



**UNIVERSIDAD NACIONAL  
“PEDRO RUIZ GALLO”  
ESCUELA DE POSGRADO  
MAESTRIA EN ADMINISTRACION  
CON MENCIÓN EN GERENCIA EMPRESARIAL**

---

**“CLIMA ORGANIZACIONAL Y MOTIVACION LABORAL EN LOS  
COLABORADORES DE LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE  
HUAMBOS, 2020”**

**TESIS**

**PRESENTADA PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE  
MAESTRA EN ADMINISTRACIÓN CON MENCIÓN EN GERENCIA  
EMPRESARIAL**

**AUTORA:**

**Bach. Leydi Jhohania Bardales Torres**

**ASESOR:**

**Mg. Wilder Ángel Alvarado Castillo**

**Lambayeque, 2022**

“CLIMA ORGANIZACIONAL Y MOTIVACION LABORAL EN LOS  
COLABORADORES DE LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE HUAMBOS 2020”

---

Bach. Leydi Jhohania Bardales Torres  
AUTORA

---

Mg. Wilder Ángel Alvarado Castillo  
ASESOR

Presentada a la Escuela de Posgrado de la Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo para optar  
el Grado Académico de: MAESTRA EN ADMINISTRACIÓN CON MENCIÓN EN  
GERENCIA EMPRESARIAL

Aprobado por:

---


Dr. Cesar Wilbert Roncal Díaz  
Presidente

---

Dr. Gilberto Carrión Barco  
Secretario

---

Mg. Rosa Aurora Fernandez Saavedra  
Vocal

 <b>UNPRG</b> <small>UNIVERSIDAD NACIONAL PEDRO RUIZ GALLO</small>	<b>ESCUELA DE POSGRADO</b> <i>M.Sc. Francis Villena Rodríguez</i>	Versión:	01
		Fecha de Aprobación	29-8-2020
UNIDAD DE INVESTIGACION	<b>FORMATO DE ACTA DE SUSTENTACIÓN VIRTUAL DE TESIS</b>		Pág. 1 de 3

### ACTA DE SUSTENTACIÓN VIRTUAL DE TESIS

Siendo las 08:00 a.m. del jueves 21 de abril de 2022, se dio inicio a la Sustentación Virtual de Tesis soportado por el sistema Google Meet, preparado y controlado por la Unidad de Tele Educación de la Escuela de Posgrado de la Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo de Lambayeque, con la participación en la Video Conferencia de los miembros del Jurado, nombrados con Resolución N°1250-2021-EPG, de fecha 29 de diciembre de 2021, conformado por:


Dr. CÉSAR WILBERT RONCAL DÍAZ	Presidente
Dr. GILBERTO CARRIÓN BARCO	Secretario
Mg. ROSA AURORA FERNÁNDEZ SAAVEDRA	Vocal
Mg. WILDER ÁNGEL ALVARADO CASTILLO	Asesor

Para evaluar el informe de tesis de la tesista LEYDI JHOHANIA BARDALES TORRES, candidata a optar el grado de MAESTRA EN ADMINISTRACIÓN CON MENCIÓN EN GERENCIA EMPRESARIAL, con la tesis titulada "CLIMA ORGANIZACIONAL Y MOTIVACION LABORAL EN LOS COLABORADORES DE LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE HUAMBOS 2020".

El Sr. Presidente, después de transmitir el saludo a todos los participantes en la Video Conferencia de la Sustentación Virtual ordenó la lectura de la Resolución N°426-2022-EPG de fecha 11 de abril de 2022 que autoriza la Sustentación Virtual del Informe de tesis correspondiente, luego de lo cual autorizó a la candidata a efectuar la Sustentación Virtual, otorgándole 35 minutos de tiempo y autorizando también compartir su pantalla.

Culminada la exposición de la candidata, se procedió a la intervención de los miembros del jurado, exponiendo sus opiniones y observaciones correspondientes, posteriormente se realizaron las preguntas a la candidata.

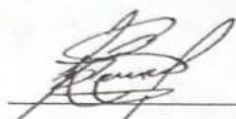
Culminadas las preguntas y respuestas, el Sr. Presidente, autorizó el pase de los miembros del Jurado a la sala de video conferencia reservada para el debate sobre la Sustentación Virtual del Informe de tesis realizada por la candidata, evaluando en base a la rúbrica de sustentación y determinando el resultado total de la tesis con 15 puntos, equivalente a REGULAR, quedando la candidata apta para optar el Grado de

	<b>ESCUELA DE POSGRADO</b> <i>M.Sc. Francis Villena Rodríguez</i>	Versión:	01
		Fecha de Aprobación	29-8-2020
UNIDAD DE INVESTIGACIÓN	<b><u>FORMATO DE ACTA DE SUSTENTACIÓN VIRTUAL DE TESIS</u></b>	Pág. 2 de 3	

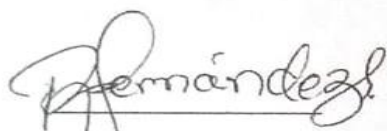
**MAESTRA EN ADMINISTRACIÓN CON MENCIÓN EN GERENCIA EMPRESARIAL.**

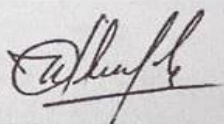
Se retomó a la Video Conferencia de Sustentación Virtual, se dio a conocer el resultado, dando lectura del acta y se culminó con los actos finales en la Video Conferencia de Sustentación Virtual.

Siendo las 09:10 a.m. se dio por concluido el acto de Sustentación Virtual.

  
**PRESIDENTE**

  
**SECRETARIO**

  
**VOCAL**

  
**ASESOR**



o : Físico/Digital	Ubicación : UI- EPG - UNPRG	Actualización:
--------------------	-----------------------------	----------------

### **Declaración jurada de originalidad**

Yo, Leydi Jhohania Bardales Torres investigadora principal, y Wilder Ángel Alvarado Castillo, asesor del trabajo de investigación “CLIMA ORGANIZACIONAL Y MOTIVACION LABORAL EN LOS COLABORADORES DE LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE HUAMBOS 2020”, declaramos bajo juramento que este trabajo no ha sido plagiado, ni contiene datos falsos. En caso se demostrara lo contrario, asumo responsablemente la anulación de este informe y por ende el proceso administrativo a que hubiere lugar. Que puede conducir a la anulación del título o grado emitido como consecuencia de este informe.

Lambayeque, 5 de Agosto de 2022

---

Leydi Jhohania Bardales Torres

AUTORA

---

Wilder Ángel Alvarado Castillo

ASESOR

## **Dedicatoria**

### **A DIOS**

Dedico este trabajo principalmente a Dios, por haberme dado la vida y permitirme el haber llegado hasta este momento tan importante de mi formación profesional.

### **A mi compañero de vida, Ángel Michael Gómez Vásquez**

En el camino encuentras personas que iluminan tu vida, que con su apoyo su generosidad y su incansable ayuda en todo momento, a través de sus consejos, de su amor, y paciencia me ayudó a concluir de la mejor manera esta meta.

### **A mi hija**

Este sueño lo he logrado de la mano de mi mayor sueño y no hubiera podido conseguir uno de mis mayores logros si la presencia de mi mayor logro no existiese (tú mi hija adorada). Por ser mi compañera, mi cómplice porque a pesar de tu corta edad puedes enseñarme más de, lo que yo puedo enseñarte, mostrándome siempre con tu comprensión, paciencia y apoyo siendo tu afecto y tu cariño los detonantes de mi felicidad y mis ganas de seguir buscando lo mejor para ti.

### **A mi Madre**

Por haber sido la generadora de que yo haya tenido la oportunidad de culminar con mis estudios universitarios y gracias a ellos, haya podido continuar desarrollándome profesionalmente logrando hoy esta meta tan grande en mi vida profesional. por ser un pilar fundamental y mostrarme a través de tu ejemplo la increíble forma de enfrentarme a la vida, por ser una de las principales razones por las cuales quiero superarme para ofrecerte lo mejor que te mereces

## **Agradecimiento**

A mi querida **Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo** y a todos los docentes.

A mi asesor **M.Sc. Wilder Angel Alvarado Castillo.**, por su direccionamiento, consejos, conocimientos, paciencia y apoyo brindado en la elaboración de esta tesis.

Al **alcalde de la Municipalidad distrital de Huambos** por su autorización para elaborar mi tesis en su digna institución .

### **A mis padres**

Juanita y Enrique, por haberme dado la oportunidad de formarme en esta prestigiosa universidad logrando culminar mi carrera universitaria y haber sido mi apoyo durante todo ese tiempo .si ellos no me hubiesen dado la oportunidad de realizar estudios universitarios, hoy no hubiera sido posible hacer una carrera de postgrado.

### **A mis hermanos**

**Saira Eli Yhina**, a quien quiero como a una madre, por compartir momentos significativos conmigo y por siempre estar dispuesta a escucharme y ayudarme en cualquier momento.

**Jhoni Cesar**, por brindarme su tiempo y dedicación por siempre ayudarme a organizar y estructurar los planes que tengo en mente.

**Jhander Enrique**, por ser mi gran maestro en esta vida, por mostrarme que cuando uno quiere superarse no hay límites de edad ni de tiempo que lo impida.

**Jefferson Smith**, por retarme a dejar un paradigma que él pueda seguir formando, siguiendo mis huellas como hermana mayor.

Y a todas aquellas personas que de una u otra manera contribuyeron para el desarrollo de esta investigación.

## Índice General

Acta de sustentación (copia).....	3
Declaración jurada de originalidad.....	5
Dedicatoria.....	6
Agradecimiento .....	7
Índice General.....	viii
Índice de Tablas.....	x
Índice de Figuras .....	xi
Índice de Anexos .....	xii
Resumen .....	xiii
Abstract.....	xiv
Introducción.....	15
Capítulo I. Diseño Teórico .....	19
1.1. Antecedentes de la Investigación .....	19
1.2. Base Teórica.....	31
1.3. Definición de clima organizacional.....	31
1.4. Características del clima organizacional .....	32
1.5. Teorías del clima organizacional.....	33
1.6. Dimensiones del clima organizacional.....	35
1.7. Motivación y clima organizacional .....	35
1.8. Definición de motivación laboral .....	36
1.9. El ciclo de la motivación.....	38
1.10. Dimensiones de la motivación laboral .....	39
1.11. Etapas de la motivación laboral .....	40
1.12. Teorías de la motivación .....	41
1.13. Definiciones Conceptuales .....	44
1.14. Operacionalización de Variables.....	45
1.15. Hipótesis.....	45
Capítulo II. Métodos y Materiales .....	46
2.1. Tipo de Investigación .....	46
2.2. Método de Investigación .....	46
2.3. Diseño de Contrastación.....	47



2.4. Población, Muestra y Muestreo.....	47
2.5. Técnicas, Instrumentos, Equipos y Materiales de Recolección de Datos .....	48
2.6. Procesamiento y Análisis de Datos .....	50
Capítulo III. Resultados.....	52
3.1. Características de la muestra de estudio .....	52
3.2. Análisis descriptivo del nivel del clima organizacional que perciben los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Huambos, Chota 2020 .....	53
3.3. Análisis descriptivo del nivel de motivación laboral que existe en los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Huambos, Chota 2020.....	55
3.4. Correlación entre las dimensiones del clima organizacional y motivación laboral según los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Huambos- Chota 2020.....	58
Capítulo IV. Discusión .....	71
Conclusiones.....	73
Recomendaciones .....	74
Referencias Bibliográficas.....	75
Anexos .....	80

## Índice de Tablas

Tabla 1. Operacionalización de las variables .....	45
Tabla 2. Validez del instrumento que mide el clima organizacional y Motivación laboral	49
Tabla 3: Características principales de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Huambos, Chota 2020. ....	52
Tabla 4: Distribución del Clima Organizacional según la perspectiva de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Huambos, Chota 2020. ....	55
Tabla 5: Niveles de la Motivación Laboral según la perspectiva de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Huambos, Chota 2020. ....	58
Tabla 6: Prueba de normalidad de las variables clima organizacional y motivación laboral. ....	58
Tabla 7: Prueba de correlación Rho de Spearman de la dimensión Relaciones Interpersonales de la variable clima organizacional con la motivación laboral de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Huambos. ....	59
Tabla 8: Prueba de correlación Rho de Spearman de la dimensión Estilos de Dirección de la variable clima organizacional con la motivación laboral de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Huambos.....	59
Tabla 9: Prueba de correlación Rho de Spearman de la variable clima organizacional con la motivación laboral de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Huambos. ....	60

## Índice de Figuras

Figura 1: Pirámide de Maslow.....	37
Figura 2 :Ciclo Motivacional.....	39
Figura 3 : Calificación de las Relaciones Interpersonales con sus indicadores según la perspectiva de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Huambos, Chota 2020 ...	53
Figura 4 : Calificación del Estilo de dirección y sus indicadores según la perspectiva de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Huambos, Chota 2020 .....	54
Figura 5 : Calificación promedio de la Satisfacción con sus indicadores según la perspectiva de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Huambos, Chota 2020 ...	56
Figura 6 : Calificación del ambiente de Trabajo con sus indicadores según la perspectiva de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Huambos, Chota 2020 .....	57

## **Índice de Anexos**

Anexo 1:	Datos Básicos del Problema
Anexo 2:	Instrumentos de Recolección de Datos
Anexo 3:	Autorización del Alcalde la Municipalidad de Huambos

## Resumen

El presente trabajo titulado “Clima organizacional y motivación laboral en los colaboradores de la Municipalidad Distrital de Huambos 2020”, tuvo como objetivo determinar la relación existente entre el clima organizacional y la motivación laboral entre los colaboradores de la Municipalidad Distrital de Huambos. Como metodología se utilizó el método hipotético deductivo, de tipo básico, nivel explicativo y diseño no experimental de corte transversal, correlacional, cuantitativo; Esto se aplicó a una muestra que estuvo conformada por 30 trabajadores de la Municipalidad Distrital de Huambos quienes voluntariamente aceptaron participar en el estudio obtenido. Como resultado, se encontró en la hipótesis general que el clima organizacional se relaciona significativamente con la motivación laboral de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Huambos, encontrándose un coeficiente  $Rho = 0.567$  que se traduce en un nivel de clima organizacional superior al percibido. en el Municipio, los trabajadores adquirirán mayor Motivación Laboral; Al describir el clima organizacional se encontró en un buen nivel, al evaluar sus dimensiones, el Estilo de Gestión de la Municipalidad Distrital de Huambos también se percibió en un buen nivel, sin embargo la dimensión Relaciones Interpersonales se percibe en promedio a nivel regular, para la primera hipótesis específica se encontró que las relaciones interpersonales influyen significativamente en la motivación laboral de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Huambos, encontrando un coeficiente  $Rho = 0.634$ ; Para la segunda hipótesis específica, los Estilos de Gestión influyen significativamente en la motivación laboral de los trabajadores del Municipio Distrital de Huambos, encontrando un coeficiente  $Rho = 0.529$ .

