION Y RETROALIMENTACIÓN				
11.1	Se evalúa el desempeño y las metas obtenidas.				
11.2	La evaluación que se hace del trabajo, ayuda a mejorar la tarea				
11.3	Se recibe la preparación necesaria para realizar el trabajo				
11.4	Se dispone de un sistema para el seguimiento y control de las actividades				