Palabras Clave: Clima organizacional; Motivación Laboral

## Abstract

The present work entitled: Use of Virtual Environments and Investigative Competences of the students of Master's Degree in University Teaching and Educational Research of the Pedro Ruiz Gallo National University, 2019 was aimed at determining the influence of the use of virtual learning environments on Investigative competences. As methodology, the hypothetical deductive method was used, of the basic type, explanatory level and non-experimental design of cross-sectional, correlational, quantitative; that was applied in a sample that consisted of 36 students the Master's Degree in University Teaching and Educational Research who voluntarily agreed to participate in the study obtained. As a result, it was found that in the general hypothesis the use of virtual learning environments significantly influences the research competences of the students of the Master's Degree in University Teaching and Educational Research at the Pedro Ruiz Gallo National University, finding a Rho coefficient = 0.923 ( $p < 0.01$ ) which indicates a strong positive correlation, interpreting that the greater the use of virtual learning environments that students have, they will acquire greater investigative skills; For the first specific hypothesis, the instrumentalization of computer applications has a significant influence on research competences, finding a Rho coefficient = 0.837 ( $p < 0.01$ ); for the second specific hypothesis, the instrumentalization of computer applications has a significant influence on the investigative competences of the students Rho = 0.837 ( $p < 0.01$ ); Finally, for the third hypothesis, the management of hypertext information has a significant influence on the investigative competences of the students. Rho = 0.895 ( $p < 0.05$ ).

**Keywords:** Virtual Learning Environments, Investigative competences

## Introducción

En los últimos años, el clima organizacional dentro de las empresas ha cobrado mayor importancia para los trabajadores, hasta el punto de convertirse en unos de los factores que pueden determinar su permanencia en una organización. Una de las herramientas para medir cómo se sienten los empleados y sus percepciones sobre la empresa son las encuestas de clima laboral. Las cuales Alejandra Osorio, gerente de Training & Consulting de Adecco, las define como “una forma de diagnosticar el nivel de satisfacción que tienen los colaboradores con relación a la gestión de la empresa y con relación a todos los elementos que hacen vida en la organización” (Diario GESTIÓN, 2019)

EL Organismo Supervisor de las Contrataciones del Estado Resolución No 04 - 2020 - OSCE/ SGE, al realizar una encuesta a sus 597 servidoras/es de las diferentes sedes institucionales sobre las actividades de bienestar para implementar o reforzar en el 2020, obtuvieron como resultado que el 38.7% estaba interesado en Actividades de integración laboral, el 19.7 % en Capacitaciones y el 5.8 % en Actividades de salud. Es por ello que este organismo si ser ajeno a la importancia del clima laboral considera : Que, conforme al marco normativo expuesto, la Unidad de Recursos Humanos de la Oficina de Administración, mediante Memorando N° D000037-2020-OSCE-UREH, propone el Plan de Bienestar Social y Clima Organizacional para el año 2020 del Organismo Supervisor de las Contrataciones del Estado - OSCE, en el que se busca fomentar la integración, prevención y promoción de la salud, recreación y deporte, brindando beneficios y asistencia a las/los servidoras/es, siendo extensivo a sus familias, a fin de favorecer de esta manera a su desarrollo integral. y visto esto, resuelve en el Artículo 1,- Aprobar el Plan de Bienestar Social y Clima Organizacional para el año 2020 del Organismo Supervisor de las Contrataciones del Estado [OSCE], que en anexo forma parte integrante de la presente Resolución (Solís, 2019).

“En Aptitus hicimos un estudio sobre ¿cuál sería el motivo por el que como colaborador dejaría el trabajo? y nos dio como resultado que el 86% se va del

trabajo por un clima laboral negativo. Mientras cuidemos las Buenas Prácticas, mejorará (clima labora) y por ende el negocio “afirmó Fiorela Gil Mena, gerente de Aptitus, precisó además que el 14% restante, de la encuesta realizada, renunciaría por temas salariales, ausencia de beneficios académicos y otros (Gil, 2019). Del mismo modo sabemos que la motivación laboral en el ambiente organizacional sirve para que los trabajadores tengan mayor satisfacción laboral y la felicidad en el trabajo crezca. Entre los motivos por los que es importante que el colaborador se encuentre motivado, destacan: Crecimiento del ánimo, el interés y la colaboración, Mejora de las relaciones sociales y de la participación en grupo, Más probabilidad de éxito para la empresa si el clima laboral es positivo, Evita los conflictos internos y el riesgo de protestas y paros que afecten a la organización. Es por ello que el Reglamento de la Ley No. 30947, Ley de Salud Mental, aprobado por Decreto Supremo No. 007-2020-SA, y vigente desde el 6 de marzo 2020, ha fijado una serie de obligaciones de carácter preventivo para los empleadores públicos y privados, en relación con los riesgos que afectan a sus trabajadores, incluyendo los riesgos psicosociales, además que se ha tomado medidas preventivas, en las cuales , entre otras, son: gestionar programas continuos de cuidado del personal, elaborar un manual o guía de buenas prácticas para la mejora del clima organizacional (Puntriano, 2020)

Las municipalidades tanto provinciales como distritales, son autónomos y velan por los intereses de los vecinos en su entorno, además podemos decir que pertenecen al estado peruano. La Municipalidad Distrital de Huambos, no es la excepción en cuanto al desconocimiento de técnicas administrativas y motivacionales que aplicadas por empleadores y empleados conlleven a un mejor clima organizacional, en el marco de la modernización del estado. La Municipalidad Distrital de Huambos no está exenta a dicha problemática y según se ha podido observar , el personal afronta una serie de dificultades al momento de laborar en sus funciones , así como la falta de tecnología apropiada, Capacitaciones constantes, motivaciones, obviar quejas y sugerencias, indumentaria y falta de una serie de programas que los mantengan motivados ; además no existe coordinación en el área administrativa en cuanto a definición de funciones, haciendo que la estructura organizativa actual no se apegue a lo que realmente se desarrolla en el desempeño de las funciones del personal tanto



administrativo como operativo. La problemática se agudiza, porque el personal se encuentra desmotivado, asimismo no existe identificación institucional hacia la comunidad, Pero el objetivo de esta investigación no tiene la intención de juzgar, sino al contrario tiene la finalidad de evaluar la importancia de la influencia que puede existir entre las dos variables de estudio, muy aparte de que exista o no un buen clima organizacional y/o motivación laboral y que esto sirva para que las gestiones posteriores puedan contar con herramientas que les permita medir y corregir las diferencias, que sin duda alguna será en beneficio de los ciudadanos que hacen uso de los diversos servicios que ofrece la municipalidad distrital de Huambos.

Tomando en consideración lo anterior, sale a relucir dos variables muy significativas que son clima organizacional y motivación laboral. Estas dos variables, son importantes analizarlas, ya que, debido a ellos, la institución puede mejorar en la prestación de servicios a los administrados. Una vez analizados la eficacia y la eficiencia se levantarán en forma positiva y de esta manera el clima de trabajo generará productividad en el personal administrativo y en el personal en general; creando motivación y satisfacción en la Municipalidad Distrital de Huambos. Además de destacar que la capacitación es importante en cualquier recinto laboral, Por lo tanto, es muy necesario la capacitación constante de los trabajadores de la municipalidad de Huambos y así crear equidad o equilibrio y reducir y/o eliminar las diferencias antes mencionadas. Los climas de trabajo serían agradables y habría satisfacción en el personal laboral. Las discordias se borrarían del recinto laboral y los más beneficiados serían los administrados. Como consecuencia, el investigador propondrá algunas estrategias de solución, así como también el diagnóstico y alternativas de solución a los problemas. Una vez hecho esto las variables mencionadas mejoraran significativamente, procurando establecer una herramienta que ayude a medir la influencia del clima organizacional sobre la motivación laboral.

Analizado el marco de los antecedentes y el marco teórico es preciso la formulación del problema general es: ¿Qué relación existe entre el clima organizacional y motivación laboral según los colaboradores de la Municipalidad Distrital de Huambos, Chota 2020?, cuyos problemas específicos son: a) ¿Cuál es

el nivel de clima organizacional que existe entre los colaboradores de la Municipalidad Distrital de Huambos, Chiclayo 2020? b) ¿Cuál es el nivel de motivación laboral que existe entre los colaboradores de la Municipalidad Distrital de Huambos, Chiclayo 2020? c) ¿Qué relación existe entre las dimensiones del clima organizacional y la motivación laboral entre los colaboradores de la Municipalidad Distrital de Huambos, Chota 2020. El objetivo General de la investigación está enfocado a: Determinar la relación existente entre clima organizacional y motivación laboral según los colaboradores de la Municipalidad Distrital de Huambos de, Chiclayo 2020, lo objetivos específicos son: a) Identificar el nivel de clima organizacional que existe entre los colaboradores de la Municipalidad Distrital de Huambos, 2020; b) Identificar el nivel de motivación laboral que existe entre los colaboradores de la Municipalidad Distrital de Huambos, 2020, c) Determinar la relación existente entre las dimensiones del clima organizacional y la motivación laboral entre los colaboradores de la Municipalidad Distrital de Huambos, Chota 2020 y d) Elaborar un plan para mejorar el clima organizacional de los colaboradores de la Municipalidad Distrital de Huambos.

## **Capítulo I. Diseño Teórico**

### **1.1. Antecedentes de la Investigación**

(Vera et al., 2018) en su tesis maestra titulada “Clima laboral del personal administrativo en el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Tosagua” Universidad Regional Autónoma de los Andes -Ecuador. El propósito de esta investigación fue diagnosticar el clima laboral del personal administrativo del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Tosagua para que contribuya a la mejora del desempeño de las funciones de los servidores públicos. El clima laboral constituye un indicador de la calidad de vida laboral que sirve para identificar el ambiente en que los trabajadores desarrollan sus actividades. Se emplearon técnicas como la observación, la entrevista y la encuesta a los servidores públicos que laboran en la entidad, donde se identificó que existen problemas que afectan a la ejecución de los procesos y debilita la comunicación interna generando la interpretación inadecuada de la información. La encuesta fue elaborada a partir de los indicadores de clima laboral resumidos por el método Delphi y priorizados por el método Kendall, además se utilizaron los métodos inductivo, deductivo y analítico. Posterior a esto se realizó el análisis cualitativo de la encuesta y a partir de estos resultados se realizó la lluvia de ideas para determinar la problemática, se procedió a elaborar el diagrama causa efecto donde se presentaron las principales causas y subcausas de los principales problemas. Con el desarrollo de la investigación en esta institución pública se detectaron problemas de comunicación, actualización profesional, liderazgo, ejecución de procesos, práctica de valores institucionales y las condiciones laborales. Esta tesis menciona que, al aplicar métodos como las encuestas, a los servidores de dicha municipalidad detectaron problemas que debilita la comunicación. Concluyendo que las causas fueron de comunicación, liderazgo, condiciones laborales, entre otros.

(P. García, 2018) En su tesis titulada “La relación de clima laboral y estilos de liderazgo en los procesos del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Rumiñahui”. Escuela Politécnica Nacional EPN-Quito. La presente investigación mide la relación de los estilos de liderazgo y el clima laboral del

personal que labora en la oficina matriz del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Rumiñahui (GADMUR), de acuerdo al proceso al que pertenezcan. Para tal objeto se utilizó herramientas validadas en el contexto ecuatoriano, y un enfoque correlacional cuantitativo que parte de la medición de dos fenómenos sociales y termina en la comparación de los mismos. La importancia de estudiar estos dos fenómenos sociales radica en el aumento de la productividad que se puede conseguir al impulsar el factor humano. De acuerdo a los resultados obtenidos, se puede apreciar que el estilo de liderazgo toma forma en función de las características sociodemográficas del personal, es decir que el personal con edad superior a los 30 años, que lleva más de cinco años trabajando en la misma empresa, y con cargas familiares presentan un liderazgo transaccional, a diferencia del personal que no tiene tales características y presentan un liderazgo transformacional en mayoría y ausencia de liderazgo en minoría. En cuanto al clima laboral, el personal reconoce dos niveles, el clima de puesto/grupo que puede ser mejorada tratando las relaciones interpersonales, y el clima de la organización que tiene un rango regular y puede ser mejorada al tratar el reconocimiento al desempeño. Por último, los resultados en general muestran una relación directa del liderazgo transaccional a los niveles y dimensiones de clima laboral.

Esta investigación aplicó una encuesta, donde obtuvieron como resultado que el clima de grupo puede ser mejorada tratando las relaciones interpersonales, y el clima de la organización puede ser mejorada al tratar el reconocimiento al desempeño. Mostrando una relación directa del liderazgo transaccional a los niveles y dimensiones de clima laboral.

Cornejo et al. (2019) en su tesis titulada “Influencia del clima organizacional en el desempeño de los servidores de la alcaldía de san Sebastián de Yalí, primer semestre 2018”. Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua (UNAN), Managua. El presente estudio de investigación está basado en la influencia de las condiciones de higiene y seguridad ocupacional en el desempeño de los servidores públicos de la municipalidad de la Concordia periodo 2018, mediante un estudio que facilite el quehacer municipal en garantía de un pleno desarrollo donde el factor recurso humano se desempeñe en ambientes dignos garantizando de esta

manera un buen producto. El propósito fundamental de este estudio es identificar y analizar las condiciones de higiene y seguridad ocupacional de toda la institución y que los resultados obtenidos sean aplicados de manera oportuna en áreas del desarrollo socio económico de este municipio en dependencia por supuesto de la manera que se ofrezcan los servicios por parte del gobierno local. Es muy relevante la voluntad política de los actores principales de este proceso ya que sin esto quedaría todo prácticamente reflejado en un papel más en los archivos de esta municipalidad, o sea que el mayor logro está basado en la aplicación de todas las herramientas para la realización del plan de higiene y seguridad ocupacional, los que permitirán reglamentar y aplicar medidas para eliminar o reducir el riesgo de reducir accidentes y enfermedades laborales. Los resultados de la investigación revelan que la mayoría de los servidores públicos de la municipalidad de la Concordia no están apropiados del significado de las condiciones de higiene y seguridad ocupacional que les permita su pleno desarrollo, hacen falta condiciones de higiene y seguridad para desempeñar mejor los trabajos. Además, no cuentan con herramientas adecuadas ya que no existe un plan de higiene y seguridad ocupacional en la Municipalidad de la Concordia. Esta tesis proporciona valiosa información precedente a tener en cuenta en la presente investigación considerando la importancia de higiene y seguridad ocupacional en los colaboradores de la municipalidad ya que esto también influye en el buen clima laboral y en el ambiente en que estos se sientan motivados a hacer sus labores.

Hernán y Tubón (2016) en su tesis maestral titulada “La motivación y el desempeño laboral de los colaboradores del Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Pelileo, Provincia de Tungurahua”. Universidad Técnica de Ambato. El desarrollo fue en base al método de investigación cualitativo-cuantitativo, utilizando en la investigación de campo: encuestas dirigidas a los colaboradores de la Gobierno Autónomo Descentralizado de Pelileo, los niveles de investigación utilizados son: el exploratorio, que nos permite analizar la situación real de los colaboradores y el nivel explicativo en el cual se analizó cada una de las variables, La Motivación y El Desempeño Laboral. Se da a conocer una propuesta que claramente se la debe considerar como una inversión que beneficiará a las dos

partes, para un mutuo desarrollo institucional y personal. La propuesta es implementar una guía motivacional la cual consiste en desarrollar talleres con actividades y dinámicas para que los colaboradores compartan, y se pueda disminuir falencias que existen en el Gobierno Autónomo Descentralizado de Pelileo, eviten la monotonía, desinterés y tengan un tiempo de diversión que vaya de la mano con el aprendizaje para mejorar su calidad de vida laboral y motivacional de los colaboradores.

En esta tesis se observa algo muy interesante para mi investigación ya que propone implementar una guía motivacional la cual consiste en desarrollar talleres con actividades y dinámicas para que los colaboradores compartan, y se pueda disminuir falencias que existen entre ellos eviten la monotonía, desinterés y tengan un tiempo de diversión que vaya de la mano con el aprendizaje para mejorar su calidad de vida laboral y motivacional de los colaboradores.

Lara y Andrade (2019) en su tesis mastral titulada “Clima Organizacional y Desempeño Laboral de los trabajadores del Gobierno Autónomo Descentralizado Provincial De Napo” Universidad Técnica de Ambato. El objetivo fue establecer como el clima organizacional se relaciona con el desempeño laboral de los colaboradores. La valoración del clima organizacional se realizó a través de la herramienta escala de clima organizacional y el desempeño laboral mediante los resultados de la evaluación del desempeño del 2018. La metodología de investigación es cuantitativa debido a que se plantean hipótesis que serán demostradas mediante análisis estadísticos, es de tipo transversal puesto que se aplican encuestas en un momento y es correlacional por cuanto se pretende demostrar la relación entre las dos variables de estudio. Se aplicó un muestreo probabilístico aleatorio simple y del cálculo se determinó que el tamaño de la muestra es de 152, también se aplicaron factores de inclusión. En el trabajo de investigación se concluye que el clima organizacional incide en el desempeño laboral, de este modo los servidores que poseen un clima organizacional nivel alto mantienen un desempeño laboral excelente, y quienes tienen un nivel promedio de clima generan un desempeño laboral satisfactorio o muy bueno. Se recomienda mantener el clima organizacional en un nivel alto y trabajar en los que cuentan con un clima promedio. También se sugiere la realización de este tipo de estudios

de manera más continua con la finalidad de conocer la realidad y las afectaciones que posee la organización.

Esta tesis proporciona valiosa información precedente a tener en cuenta en la presente investigación considerando la importancia de mantener el clima organizacional en un nivel alto y trabajar en los que cuentan con un clima promedio debido a que esto influye significativamente en el desempeño de los trabajadores. También se sugiere la realización de este tipo de estudios de manera más continua con la finalidad de conocer la realidad y las afectaciones que posee la organización.

Jaramillo (2017) en su tesis mastral “Clima organizacional y motivación laboral de los trabajadores de la Municipalidad de Los Olivos-2016”. Universidad Cesar Vallejo. El objetivo general fue investigar la relación entre el clima organizacional y motivación laboral de los trabajadores de la Municipalidad de Los Olivos- 2016. El estudio fue de enfoque cuantitativo, el diseño de la investigación fue de tipo no experimental, corte transversal y correlacional, ya que no se manipuló ni se sometió a prueba las variables de estudio. La Población compuesta por 125 trabajadores de la parte administrativa y la muestra que estuvo constituida por las respuestas de 95 servidores públicos que laboran en la Municipalidad de Los Olivos durante el periodo del 2016. Los resultados evidencian que en el procesamiento estadístico se obtuvo como resultado de significancia (bilateral) de 0,000, esto indica que la relación entre ambas variables fue significativa por lo tanto se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis de investigación. Se determinó que los encuestados consideran que el clima organizacional es de 45.26% aceptable, y la motivación laboral es de 38.95%. En cuanto a clima organizacional, se evidencio en la municipalidad un mayor nivel de servidores públicos que están de acuerdo con el entorno de trabajo.

Esta tesis brinda soporte a la presente investigación con información al promover conceptualizaciones de expertos sobre clima organizacional y motivación laboral promoviendo buenas prácticas y planes de acción de mejora continua a considerar en la propuesta.

García (2017) en su tesis doctoral “Cultura organizacional, motivación y satisfacción laboral de una Municipalidad de Ica”. Universidad Cesar Vallejo. Menciona que la metodología corresponde al tipo de investigación cuantitativa, transversal, no experimental, descriptiva correlacional. La población estuvo constituida por el personal de la municipalidad provincial de Ica. Se realizó la técnica de muestreo no probabilístico. Para la construcción, validación y demostración la confiabilidad de los instrumentos se ha considerado la validez de contenido, mediante la técnica de opinión de expertos y su instrumento es el informe de juicio de Expertos de las variables de estudio; se utilizó la técnica de la encuesta y su instrumento el cuestionario, con preguntas tipo Escala de Likert. Para la confiabilidad de los instrumentos se usó el Alfa de Cronbach. Las encuestas posibilitaron determinar la relación que existe entre la cultura organizacional, la motivación y la satisfacción laboral del personal de una municipalidad de Ica. Se tiene que los resultados de la investigación, se realizaron mediante el análisis descriptivo de las variables de estudio y el análisis inferencial para poder conocer el nivel de correlación mediante la prueba de Rho de Spearman, respondiendo de esta manera a los problemas planteados, verificando el cumplimiento de los objetivos y rechazando la hipótesis nula Concluyéndose que existe una correlación positiva entre las variables la cultura organizacional, la motivación y la satisfacción laboral. La evidencia de estas actividades muestra que hay una relación de influencia positiva entre las variables.

Esta tesis muestra que haciendo uso del cuestionario y utilizando las escalas de Likert, podemos llegar a determinar los niveles de influencia entre el clima organizacional y motivación laboral del mismo modo que hicieron en esta investigación obteniendo como resultado. la relación de influencia es positiva.

Escobar (2017) en su tesis maestral “Cultura organizacional y motivación laboral de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Huancavelica”. Universidad Nacional del Centro del Perú. Tuvo como objetivo determinar la relación entre la cultura organizacional y la motivación laboral del personal de la Municipalidad Provincial de Huancavelica. La investigación es explicativa correlacional. Se utilizó para la obtención de la información un cuestionario de cultura



organizacional y motivación laboral, los datos fueron procesados en IBM SPSS 22.0 (Programa Estadístico para las Ciencias Sociales), con técnicas estadísticas del nivel explicativo correlacional. Además de una discusión grupal donde se analizaron la relación más relevante de la cultura organizacional y la motivación laboral a través de las distintas teorías, análisis de documentos y una encuesta a trabajadores de la Municipalidad Provincial de Huancavelica. Los resultados del estudio demuestran que la cultura organizacional se relaciona significativamente con la motivación laboral de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Huancavelica debidos a que la Rho calculada es 0,869.

Esta tesis muestra que haciendo uso de técnicas y encuestas se puede determinar el nivel de influencia entre las variables del clima organizacional y la motivación. y podremos saber a través de los resultados estadísticas como el Rho de Spearman cuando las variables no son paramétricas, que tanta influencia tienen estas variables.

Atencio y Boyanovich (2018) “El clima organizacional y motivación laboral en los servidores de la Municipalidad Provincial de Huánuco, 2018”. Universidad Cesar Vallejo. El objetivo general de la investigación fue establecer la relación entre el clima organizacional con la motivación laboral del trabajador en la Municipalidad Provincial de Huánuco, 2018. Esta investigación es de tipo descriptivo correlacional, de diseño no experimental, correlacional transversal y de enfoque cuantitativo. La población es de tipo no probabilística y está compuesta por 633 trabajadores administrativos de la Municipalidad Provincial de Huánuco. La técnica que se utilizó fue la encuesta y como instrumento de recolección de datos fue el cuestionario aplicado a los servidores administrativos. Para la validez de los instrumentos se utilizó el juicio de expertos y para la confiabilidad del instrumento se utilizó el Alfa de Cronbach teniendo como resultado 0.845, es decir; muy alta confiabilidad para la variable clima organizacional y 0.902, para la variable motivación Laboral, también considerada de alta confiabilidad. Para la prueba de hipótesis se aplicó la prueba no paramétrica de Spearman. En la presente investigación se arribó a la conclusión de que existe una correlación alta de 0,999 entre el clima organizacional y

motivación laboral en los servidores de la Municipalidad Provincial de Huánuco, 2018.

Esta tesis muestra que haciendo uso de la prueba no paramétrica de Spearman. Se puede determinar si que existe una correlación alta o baja entre el clima organizacional y motivación laboral en los servidores de la Municipalidad Provincial de Huánuco.

Olivos y Girón (2017) en su tesis “El clima organizacional y su relación con el compromiso organizacional de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Salas”. Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo, Chiclayo, Perú. Menciona que en la actualidad se ha acrecentado el interés por estudiar el clima organizacional, debido a la gran importancia para las organizaciones e instituciones que encaminan su gestión en el continuo mejoramiento del ambiente de trabajo. Por ello, el objetivo de este trabajo es saber si el factor humano asume el compromiso organizacional a través del clima que prevalece en la Municipalidad distrital de Salas, ya que es importante proporcionar a los empleados calidad de vida laboral, aprovechando al máximo los recursos humanos disponibles. Por lo anterior, en el presente trabajo se realizó una aproximación conceptual al tema, que permite demostrar la importancia del clima y compromiso organizacional en la gestión del cambio de la Municipalidad distrital de Salas, la investigación es del tipo descriptiva, transversal y correlacional con enfoque cuantitativo, la misma que se realizara en una muestra de 120 trabajadores de la Municipalidad Distrital de Salas, para medir el clima organizacional se utilizará la escala CL-SPC diseñada y elaborada por la doctora Sonia Palma Carrillo, instrumento diseñado con la técnica Likert y que comprende un total de 50 ítems que exploran en profundidad la variable clima organizacional. mientras que para evaluar la variable dependiente compromiso organizacional se tendrá como referencia el trabajo desarrollado por Meyer y Allen, esta variable comprende tres dimensiones las cuales son: compromiso afectivo, compromiso de continuidad y compromiso normativo.

Este resultado brinda un gran aporte a la presente investigación, priorizando al factor humano como ente regulador con la finalidad de proporcionar a los empleados calidad de vida laboral aprovechando al máximo los recursos humanos

disponibles para establecer un adecuado cronograma de actividades que refuerce las dimensiones con niveles de indicadores bajos identificadas según instrumento de medida, para alcanzar los objetivos y metas de la institución gubernamental.

Arriaga y Castro (2017) en su investigación “Diagnóstico del clima organizacional y su influencia en el compromiso de los servidores públicos en el Municipio Distrital De Motupe Lambayeque”. Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo, Chiclayo, Perú. Tuvieron como objetivo evaluar la influencia del clima organizacional sobre el grado de compromiso de los servidores públicos hacia el Municipio Distrital de Motupe, ubicado en la provincia de Lambayeque. La población de estudio estuvo constituida por 75 trabajadores públicos. Para la medición de las variables de estudio se empleó como técnica la encuesta y como instrumentos dos cuestionarios debidamente validados por juicio de expertos y con una confiabilidad superior a 0.8 (alfa de Cronbach). Para medir la variable clima organizacional se empleó la escala de Palma (2004) y para la variable compromiso organizacional, la escala de Meyer y Allen (1997). Las pruebas estadísticas utilizadas para evaluar el objetivo de la investigación fueron el coeficiente de correlación de Pearson y el análisis de regresión lineal con un nivel de significancia de  $p \leq 0.05$ . Finalmente se concluyó que el clima organizacional explica en un 17% el compromiso de los servidores públicos, afirmando la existencia de una correlación directa altamente significativa ( $r= 0.41$ ). Esta información servirá de orientación a las autoridades para definir acciones orientadas a la mejora del ambiente laboral y así lograr que los trabajadores se sientan más comprometidos con su trabajo, con la gestión actual y brinden un mejor servicio a los usuarios; mejorando a su vez, la imagen institucional. Esta tesis aporta a la presente investigación, en la propuesta para establecer herramientas de medición para la dimensión compromiso de los servidores públicos, lo cual permite la toma de decisiones para alcanzar los objetivos y las metas de la institución gubernamental.

Carrion (2019) señala en su investigación “Relación entre clima organizacional y satisfacción laboral en los colaboradores de la Municipalidad Distrital De Zaña - Región Lambayeque. Año 2018”. Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo,

Lambayeque, Perú. Que tuvo como objetivo principal determinar la relación entre satisfacción laboral y clima organizacional en los colaboradores de la Municipalidad Distrital de Zaña, asimismo permitió conocer el nivel de desempeño laboral de los trabajadores. Para obtención de los datos se aplicó dos encuestas en la cual son instrumentos que miden la “escala de satisfacción laboral SL-SPC 2005” y “escala de clima organizacional 1999”. En las encuestas que se desarrollaron se aplicaron 27 ítems para medir la satisfacción laboral y 50 ítems para medir clima organizacional, en la cual colaboraron 30 trabajadores de la Municipalidad Distrital de Zaña, entre varones y mujeres que son administrativos y obreros. Por lo cual es importante que la Municipalidad Distrital de Zaña conozca su clima organizacional y la satisfacción laboral de sus colaboradores, que permitió hacer un análisis de los resultados teniendo como guía el presente estudio. Por lo tanto, en los resultados se llega a la conclusión que para que exista una óptima satisfacción laboral es necesario que la organización exista un adecuado clima organizacional.

El resultado de esta tesis nos ayuda proporcionando buenas prácticas para la evaluación del colaborador gubernamental, realizando un adecuado análisis de la influencia de la motivación en el clima organizacional, indicando que los colaboradores deben conocer la forma en que se los evalúa, los objetivos y metas de la institución gubernamental.

Cortez (2016) investigó sobre “Análisis del clima organizacional y satisfacción laboral en un organismo público descentralizado del Gobierno Provincial de Chiclayo”. Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo, Chiclayo, Perú. Tuvo como objetivo general, analizar el clima organizacional y el nivel de satisfacción laboral en dicho organismo público descentralizado del Gobierno Provincial de Chiclayo, apoyándose en los objetivos específicos de conocer la situación actual del clima organizacional y el nivel de satisfacción laboral, así como el establecimiento de la relación entre ambas variables, correspondiendo a un tipo no experimental con diseño descriptivo mixto y transversal, aplicando cuestionarios a 140 trabajadores del organismo Público del Gobierno Provincial de Chiclayo. Se llegó a la conclusión que tanto Clima Organizacional como Satisfacción Laboral en la institución en estudio, guardan una relación

significativa y positiva según la prueba de correlación de Pearson que se aplicó con un grado de incidencia del 64%, gracias a los datos recabados mediante la aplicación de encuestas para ambas variables; esto es, que en medida que haya un Clima Organizacional Inadecuado, la Satisfacción Laboral de los trabajadores es baja. El Clima Organizacional del organismo descentralizado de la ciudad de Chiclayo fue inadecuado en un 60% y la Satisfacción Laboral es baja en un 42% de un total de 140 trabajadores que fueron la muestra para el presente trabajo de investigación.

Esta tesis aporta a la presente investigación demostrando que las condiciones de trabajo brindadas a los colaboradores presentan una relación directa alta lo cual guarda relación con los resultados obtenidos y demostrando que existe influencia y debe aplicarse un adecuado sistema de capacitaciones sobre habilidades blandas para fomentar un adecuado clima laboral.

Sanavia y Vilcarromero (2019) en su tesis “Nivel de satisfacción laboral de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Reque. Mayo – agosto 2017”. Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo. Tuvo objetivo general, determinar el nivel de Satisfacción Laboral de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Reque. La investigación es de tipo descriptiva, prospectiva y transversal; con un diseño de contrastación de hipótesis corresponde a un diseño de una sola casilla. La Población de Estudio estuvo conformada por 123 trabajadores de la Municipalidad Distrital de Reque. Los principales resultados encontrados fueron: En general, el 48% de los trabajadores de la municipalidad de Reque registran un nivel de insatisfacción laboral. Con respecto a los factores de la satisfacción laboral se encontró lo siguiente: Condiciones Físicas y/o materiales: el 33.3% de los trabajadores se encuentran Insatisfechos. Beneficios Laborales y Remunerativos: El 29.3% de trabajadores se encuentran insatisfechos con respecto a este factor. En los factores: Entorno laboral e interrelación con otros miembros de la Municipalidad (45.5%), Autorrealización de los trabajadores (35%), Desempeño de tareas (31.7%), manifiestan una posición neutral. Referente a la relación trabajador – jefe el 38.7% se encuentra insatisfecho.

Esta tesis nos proporciona información demostrando que las condiciones de trabajo ofrecidas a los colaboradores impactan en su satisfacción laboral para lo

cual es importante realizar un adecuado análisis del clima organizacional e identificar los factores motivacionales adecuados que rigen su desempeño laboral, respetando los objetivos y metas de la institución gubernamental.

Pacheco (2019) investigó sobre “Desempeño laboral de los servidores de la Municipalidad Distrital De Olmos, 2018”. Universidad Cesar Vallejo. Con el objetivo general de analizar el clima organizacional y el desempeño laboral de los servidores de la Municipalidad Distrital de Olmos, 2018. La finalidad es establecer la influencia del clima organizacional en el desempeño laboral de los servidores de la Municipalidad Distrital de Olmos, 2018, enmarcados dentro de la reforma y modernización del Estado. El tipo de estudio es el no experimental, el diseño es correlacional causal de corte transeccional o transversal. La población está conformada por 35 servidores públicos, de la cual se consideró como muestra al total de la población, por pequeña. Los métodos de investigación aplicados fueron el deductivo, inductivo y analítico. Se han empleado como instrumentos dos cuestionarios confiables y debidamente validados para la recolección de datos de las variables en estudio y se procesó la información a través del software de estadística para ciencias sociales (SPSS v. 23). Los resultados obtenidos han permitido determinar como conclusión que existe evidencia suficiente para afirmar que el clima organizacional influye significativamente en el desempeño laboral de los servidores de la Municipalidad Distrital de Olmos, 2018  $Rho = 0.690$ ;  $p < 0.05$ ), que el clima organizacional en la Municipalidad Distrital de Olmos, 2018 según la opinión de los servidores públicos es predominantemente Medio con un 69% determinado por 24 de los 35 encuestados. El nivel de desempeño laboral de los servidores de la Municipalidad Distrital de Olmos, 2018, es predominantemente Medio con un 66% determinado por 23 de los 35 encuestados. Los resultados son presentados en tablas y figuras estadísticas. Se recomienda realizar un análisis de la gestión en su sistema de monitoreo del desempeño, basado en los principios y técnicas de vanguardia para conseguir resultados de impacto en la sociedad.

Esta investigación brinda a la presente investigación un adecuado perfil para asumir roles de liderazgo y de compromiso con el trabajo, logrando así un nivel

muy importante para mejorar el clima organizacional utilizando métodos de comunicación asertiva para un correcto desempeño laboral respetando los objetivos y metas de la institución gubernamental.

## **1.2. Base Teórica**

### **1.2.1 Definición de clima organizacional**

Según Rodríguez (2015) se refiere a las percepciones compartidas por los miembros de una organización, respecto al trabajo, el ambiente físico en que éste se da, las relaciones interpersonales que tienen lugar en torno a él y las diversas regulaciones formales que afectan a dicho trabajo (pág. 161).

También Brunet (1987) afirma que: Clima Organizacional como las percepciones del ambiente organizacional determinado por los valores, actitudes u opiniones personales de los empleados, y las variables resultantes como la satisfacción y la productividad que están influenciadas por las variables del medio y las variables personales. Esta definición agrupa entonces aspectos organizacionales tales como el liderazgo, los conflictos, los sistemas de recompensas y castigos, el control y la supervisión, así como las particularidades del medio físico de la organización (pág. 15).

Uribe (2014), indica que “al clima organizacional se le llama también clima laboral, y esto está inmerso en las diferentes interpretaciones que el trabajador puede dar a una determinada organización, sin embargo, influyen en las tareas laborales de la persona”. Finalmente puedo acotar que el clima organizacional, está relacionado íntimamente con la producción laboral en forma directa. Si un trabajador realiza sus labores en forma positiva, posiblemente haya un buen ambiente de trabajo. Pero si el clima laboral es negativo, ocurre lo contrario (pág. 57).

Patlán y Flores (2013) lo definen como: Es el conjunto de percepciones subjetivas y socialmente compartidas que tienen los trabajadores de las características de la organización y el ambiente de trabajo, destacando la percepción de atributos en tres niveles: individual (atributos individuales), interpersonal (atributos de la relación

trabajador y entorno laboral) y organizacional (atributos de la organización, el trabajo y el ambiente). Estas percepciones influyen en el comportamiento y el desempeño del trabajador en la organización (pág. 150).

### **1.2.2 Características del clima organizacional**

Gonçalves (2007) nos da a conocer características importantes de la variable clima organizacional: El clima se refiere a las características del medio ambiente de trabajo estas pueden ser externas o interna. Estas características son percibidas directa o indirectamente por los trabajadores que se desempeñan en ese medio ambiente. El clima tiene repercusiones en el comportamiento laboral. El clima es una variable interviniente que media entre los factores del sistema organizacional y el comportamiento organizacional. Estas características de la organización son relativamente permanentes en el tiempo, se diferencian de una organización a otra y de una sección a otra dentro de una misma empresa. El clima, junto con las estructuras y características organizacionales y los individuos que lo componen, forman un sistema interdependiente altamente dinámico.

Las percepciones y respuestas que abarcan el clima organizacional se originan en una variedad de factores. Uno comprende los factores de liderazgo y prácticas de dirección. Otros factores están relacionados con el sistema formal y la estructura de la organización. Otros son las consecuencias del comportamiento en el trabajo.

Un clima organizacional, tendrá consecuencias para la organización a nivel positivo y negativo, definidas por la percepción que los miembros tienen por la institución. Entre las consecuencias positivas podemos nombrar las siguientes: logro, afiliación, poder, productividad, baja rotación satisfacción, adaptación e innovación. Entre las diferentes cosas negativas: baja producción, inactividad, ausentismo, alta rotación, poca innovación.

Se puede indicar basándose en las consideraciones anteriores descritas, que el clima organizacional es un fenómeno interviniente que media entre los factores del sistema de la organización y las tendencias motivacionales que se traducen en un comportamiento que tiene muchas consecuencias sobre la organización; donde



están involucradas la productividad del personal, la satisfacción, el ambiente de trabajo, la rotación, etc.

### **1.2.3 Teorías del clima organizacional**

Debido a la relación existente entre motivación y clima organizacional, por lo general las teorías de motivación son las mismas que sustentan al clima organizacional. Muchos autores basan sus estudios en la teoría de los sistemas de Rensis Likert, la cual explica y permite comprender el clima organizacional que puede haber dentro de un recinto laboral.

#### **A. La teoría de los sistemas del clima organizacional de Likert**

Según Brunet (2011), hay que evitar confundir la teoría de los sistemas de Likert con la teoría de liderazgo, como algunas se sobreentienden en ciertas obras sobre comportamiento organizacional. El liderazgo constituye una de las variables explicativas del clima en la teoría de Likert y el fin que persigue la teoría de los sistemas es presentar un marco de referencia que permita examinar la naturaleza del clima y su papel en su eficacia organizacional. (p.61)

Según el autor, existen cuatro sistemas que son:

##### **Sistema 1: Autoritarismo explotador**

Existe poca confianza por parte de la dirección general hacia sus empleados. Todas las decisiones y los objetivos de la empresa, se toman en la cima de la organización y se distribuye en forma descendente. Los trabajadores tienen que laborar en un clima de miedo, terror, castigo, amenazas; la satisfacción de las necesidades de los empleados es psicológica. Los pocos contactos con los jefes y subordinados se establecen en base al miedo y desconfianza. La comunicación de jefes y empleados lo hacen a través de directrices e instrucciones específicas.

##### **Sistema 2: Autoritarismo paternalista**

Para este caso existe cierta confianza entre el jefe y el empleado. Las decisiones de la empresa se toman en la cima, pero algunas se toman en los escalones inferiores. Las recompensas y los castigos son los métodos más utilizados para motivar al trabajador. Los contactos entre jefes y trabajadores se establecen con

beneplácito por parte de los jefes y precaución por parte de los subordinados. Dan la impresión de trabajar en un clima estable.

### **Sistema 3: Consultivo**

La confianza es alta hacia sus trabajadores. Las decisiones de política y dirección se toman en la cima y las pequeñas decisiones en los diferentes niveles. Para motivar a los subordinados hay recompensas y castigos ocasionales. Hay interacción de estima entre jefe y trabajador. Se observa un ambiente dinámico, la administración se basa en objetivos de la empresa.

### **Sistema 4: Participación en grupo**

La confianza es mutua entre jefe y personal, la toma de decisiones se da en toda la organización. La comunicación no solo se hace de arriba para abajo, sino también en forma lateral. Hay una relación de amistad y confianza entre jefes y subordinados. Toda la dirección y los subordinados forman un solo equipo para alcanzar sus objetivos de la empresa en forma planificada.

Se observa que el sistema 1 y 2 son sistemas de clima cerrado y los sistemas 3 y 4, son sistemas de clima abierto. Esta situación es porque en el primer grupo no hay confianza con los jefes y en el segundo grupo si la hay.

## **B. Teoría de los dos factores de Herzberg**

Herzberg (1968) basa su teoría, en la pirámide de Maslow, agrupa dos categorías de factores que influyen en el clima; las cuales son: motivación e higiene. La motivación proviene desde el interior de la empresa, y está relacionado con la satisfacción y las oportunidades que el trabajo ofrezca al trabajador. Según esta teoría, los jefes o líderes de la empresa tienen la obligación de motivar y generar un ambiente óptimo de trabajo en la empresa. Con respecto al segundo, son elementos ambientales, que necesitan ser supervisados constantemente para evitar la insatisfacción de los trabajadores. Estos factores son el salario, el lugar de trabajo, el tipo de supervisión, política de la empresa, relaciones amicales de trabajo, seguridad laboral, etc.

## **Teoría Litwin y Stringer**

Litwin y Stringer (1968) Explican importantes aspectos de la conducta de las personas o sujetos en las diferentes organizaciones, en términos de motivación y clima organizacional. Estos investigadores utilizan una medición de tipo perceptual del clima. Describen al clima organizacional tal como lo perciben subjetivamente a los trabajadores de la empresa.

### **1.2.4 Dimensiones del clima organizacional**

Dentro del clima organizacional se observó muchas dimensiones, solo tomaremos algunas según estudio en este caso. Acero et al. (2007) dicen que “el instrumento de evaluación toma las dimensiones: las relaciones interpersonales, estilo de dirección, retribución, disponibilidad de recurso, estabilidad” (p.56). En esta dimensión, las relaciones entre sujetos son de dos o más personas y están ligados a sentimientos así también como las emociones. Las personas se adaptan rápidamente a su entorno laboral cuando hay compañerismo y establecen relaciones importantes dentro del recinto laboral. Con respecto al estilo de dirección, esta dependerá de la persona o sujeto que esté al frente de una organización, para el buen funcionamiento de la empresa con planes a largo plazo y por ende la producción.

### **1.2.5 Motivación y clima organizacional**

Lahey (1999) dice que “el termino motivación se refiere a un estado interno que activa y dirige nuestros pensamientos. Los motivos son los que nos hacen activos, más que dejarnos pasivos, que nos llevan a hacer una cosa en lugar a otra” (p.78). Desde mi punto de vista, manifiesto que es en interior de toda persona donde se genera la motivación, y esto a medida que pasa el tiempo se puede activar. Además, hace que dirija nuestra manera de pensar. Cualquier motivo para el sujeto hace que se active. Por otro lado, la autora Palma (2011) dice “que el clima organizacional está relacionado o vinculado con el entorno de trabajo y de acuerdo a este entorno, el sujeto actúa, la cual puede ser positiva o negativa” (p.55) y no podría dejar pasar por desapercibido lo que nos dice Chiavenato y Guzmán (2009) que “toda

motivación está relacionada con el clima organizacional. Todo trabajador que no satisface un determinado nivel de necesidad, el trabajador creará un clima de desmotivación, para las tareas laborales” (p.79). En esta parte este autor tomó en consideración la teoría de Maslow. Cuando un trabajador entra por primera vez a un centro laboral, se dará cuenta en primera instancia en que sitio se encuentre, y esto trae como consecuencia el clima laboral en la cual está inmerso, dependiendo de este clima, el trabajador estará en una condición de motivación o desmotivación para sus tareas laborales. En otras palabras, dependerá del estado de ánimo en que se encuentre dicho trabajador. Si dicho sujeto siente un clima laboral positivo, el sujeto trabajará sin problema alguno, se adaptará fácilmente a sus tareas diarias. Caso contrario será todo lo adverso, vale decir no se adaptará creando un clima de insatisfacción. Dentro de un clima favorable, el proceso de adaptación es también voluble, porque se tiene en cuenta algunas características significativas. Una de ellas estar cómodamente con uno mismo, es cuando el sujeto no tiene problemas en el cerebro y puede trabajar sin problemas. El siguiente es estar cómodamente con los compañeros de trabajo; en este caso el sujeto, tiene que socializar con las personas que laboran a su alrededor, tratando de ser muy dinámico en cualquier tarea laboral. Y por último, enfrentar problemas que acarrea las labores de trabajo; en este caso el sujeto, tiene que tener la potestad de enfrentar cualquier problema que se le presente en su área de trabajo. Finalmente, este autor nos indica que, en sitios del entorno de trabajo, donde la motivación es baja, en este caso hay frustración, apatía, desinterés, no hay compromiso con la empresa; el clima organizacional es deficiente; sin embargo, en lugares de trabajo donde la motivación es positiva o eficiente, el clima organizacional es excelente; en este caso hay interés de colaboración y el compromiso con la institución o empresa.

#### **1.2.6 Definición de motivación laboral**

Las definiciones son importantes, así también como los autores, en esta investigación lo tenemos y nos habla sobre la motivación laboral. Dentro de una variedad de conceptos, tenemos algunos bastantes significativos que han hecho investigaciones al respecto.

Según Maslow (1968) éste habla de niveles de jerarquías, en la cual los seres humanos buscan sus necesidades; se le llama también el triángulo de Maslow. Este triángulo consta de cinco niveles de necesidades. La base o el primer nivel es llamada las necesidades fisiológicas, las que le sigue es llamada las necesidades de seguridad, y en el último nivel tenemos la autorrealización. Para pasar de un nivel a otro, el sujeto tiene que llenar su satisfacción, de lo contrario seguirá en el mismo nivel. Todos los sujetos pasan por todos estos niveles implícitamente.



Figura 1: Pirámide de Maslow

Fuente: Ramírez

Según Cummings y Schab (1985) quien afirma “Es un proceso motivacional, la cual demuestra la forma en que el trabajador está motivado a desempeñar su labor eficaz y eficiente dentro de la organización; abarca destacar que los resultados extrínsecos e intrínsecos, son motivadores del desempeño del empleado. Cabe resaltar que los resultados extrínsecos e intrínsecos son motivadores del desempeño del empleado. Cabe resaltar que, si estos aspectos son positivos, llevan a un alto rendimiento. En este mismo orden de ideas, la última forma permanece a través del tiempo, allí interviene el logro de resultados donde aumenta la satisfacción y el nivel de ambiente de trabajo

Según Finch et al. (1996) nos dicen que la motivación “es una característica de la psicología humana en la cual están los factores que ocasionan, canalizan y sostienen la conducta humana. Por estos motivos los sujetos se movilizan”. En este caso la

motivación lo ve, como el motor de un auto, si el individuo o persona se siente motivada estas funcionan, caso contrario no lo hacen. Tendrías que empujarlos, pero el problema es que se desgasta mucha energía.

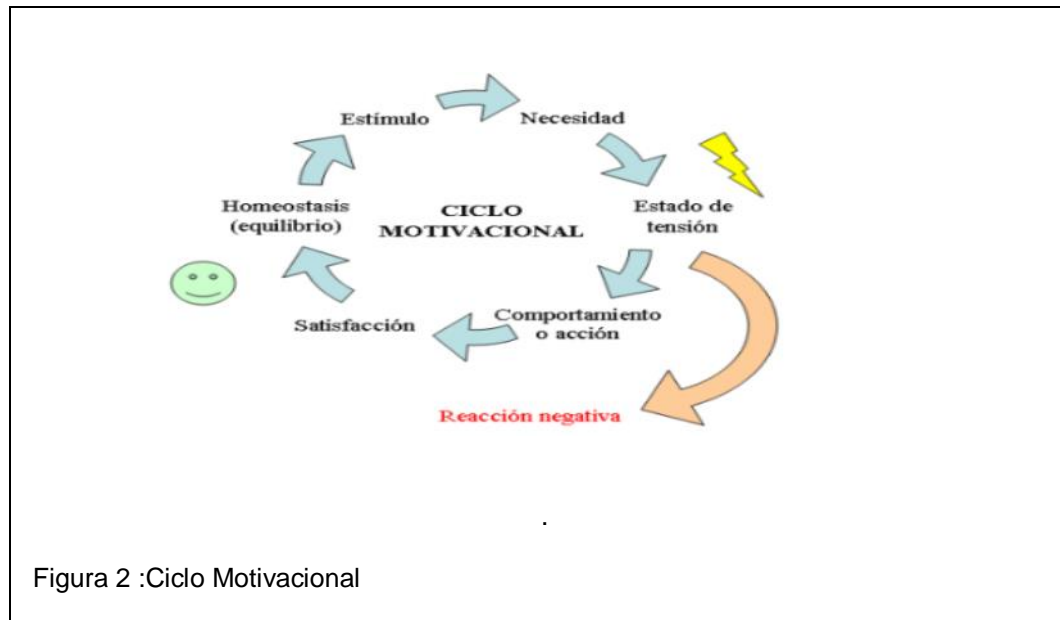
Según Chiavenato (2015) este autor importante, define la motivación como “el resultado de la interacción entre el individuo y la situación que lo rodea” En este caso para que una persona este motivada, la interacción debe existir entre el individuo y la situación que lo rodea en ese momento, luego el resultado le permitirá al individuo a estar motivado o no. Tomando en consideración estas definiciones de diferentes autores puedo indicar, que el trabajador necesita de un incentivo y que este es la base fundamental de la motivación. Este incentivo puede ser alguna cosa física o dinero, en cada intervalo de tiempo durante el año. Otro incentivo para el trabajador, es el de escalar puestos, capacitándose previamente, esto hará que el trabajador sea motivado.

Según Robbins y Judge (2010) indican que “son procesos, en la cual están involucrados, la intensidad, la dirección y la persistencia del esfuerzo de la persona, para llegar a un objetivo determinado”. En este caso todo depende del esfuerzo el ahínco del sujeto para alcanzar sus metas. Muchas personas al no poner metas a lo que quiere, siempre tendrá problemas en su vida cotidiana, y esto genera problemas en su hogar, en su familia, en su esposa e hijos.

### **1.2.7 El ciclo de la motivación**

Si bien es cierto la motivación es un concepto importante, para el trabajador, este concepto tiene sus etapas o ciclos. López (2010) en la figura 2, este autor indica de una palabra que no es muy común en el habla cotidiana. La homeostasis es la primera etapa; éste es el estado de equilibrio del ser humano. Luego en su segunda etapa viene el estímulo, en este caso aparece como una necesidad humana, la cual provoca una tensión y esta como contraparte un impulso unido a un comportamiento. En esta etapa del comportamiento se satisface una necesidad. Al llegar a esta última etapa de satisfacer una necesidad, el sujeto retorna nuevamente a la primera etapa llamada equilibrio y nuevamente se desarrolla un nuevo ciclo. Si por algún motivo se interrumpe el ciclo de la motivación, se generará problemas en

el individuo. El sujeto puede tener una conducta negativa con sus semejantes o en todo caso con la sociedad. El sujeto también adquiere agresividad con los trabajadores en su recinto laboral, así también ansiedad, nerviosismo, indisciplina. Nos podemos dar cuenta que el ciclo de motivación cuando es interrumpido, el sujeto actúa como un loco, generando malestar en el recinto laboral, debido a que no ha sido alimentado sus apetitos de satisfacción, quedando mal ante todos.



### 1.2.8 Dimensiones de la motivación laboral

Las dimensiones de la motivación laboral, está formado por varios componentes, y esto es importante cuando se desea evaluar el clima de un recinto laboral. Sus dimensiones satisfacción y su indicador percepción individual; así como ambiente de trabajo y su indicador comodidad determinan una serie de factores motivantes para su medición (Acero et al., 2007)

#### Satisfacción laboral

La satisfacción laboral es importante para la integración del personal, su percepción individual trasciende en la eficiencia de su trabajo. Esta corriente incluye las características disposiciones de las personas y es importante en la motivación laboral. Cada personal puede observar o percibir y además comparar su trabajo con cualquier grupo, las mismas pueden ser vistas de manera positiva o negativa en el ambiente que se encuentre el trabajador.

El trabajador, reacciona ante acciones de labores en su centro de trabajo y estas son construidas por el mismo trabajador. Sus labores son percibidas por su entorno en general.

### **Ambiente de trabajo**

Es una situación en la cual se encuentra un individuo en el centro de labores. En este ambiente, es evidente que el trabajador que hace sus labores cotidianas tiene que estar con una comodidad favorable para el buen desenvolvimiento de su trabajo. En este caso el trabajador realizará su trabajo favorable para el recinto laboral, si su comodidad es positiva, caso contrario tendrá problema.

#### **1.2.9 Etapas de la motivación laboral**

El autor Guido (2010) afirma que etimológicamente el término motivación procede del vocablo latino motus, tiene que ver con aquello que movilizaba al sujeto para ejecutar una actividad. Podemos definir la motivación como el proceso psicológico por el cual alguien se plantea un objetivo, emplea los medios adecuados y mantiene la conducta con el fin de conseguir dicha meta (p,83)

Según este autor nos habla de tres etapas de la motivación.

En la primera etapa el autor plantea los objetivos trazados. Dentro de ésta va implícitamente un motor que enciende la motivación, sin embargo, hay objetivos que no pueden encender el motor de la motivación. Si los objetivos trazados son desafiantes, rentables y productivos, este motor de la motivación se encenderá rápidamente. En la vida cotidiana del ser humano, éste no tiene visión u objetivos, por lo general el ser humano no tiene objetivos en la vida, viven por vivir y nunca piensan en grande. Se conforman con sus cosas comunes del ser humano, las cuales son crecer, reproducir y morir. Lo aconsejable para un individuo es primero tener un sueño, luego este sueño tiene que convertirse en un objetivo, de lo contrario no habrá motivación para alcanzar ese sueño u objetivo.

En la segunda etapa el autor plantea, el empleo de medios adecuados. Esto lo podemos entender de personas o sujetos que tienen ideas fabulosas, pero el



problema es que solo tienen eso, nunca lo concretan, nunca lo cristalizan, no van a la acción utilizando los medios adecuados para la concertación o para poder alcanzar sus objetivos. Por ejemplo, si un sujeto quiere ser ingeniero, para llegar a esto, tiene que pasar por diferentes etapas o ciclos que son: buen estudiante en el colegio, seguir la universidad hasta terminar, sacar su título o grado académico y con esto llegará a su objetivo final. Si es necesario trabajar para financiar su carrera tendrá que hacerlo, es un sacrificio, pero vale la pena. El sujeto utiliza los medios adecuados para alcanzar sus objetivos o metas.

En la tercera etapa el autor nos habla de mantener una conducta adecuada para llegar al destino u objetivo. Por lo general el sujeto está acostumbrado a decir “mañana lo hago”, esto es negativo para el sujeto. El autor nos indica que el sujeto debe olvidarse de estas palabras y ponerse en su cerebro y decir que “hoy lo haré” indicando fecha día y hora, así como el año en caso necesario, y cumplirlo. El sujeto está acostumbrado a postergar sus tareas, a esto se le llama el “síndrome de la postergación”. Sin embargo, si una persona tiene un objetivo claro y cumple cabalmente hasta su cometido, rápidamente llegará a su objetivo y sentirá una satisfacción general.

#### **1.2.10 Teorías de la motivación**

Existen infinitas teorías respecto al tema. En el viejo continente por los siglos XVII y XVIII, los pequeños talleres de artesanía se convirtieron con el paso del tiempo en pequeñas fábricas. Al frente de estas estaban los artesanos y auxiliares, las cuales sabían operar las diferentes máquinas sofisticadas de aquel entonces. Ante esta situación, la relación entre el artesano y el auxiliar se puso difícil, como los dos sabían manejar las máquinas, no se ponían de acuerdo para las decisiones de la fábrica con respecto a la producción, esto generaba indecisión para ambos. No se ponían de acuerdo quien era el jefe, y actuaban de acuerdo a sus pensamientos individuales. Esto influía en la producción de la empresa, arrastrando con ello, apatía, desmotivación, conflictos laborales de parte de los trabajadores.

Hoy en día la ciencia es dividida en diferentes especialidades, ende surgió formalmente la Psicología científica. Los estudios consideraban a la motivación

como objeto de máxima atención; en los últimos tiempos se ha generado la inquietud por llevar a cabo investigaciones sobre el tema dada la importancia en muchos campos de la actividad humana, lo que ha generado teorías importantes de la motivación.

Dentro del ámbito de las teorías tenemos muchas con respecto a la motivación, las más significativas tenemos:

### **La teoría de las jerarquías o niveles de las necesidades de Maslow**

Su teoría está en una pirámide o triángulo, donde encontramos cinco niveles de categorías. A este se le llama el triángulo de Maslow, El primer nivel nos habla de necesidades fisiológicas básicas, En el segundo nivel se encuentra las necesidades de seguridad. En el tercer nivel se encuentra las necesidades sociales. En el cuarto nivel se encuentra las necesidades de ego. Y en el quinto, la cual es el último, tenemos a la autorrealización. Tenemos que indicar que, para subir de un nivel a otro, es necesario que el sujeto este satisfecho en el nivel que se encuentra, para luego subir al siguiente (Maslow, 1968)

### **Teoría de la Equidad de Adams**

Adams (1965) dice que debe haber equidad entre el esfuerzo laboral o trabajo laboral y las recompensas o incentivos laborales, dentro del recinto laboral. En otras palabras, hay motivación para trabajar si el esfuerzo laboral esta compensado en forma equitativa, con los incentivos o recompensas de parte del jefe. Si un sujeto trabaja sabiendo que el fin de semana recibirá un adicional más de dinero, éste sentirá satisfacción. Dicha persona recibirá satisfacción por el esfuerzo realizado, pero siempre y cuando reciban una recompensa a cambio. Finalmente, esta teoría nos dice que debe haber un equilibrio entre un trabajador que hace esfuerzo laboral, disciplina, orden, y un jefe que debe dar resultados, como un buen salario, un buen reconocimiento, etc. Por lo tanto, dentro de este equilibrio, nos sirve para garantizar una relación estable entre ambos bandos, vale decir el equilibrio entre trabajador y el empresario.

### **La teoría de McClelland**

McClelland (1989) menciona cuatro tipos de motivación, siendo los tres primeros los más importantes. En el primer caso es el logro, acá el individuo se impone objetivos y metas; por lo general es el deseo de crecer y desarrollarse, en algunos casos el sujeto se aleja de la parte social. El segundo caso es el poder, acá el sujeto lucha por el predominio de su manera de pensar y de acuerdo a esto manipular o controlar a su semejante. Su ego es significativo en estas personas. En el tercer caso tenemos la filiación, en este caso el sujeto se siente en la necesidad de estar en un círculo social, estar al contacto de otras personas. El sujeto se socializa. En el cuarto caso tenemos a la competencia, acá el individuo siempre piensa que está en competencia y por lo tanto, el sujeto desea realizar trabajos de mucha calidad. Estas personas realizan trabajos complejos, pero de mucha calidad.

### **La teoría X y teoría Y de McGregor**

McGregor (1960) afirma que la teoría es difundida en las diferentes empresas del orbe. La teoría X supone que todos los individuos o la media en general de los sujetos son perezosos e irresponsables y que por lo tanto estos, deben ser motivados por medio del castigo. La teoría Y nos habla, que el esfuerzo es natural en el trabajo y que los compromisos y los objetivos son una recompensa. Los sujetos tienden a buscar muchas responsabilidades en la sociedad. Una característica fundamental de la hipótesis X, es que la persona no desea trabajar, así también no desea responsabilidades. Por lo general estos sujetos les fascinan ser dirigidos por otras personas más competentes. Con respecto a la hipótesis Y, es el caso contrario de lo anterior. Los individuos desean trabajar, son responsables. Les gustan conducir y dirigir; son personas con mucha creatividad y están aptos para estar al frente de una jefatura.

### **Teoría de fijación de metas de Looche**

La teoría de Locke (1969) es de metas, dice que, dentro de la intención de alcanzar un objetivo trazado, se encuentra implícitamente la motivación. Las metas son significativas en cualquier estadio de la productividad y los impulsan a ser eficaces y eficientes. Las metas tienen diferentes etapas; una de ellas es el centro de atención de una determinada tarea o trabajo. En el segundo caso, que se articulen o movilicen

la energía y el esfuerzo. En el tercer caso, hace que, para un trabajo determinado, que se termine en una fecha determinada, tiene que aumentar la persistencia. Y en el último caso elabora estrategias positivas.

### **1.3. Definiciones Conceptuales**

La primera variable llamada motivación laboral, según Cumming y Shwab (1985) indica que “Es un proceso motivacional, la cual demuestra la forma en que el trabajador está motivado a desempeñar su labor eficaz y eficiente dentro de la organización; abarca destacar que los resultados extrínsecos e intrínsecos, son motivadores del desempeño del empleado. Cabe resaltar que los resultados extrínsecos e intrínsecos son motivadores del desempeño del empleado. Cabe resaltar que, si estos aspectos son positivos, llevan a un alto rendimiento. En este mismo orden de ideas, la última forma permanece a través del tiempo, allí interviene el logro de resultados donde aumenta la satisfacción y el nivel de ambiente de trabajo” (p,56)

La segunda variable llamada clima organizacional, indica que “el clima se la llama también clima laboral o ambiente laboral. Y esta es básicamente o está inmerso en las diferentes interpretaciones que el trabajador puede dar a una determinada organización. A pesar que es subjetiva en las labores del trabajador, sin embargo, influyen en las tareas cotidianas y laborales de cualquier persona en cualquier recinto laboral” (Anzola,2003, p,57).

Estas dos variables son importantes en el presente trabajo de investigación, las cuales nos demostraran la relación que hay en el recinto laboral de la Municipalidad Distrital Huambos del año en curso.

## 1.4. Operacionalización de Variables

**Tabla 1. Operacionalización de las variables**

## 1.5. Hipótesis

### 1.5.1 Hipótesis general:

Variables	Definición	Dimensiones	Indicadores	Ítem	Escala y Valores
<b>Variable Independiente</b>	Clima Organizacional	Relaciones interpersonales	Empatía	1-5	Ordinal Likert
			Comunicación	6-10	
			asertividad	11-18	
		Estilo de dirección	Autoritarismo	19- 25	
			Dependencia	26-29	
			Ejemplaridad	30-36	
<b>Variable Dependiente</b>	Motivación laboral	Satisfacción	Percepción	1-5	Ordinal Likert
			Trabajo en equipo	6-10	
			Conformidad con el sueldo	11-18	
		Ambiente de trabajo	Reconocimiento	19- 25	
			Comodidad	26-29	
			Identidad	30-36	

Existe relación significativa entre el clima organizacional y la motivación laboral según los colaboradores de la Municipalidad Distrital de Huambos, Chota 2020.

### 1.5.2 Hipótesis específicas

- 1) La dimensión estilo de dirección del clima organizacional se relaciona significativamente con la motivación laboral, según los colaboradores de la Municipalidad Distrital de Huambos, Chota 2020.
- 2) La dimensión de relaciones interpersonales del clima organizacional se relaciona significativamente con la motivación laboral, según los colaboradores de la Municipalidad Distrital de Huambos, Chota 2020.

## Capítulo II. Métodos y Materiales

### 2.1. Tipo de Investigación

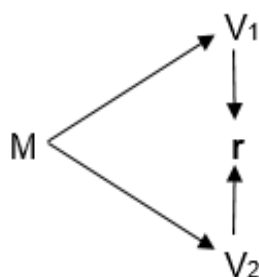
La investigación es de tipo *Básica*: porque tuvo como finalidad la generar conocimientos mediante procesos evaluativos sin necesidad de manipular las variables; *Correlacional*: porque me va a permitir resolver el objetivo general de la investigación que es determinar como el clima organizacional se relaciona con la motivación laboral de los colaboradores de la Municipalidad Distrital de Huambos (Hernández et al., 2014) y *Propositiva*: Por cuanto se fundamenta en una necesidad o vacío dentro de la Municipalidad de Huambos, una vez que se tome la información descrita, se realizará una propuesta que permita mejorar el clima organizacional de la Municipalidad de Huambos para superar la problemática actual y las deficiencias encontradas. Al identificar los problemas, investigarlos, profundizarlos y dar una solución dentro de un contexto específico

### 2.2. Método de Investigación

El presente trabajo de investigación tiene un enfoque cuantitativo. Hernández et al. (2014) indican que este enfoque llamado cuantitativo, utiliza el método deductivo para sus diferentes análisis. Desarrolla diferentes teorías y cuestionarios de interrogantes para el tema de investigación y a partir de esto, aparecen las hipótesis. Finalmente analiza todas las mediciones para llegar a conclusiones finales. Si en un trabajo de investigación, los resultados finales contrastan con las diferentes hipótesis de investigación, se creará un clima de confianza hacia la teoría investigada. En caso contrario, los resultados finales no contrastan con las hipótesis, ocurre lo contrario, para finalmente descartar la teoría. En este caso utiliza los números en la recolección de datos; como por ejemplo en las encuestas. Las dos variables que son clima organizacional y motivación laboral, en el presente trabajo de investigación, utilizan la estadística descriptiva e inferencial, para sus análisis respectivos.

### 2.3. Diseño de Contrastación

En el siguiente trabajo de investigación he considerado el diseño de tipo No experimental-transversal. Hernández, Fernandez y Baptista (2010) mencionan que, en este caso, los trabajos de investigación se realizan sin manipulación de foráneos. Solo se observan los fenómenos en la realidad, para luego estudiarlos. El trabajo de investigación tiene el siguiente esquema.



Donde:

**M** : Población

**V1**: Variable clima organizacional

**V2**: Variable motivación laboral

**r**: Relación

### 2.4. Población, Muestra y Muestreo

Según Tamayo y Tamayo (2006), el concepto de población se relaciona con la totalidad, o en todo caso son todos los fenómenos habidos y por haber en las cuales se estudiará. Estas poseen características comunes las cuales se estudian y se crean nuevos datos para las investigaciones futuras.

En el presente trabajo de investigación se estudiará una población bien concreta, en la cual la muestra proviene de esta población la cual se está estudiando.

Debido a que la muestra se obtendrá de acuerdo a la cantidad de colaboradores que laboran en la Municipalidad Distrital de Huambos, 2020; el estudio de la población es limitada, ya que está enmarcada solo a 30 trabajadores de la Municipalidad distrital mencionada en líneas anteriores, además debemos decir

que coincide con la muestra. En el presente trabajo de investigación, las encuestas se realizaron con todos los trabajadores, en la cual conocían la problemática de la comuna y fueron seleccionadas al azar. En este caso el proceso de investigación se hace de acuerdo a la toma de decisiones de diferentes personas o grupos. El trabajo de investigación es de muestreo no probabilístico.

## **2.5. Técnicas, Instrumentos, Equipos y Materiales de Recolección de Datos**

Se utilizó como técnica la encuesta con el fin de recabar información y apreciaciones de los colaboradores de la Municipalidad Distrital de Huambos, según Bernal (2010) es una técnica para la indagación, exploración y recolección de datos, mediante preguntas formuladas directa o indirectamente a los sujetos que constituyen una unidad de análisis. (p.318), también se utilizó la Técnica de recolección de datos secundarios, para recoger información secundaria, relacionada con antecedentes, marco teórico y otros aspectos de las variables objeto de estudio.

El trabajo de investigación utilizó como instrumento al cuestionario, la cual es una determinada cantidad de preguntas. Según Arribas (2004) dice:

El cuestionario es la técnica en la cual se recoge datos para una determinada investigación. Según este autor, este cuestionario de preguntas es la más utilizada y la más útil, por una infinidad de investigadores. Es fácil de trasladar y no requiere ningún problema para utilizarlo. A través de ésta, el investigador puede llegar a muchos participantes, la cual facilita el análisis respectivo.

- **Fichas y Formatos.**

Usaremos fichas: Bibliográficas, de resumen y textuales, para la información secundaria de los antecedentes, marco teórico y formatos diseñados para recolectar y ordenar la información secundaria de la Municipalidad distrital de Huambos .

- **Cuestionarios**

Utilizamos 02 cuestionario que fue aplicado a los trabajadores (muestra).de 36 preguntas cada uno , con escala tipo Liker..

El cuestionario de clima organizacional y motivación laboral fue aplicado por Mg. Freddy Elías Ayquipa Cruz en el año 2017 y aprobada por 3 expertos.



**Tabla 2.** Validez del instrumento que mide el clima organizacional y Motivación laboral

Experto	Suficiencia	Aplicabilidad
Mg. Cristian Medina Sotelo	√	√
Mg. César Garay Ghilardi	√	√
Mg. Karen Alfaro Mendives	√	√

➤ **Instrumento de la primera variable llamada motivación laboral**

**Ficha Técnica**

**Instrumento:** Encuesta de motivación laboral

**Nombre del autor:** Lévano Cecilia

**Año de difusión:** 2017

**Tipo de instrumento:** La encuesta

**Objetivo:** Analizar la primera variable a los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Huambos, 2020

**Población:** 30 trabajadores de 18 años a más

**Ítem:** 36

**Aplicación:** Forma directa

**Tiempo:** 30 min

**Manera de aplicación:** El sujeto marcará las preguntas con un aspa de acuerdo a su criterio.

**Escala:** De Likert

**Niveles y Rango:** Son:

<u>Niveles</u>	<u>Rango</u>
Alta	( 133-180)
Media	( 85-132 )
Baja	( 36-84 )

➤ **Instrumento de la segunda variable llamada clima organizacional**

**Ficha Técnica**

**Instrumento:** Encuesta de la segunda variable llamada clima organizacional

**Nombre del autor:** Acero Yusset

**Año de difusión:** 2017

**Tipo de instrumento:** La encuesta

**Objetivo:** Analizar la segunda variable a los trabajadores de la Municipalidad

**Población:** 28 trabajadores de 18 años a más

**Ítem:** 36

**Aplicación:** Forma directa

**Tiempo:** 30 min.

**Manera de aplicación:** El sujeto marcará las preguntas con un aspa de acuerdo a su criterio.

**Escala:** De Likert

**Niveles y Rango:** Son:

<u>Niveles</u>	<u>Rango</u>
Bueno	( 133-180)
Regular	( 85-132 )
Deteriorado	( 36-84 )

## 2.6. Procesamiento y Análisis de Datos

El procedimiento a seguir será:

- Claridad en los objetivos de la investigación.
- Selección de la población y muestra.
- Elección de técnicas e instrumentos.
- Diseño y utilización de instrumentos de recolección de datos.
- Recopilación de información.
- Verificación y tabulación de la información.
- Procesamiento de la información.
- Análisis de la información.
- Interpretación de la información.

Para el tratamiento y el procesamiento de datos, luego de la revisión clasificada se hará en forma mecánica para lo cual utilizaremos el programa SPSS V.20, el trabajo de investigación ha elaborado múltiples análisis. Utilizando este programa, en la cual es una herramienta muy eficaz para los diferentes cálculos del trabajo, se analizó el coeficiente de Cronbach así también el coeficiente o rho de Spearman. Muchos gráficos, frecuencias, porcentajes; fueron obtenidos

utilizando esta herramienta. Las hipótesis fueron confrontadas, aplicando la estadística no paramétrica. También se utilizó Excel 2010, para elaborar algunas figuras o gráficos.

Para el análisis de la información usaremos las técnicas estadísticas de; cuadro de frecuencias, gráficos y el análisis porcentual, posteriormente se realizará la interpretación y el análisis teniendo en cuenta los objetivos e hipótesis.

### Capítulo III. Resultados

#### 1.6. Características de la muestra de estudio

**Tabla 3:** Características principales de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Huambos, Chota 2020.

<b>Características</b>	<b>Categorías</b>	<b>n</b>	<b>%</b>
<b>Sexo</b>	Femenino	11	37%
	Masculino	19	63%
	Subtotal	30	100%
<b>Edad</b>	De 20 a 34	19	63%
	De 35 a 49	10	33%
	De 50 a más	1	3%
	Subtotal	30	100%
<b>Condición laboral</b>	Contratado	21	70%
	Nombrado	9	30%
	Subtotal	30	100%
<b>Tiempo de servicio</b>	De 1 a 10 años	21	70%
	De 11 a 20 años	9	30%
	Subtotal	30	100%
<b>Nivel o grado de estudios</b>	Licenciado	28	93%
	Magister	2	7%
	Subtotal	30	100%

Fuente: Encuesta aplicada por la autora

En la tabla 1 se puede observar como principales características de los trabajadores administrativos de la Municipalidad Distrital de Huambos, que el 63% son del sexo femenino, el 63% son jóvenes con edades comprendidas entre 20 y 34 años, el 70% de ellos se encuentran en condición laboral de contratado, el 70% tiene sólo de 1 a 10 años de servicio y el 93% tiene licenciatura como máximo nivel o grado de estudios.

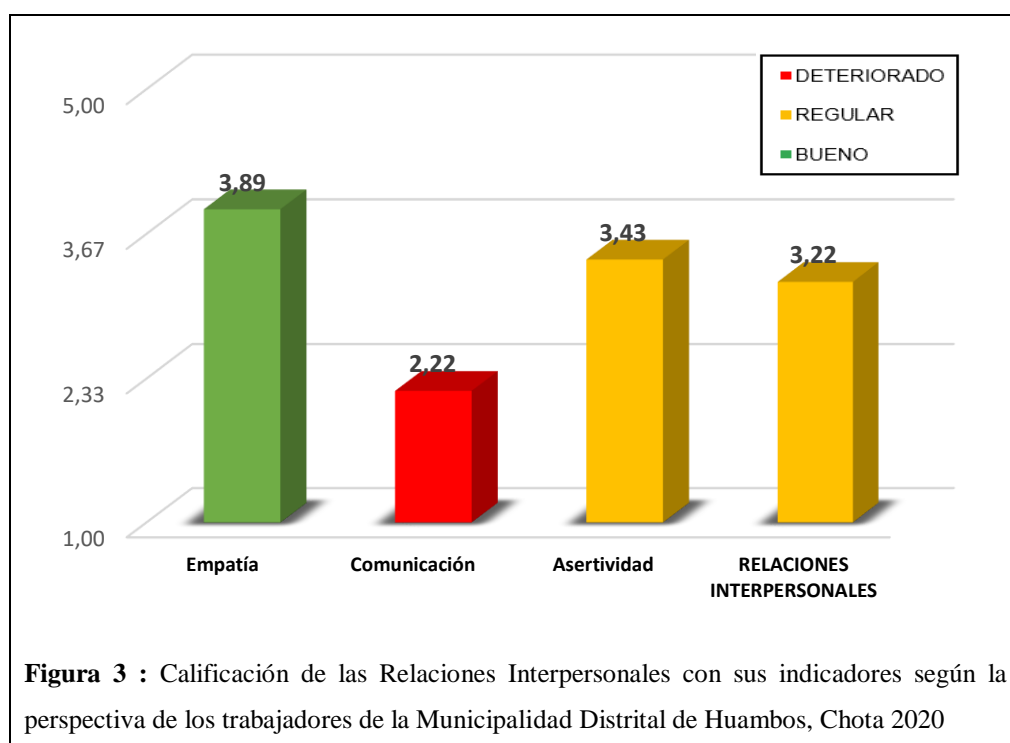
### 1.7. Análisis descriptivo del nivel del clima organizacional que perciben los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Huambos, Chota 2020

El análisis del clima organizacional se realizó considerando los indicadores y dimensiones tal como está operacionalizada la variable. Se utilizará como baremos de la calificación del clima organizacional el promedio de las puntuaciones de la siguiente forma:

Promedio	Niveles del Clima Organizacional
1 - 2.33	Deteriorado
2.33 - 3.67	Regular
3.66 - 5.00	Bueno

#### Análisis de la dimensión 1 del Clima Organizacional: Relaciones Interpersonales

**Indicadores:** Empatía, Comunicación y Asertividad

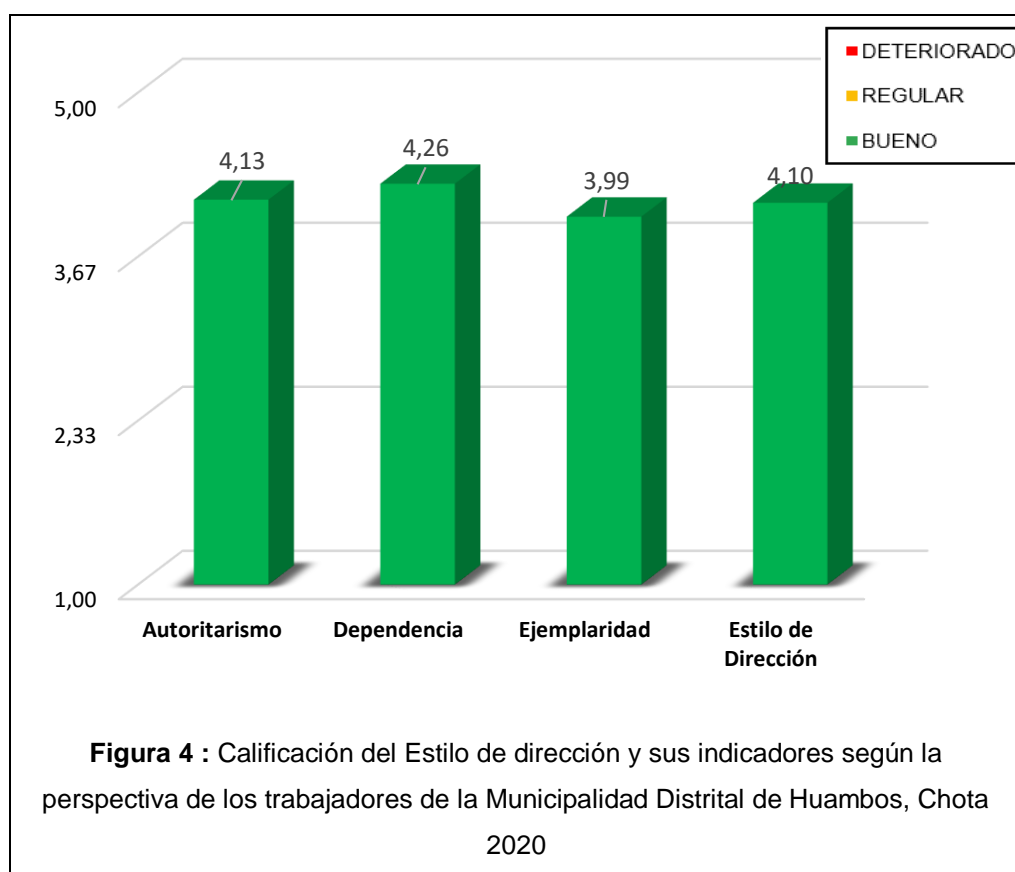


Fuente: Encuesta aplicada por la autora

En la **Figura 3**, se observa que la Empatía es el indicador que está mejor calificado como bueno, le siguen la Asertividad en un nivel regular, mientras que la comunicación esta siendo percibida en un nivel deteriorado por los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Huambos. En el nivel global la dimensión Relaciones Interpersonales se percibe en promedio en nivel regular.

### Análisis de la dimensión 2 del Clima Organizacional: Estilos de Dirección

**Indicadores:** Autoritarismo, dependencia y Ejemplaridad



Fuente: Encuesta aplicada por la autora

En los resultados de la figura 4 se observa que todos los indicadores del estilo de dirección lograron calificar como bueno según la percepción promedio de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Huambos, esto nos indica que tienen una buena percepción del autoritarismo del alcalde, que existe un buen nivel de dependencia y que se encuentran conformes con la ejemplaridad del estilo de dirección en sus labores. Estos indicadores logran que el Estilo de Dirección de la Municipalidad Distrital de Huambos sea percibido en un buen nivel.

**Tabla 4:** Distribución del Clima Organizacional según la perspectiva de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Huambos, Chota 2020.

<b>Clima Organizacional</b>	<b>Promedio</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Deteriorado	1 - 2.33	0	0.0
Regular	2.33 - 3.67	14	46.7
Bueno	3.66 - 5.00	16	53.3
<b>TOTAL</b>		<b>30</b>	<b>100.0</b>

Fuente: Encuesta aplicada por la autora

Según los resultados que se muestran en la Tabla 4, se puede observar que según los baremos utilizados para calificar el nivel de clima organizacional el 80.0% de los trabajadores de la Municipalidad de Huambos, calificaron con un nivel bueno al clima organizacional, y el 20,0% de los trabajadores lo calificaron con un nivel regular, no hubo trabajadores que hayan calificado con un nivel deteriorado, lo que indica que a pesar que se tiene un mayor porcentaje de nivel bueno del clima organizacional, se debe mejorar para rescatar ese 20.0 % que todavía lo percibe como de nivel regular.

#### **1.8. Análisis descriptivo del nivel de motivación laboral que existe en los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Huambos, Chota 2020**

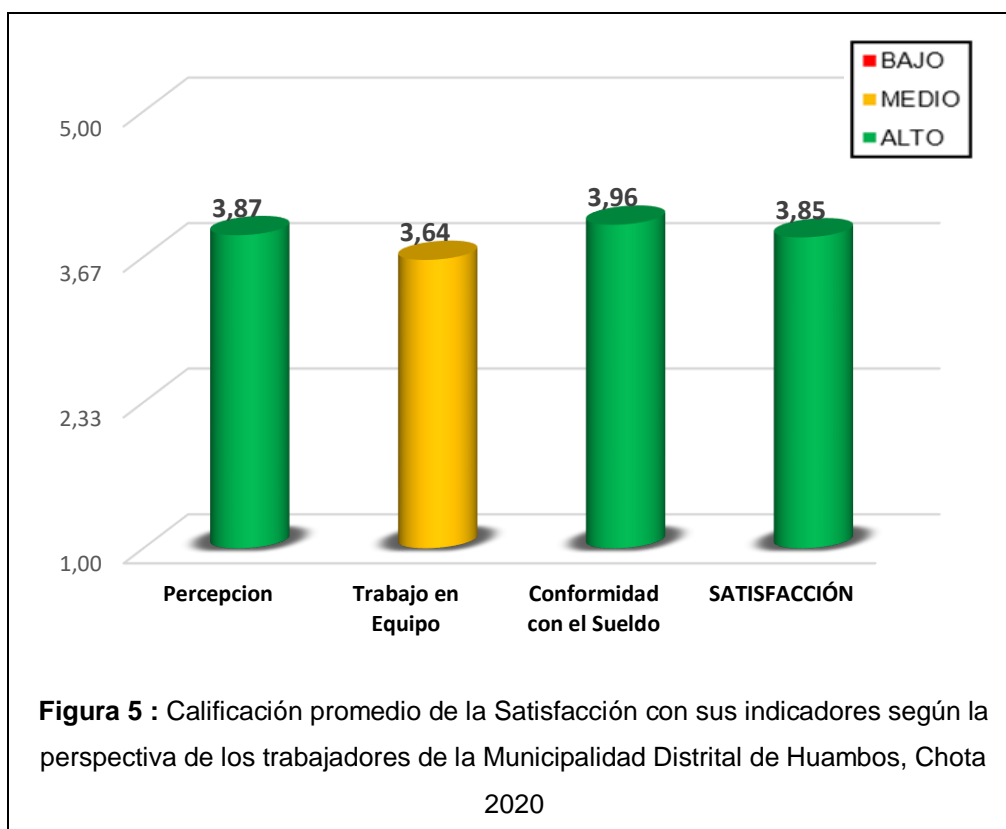
El análisis de la motivación laboral se realizó considerando los indicadores y dimensiones tal como está operacionalizada la variable.

Se utilizará como baremos de la calificación del clima organizacional el promedio de las puntuaciones de la siguiente forma:

<b>Niveles de la</b>	
<b>Promedio</b>	<b>Motivación Laboral</b>
1 - 2.33	Bajo
2.33 - 3.67	Medio
3.66 - 5.00	Alto

### Dimensión 1 de la Motivación Laboral: Satisfacción

**Indicadores:** Percepción, trabajo en equipo y conformidad con el sueldo



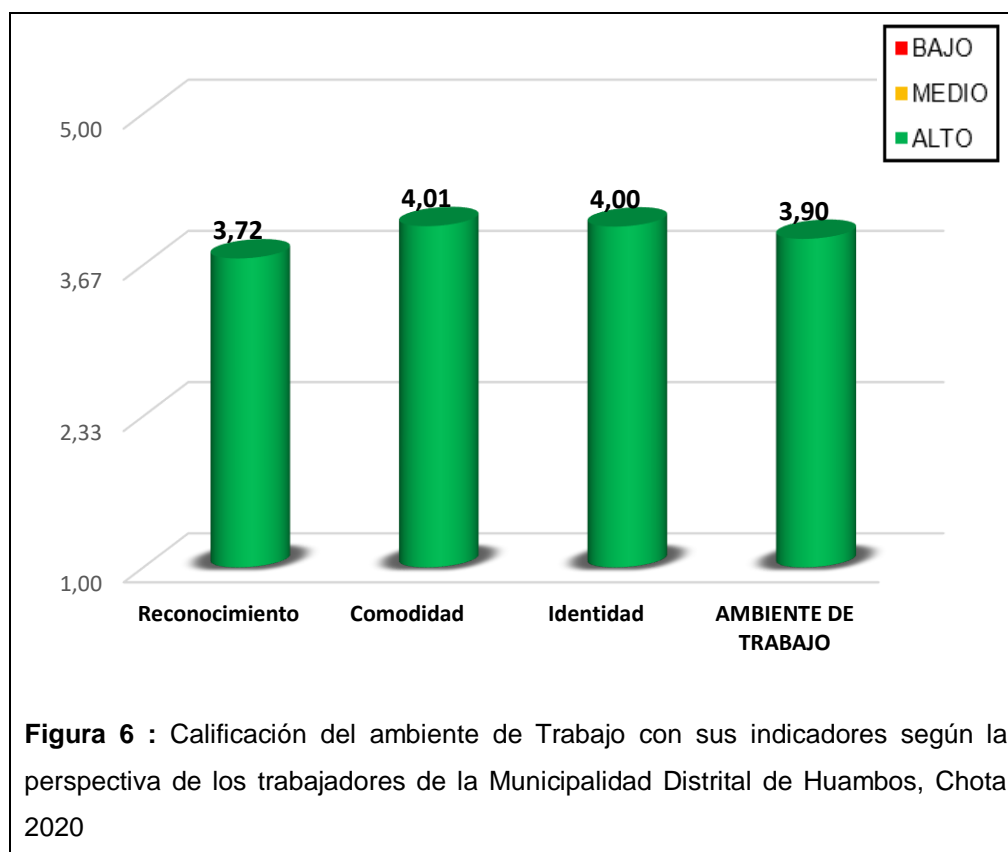
Fuente: Encuesta aplicada por la autora

Según se observa en la **Tabla 6**, los indicadores percepción y conformidad con el sueldo es percibido en más alto nivel de aceptación por los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Huambos, sin embargo, el trabajo en equipo lo califican en un nivel de aceptación regular, estos indicadores dan como resultado global que la dimensión Satisfacción en su promedio global se encuentre en un alto nivel.



## Dimensión 2 de la Motivación Laboral: Ambiente de Trabajo

**Indicadores:** Reconocimiento, comodidad e identidad



Fuente: Encuesta aplicada por la autora

En la Figura 6 se observa que todos los indicadores del ambiente de trabajo tienen un alto nivel de aceptación por parte de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Huambos, esto indica su conformidad respecto al reconocimiento de su labor, la comodidad en el trabajo y la identidad con la institución. Estos indicadores arrojan un promedio global de alta motivación laboral respecto al ambiente de trabajo existente en la Municipalidad Distrital de Huambos.

**Tabla 5:** Niveles de la Motivación Laboral según la perspectiva de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Huambos, Chota 2020.

<b>Motivación Laboral</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Bajo	0	0.0
Medio	8	26.7
Alto	22	73.3
<b>Total</b>	<b>30</b>	<b>100.0</b>

Fuente: Encuesta aplicada por la autora

Según los resultados de la **Tabla 5**, se puede observar que el 73.3,% de los trabajadores de la Municipalidad de Huambos, percibieron con un nivel alto a la Motivación laboral, y el 26,7% de los trabajadores calificaron con un nivel medio la Motivación Laboral, no hubo trabajadores que hayan calificado con un nivel bajo, lo que indica que a pesar que se tiene un mayor porcentaje de nivel alto de la motivación laboral, se debe mejorar para rescatar ese 26.7 % que todavía lo percibe como de nivel Medio.

### **1.9. Correlación entre las dimensiones del clima organizacional y motivación laboral según los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Huambos-Chota 2020.**

Se verificaron los supuestos de normalidad de las variables de estudio para elegir las pruebas correspondientes que determinaron la existencia de relación entre las variables de estudio.

**Tabla 6:** Prueba de normalidad de las variables clima organizacional y motivación laboral.

Variables	<b>Pruebas de normalidad</b>					
	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			Shapiro-Wilk		
	Estadístico	gl	Sig.	Estadístico	gl	Sig.
Clima Organizacional	0.159	30	<b>0.052</b>	0.956	30	<b>0.250</b>
Motivacion Laboral	0.077	30	<b>0.200*</b>	0.987	30	<b>0.961</b>

\*. Esto es un límite inferior de la significación verdadera.

a. Corrección de significación de Lilliefors

Dado que los niveles de significación de la prueba de Kolmogorov Smirnov son mayores de 0,05 se determina que ninguna de las variables cumple con el supuesto de normalidad, por tal motivo se utilizará la prueba de correlación no paramétrica Rho de Spearman.

**Tabla 7:** Prueba de correlación Rho de Spearman de la dimensión Relaciones Interpersonales de la variable clima organizacional con la motivación laboral de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Huambos.

Correlaciones				
			Relaciones Interpersonales	Motivación Laboral
Rho de Spearman	Relaciones Interpersonales	Coeficiente de correlación	1.000	0.634**
		Sig. (bilateral)	.	0.000
		N	30	30
	Motivación Laboral	Coeficiente de correlación	0.634**	1.000
		Sig. (bilateral)	0.000	.
		N	30	30

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

Según los resultados de la **Tabla 7** se rechaza la hipótesis nula  $H_0$  al 1% de significación, lo cual indica que hay suficiente evidencia estadística para afirmar que las Relaciones interpersonales influyen significativamente en la motivación laboral de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Huambos, encontrando un coeficiente  $Rho = 0,634$  el cual indica una correlación positiva moderada que se traduce que a mayor nivel de relaciones interpersonales que posean los trabajadores adquirirán mayor Motivación Laboral.

**Tabla 8:** Prueba de correlación Rho de Spearman de la dimensión Estilos de Dirección de la variable clima organizacional con la motivación laboral de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Huambos.

Correlaciones				
			Estilos De Dirección	Motivación Laboral
Rho de Spearman	Estilos De Dirección	Coeficiente de correlación	1.000	0.529**
		Sig. (bilateral)	.	0.003
		N	30	30
	Motivación Laboral	Coeficiente de correlación	0.529**	1.000
		Sig. (bilateral)	0.003	.
		N	30	30

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

Según los resultados de la **Tabla 8** se rechaza la hipótesis nula  $H_0$  al 1% de significación, lo cual indica que hay suficiente evidencia estadística para afirmar que los Estilos de Dirección influyen significativamente en la motivación laboral de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Huambos, encontrando un coeficiente  $Rho = 0,529$  el cual indica una correlación positiva moderada que se traduce que a mayor nivel de estilos de dirección que posean los responsables de la Municipalidad, los trabajadores adquirirán mayor Motivación Laboral.

**Tabla 9:** Prueba de correlación Rho de Spearman de la variable clima organizacional con la motivación laboral de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Huambos.

Correlaciones				
			Clima Organizacional	Motivación Laboral
Rho de Spearman	Clima Organizacional	Coeficiente de correlación	1.000	0.567**
		Sig. (bilateral)	.	0.001
		N	30	30
	Motivación Laboral	Coeficiente de correlación	0.567**	1.000
		Sig. (bilateral)	0.001	.
		N	30	30

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

Según los resultados de la **Tabla 9** se rechaza la hipótesis nula  $H_0$  al 1% de significación, lo cual indica que hay suficiente evidencia estadística para afirmar que el clima organizacional se encuentra relacionado significativamente con la motivación laboral de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Huambos, encontrando un coeficiente  $Rho = 0,567$  el cual indica una correlación positiva moderada que se traduce que a mayor nivel de clima organizacional que se perciba en la Municipalidad, los trabajadores adquirirán mayor Motivación Laboral.

**1.10. Propuesta de mejora del clima organizacional de los colaboradores de la  
Municipalidad Distrital de Huambos- Chota 2020.**

**PROPUESTA DE MEJORA DEL CLIMA ORGANIZACIONAL DE, LOS  
COLABORADORES DE LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE HUAMBOS,  
CHOTA 2020**

**I. Información general**

**1.1. Gobierno Local :** Municipalidad Distrital de Huambos

**1.2. Provincia :** Chota

**1.3. Departamento :** Cajamarca

**1.4. Año :** 2020

**1.5. Ámbito de Aplicación:** Funcionarios de la Municipalidad distrital de Huambos.

**II. Base legal**

- Ley orgánica de municipalidades, Ley N° 27972
- Ley del Servicio Civil – Ley 30057.

**III. Fundamentación de la propuesta**

Frente al diagnóstico regular que los funcionarios de la municipalidad distrital de Huambos, 2020, perciben de su clima organizacional y de las dimensiones de Relaciones Interpersonales en sus indicadores ( empatía , comunicación y asertividad )donde el indicador de comunicación y asertividad dieron como resultado deteriorado y regular respectivamente , se hace necesario contar con un instrumento de gestión, orientado a impulsar el fortalecimiento del clima organizacional. La propuesta de

mejora se ha elaborado de acuerdo a los resultados de diagnóstico del clima organizacional a través de sus dimensiones: Relaciones Interpersonales y Estilo de Dirección. El propósito de la propuesta es convertirse en un instrumento de gestión autogestionaria para los colaboradores de la municipalidad distrital de Huambos, que fortalezca el desarrollo organizacional de cada una de las áreas.

Un clima organizacional favorable permitirá un compromiso estable de los colaboradores con la municipalidad, así también contribuirá con el incremento de la productividad, competitividad, innovación y mejora en la calidad de servicio.

La propuesta del plan de mejora del clima organizacional tiene como ámbito de aplicación la municipalidad distrital de Huambos. Se plantea ejecutar esta propuesta de mejora en el desarrollo organizacional, en el periodo 2022, teniendo como finalidad originar un clima organizacional favorable. Para alcanzar esta visión esperada, es necesario la aplicación oportuna y eficiente de un conjunto de planteamientos estratégicos de corto y mediano plazo.

Esta propuesta destaca el cambio de una cultura organizacional, ya que al querer realizar algún cambio surge la necesidad de enfrentarse a ella, debido a la cultura organizacional se manifiesta a través del comportamiento y el clima organizacional. Si bien, en todo este proceso de cambio, en atención a las exigencias del exterior, las organizaciones también deben preocuparse por todo aquello que ocurre dentro de la organización, es decir el clima organizacional, el cual se entiende como el conjunto de percepciones de las características relativamente estables de la organización, que influyen en las actitudes y el comportamiento de sus miembros.

## VI . Análisis de la problemática del clima organizacional, según dimensiones

Dimensión	Indicador	Diagnostico
<b>Relaciones Interpersonales</b>	Empatía	Bueno
	comunicación	Deteriorado
	Asertividad	Regular
<b>Estilo de dirección</b>	Autoritarismo	Bueno
	Dependencia	Bueno
	Ejemplaridad	Bueno

Elaboración propia

## V. Objetivos de intervención

### 5.1. Objetivo general

Gestionar la implementación de lineamientos estratégicos de mejora del clima organizacional de la Municipalidad Distrital de Huambos, a partir del diseño de un plan de mejora basado en el enfoque humanista y desarrollo de una cultura organizacional fundamentado en el modelo endógeno y autogestionario.

### 5.2. Objetivos específicos

**5.2.1.** Promover el fortalecimiento del liderazgo de los gerentes y jefes de la Municipalidad Distrital de Huambos, mediante el desarrollo de habilidades gerenciales, orientado al logro de sus objetivos y metas.

**5.2.2.** Promover la mejora del nivel de comunicación de los miembros de la Municipalidad Distrital de Huambos, mediante la implementación de actividades y estrategias de comunicación asertiva .

**5.2.3.** Plantear lineamientos estratégicos de gestión organizacional de la práctica de la reciprocidad alineado a su cultura organizacional en la Municipalidad Distrital de Huambos.

**5.2.4.** Promover la convivencia democrática y participación responsable de los integrantes de la Municipalidad Distrital de Huambos , mediante la estrategia del cooperativismo en cada área.

## **VI. Proceso de intervención**

El modelo de desarrollo organizacional, establece que se debe de conocer el clima para poder intervenirlo y realizar un seguimiento para poder proponer mejoras y obtener nuevas conductas.

Para la propuesta de mejora del clima organizacional de la municipalidad provincial de Carhuaz, se ha tomado el modelo PMCO, Es un modelo desarrollado en la Universidad Tecnológica y Pedagógica de Colombia , planteado por Cárdenas & Villamizar, (2009) , que tiene como característica principal concebir el comportamiento organizacional como el resultado de la interacción de factores individuales, grupales y organizacionales, y cuya denominación se debe a que constituye la continuidad de la prueba para medir el clima organizacional.

Este modelo interviene en el nivel de actitudes de los miembros ante las peticiones de la estructura, la valoración de los individuos sobre las políticas de la organización, el nivel de conflictos que influyen negativamente en el proceso del desempeño laboral y la dinámica de la organización, para plantear nuevos retos y prever posibles soluciones a la dificultades ya que el comportamiento y reacciones del personal en el trabajo están regulados por las percepciones individuales de la realidad y, pese al carácter individual de dichas percepciones, las representaciones cognoscitivas pueden llegar a ser compartidas.

El modelo PMCO se estructura en tres niveles: nivel individual, nivel grupal y nivel organizacional, que a su vez se lleva a cabo en cinco fases:



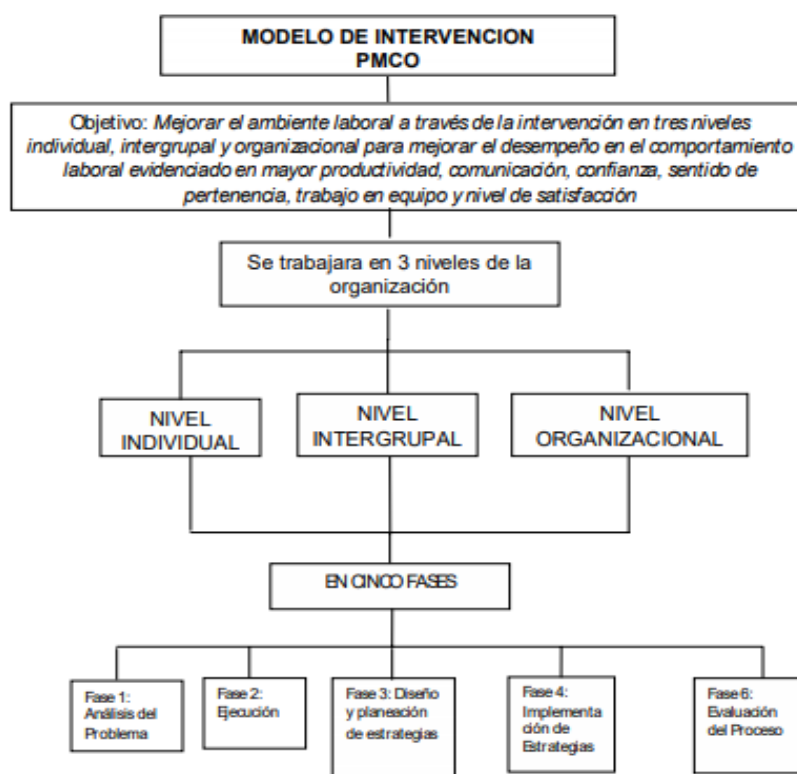


Figura 1. Modelo de intervención PMCO (Cárdenas & Villamizar, 2008).

**Fase 1:** comprende el diagnóstico y la identificación de los elementos que causan un efecto sobre el clima organizacional.

**Fase 2:** en esta fase se lleva a cabo el proceso de sensibilización de los miembros a través de la difusión de los resultados de la evaluación. Proyectando las debilidades de la organización a nivel grupal e individual.

**Fase 3:** esta fase comprende el actuar por parte de la organización y el consultor para la elaboración e implementación de un plan de intervención que comprenda el autoconocimiento y una relación con una actitud positiva a nivel individual y grupal que involucre un abordaje en aspectos como la comunicación, el trabajo en equipo, relaciones interpersonales, liderazgo, toma de decisiones, manejo de conflictos y negociación, a nivel organizacional se propone trabajar en visión, misión, objetivos y valores organizacionales.

**Fase 4:** se lleva a cabo la ejecución de plan de intervención propuesto por la organización y el coordinador del proyecto (talleres, programas, jornadas, exposiciones, conversatorios, etc.)

**Fase 5:** se evalúa los éxitos obtenidos en cuanto a la implementación del plan de intervención teniendo como focos los beneficios a nivel individual y grupal, así como las áreas que no hayan presentado un óptimo resultado.

La propuesta a implementar, está conformada por lineamientos estratégicos y actividades, que se fundamentan en el enfoque humanista, orientadas al desarrollo de actitudes positivas de motivación, deseo de superación, autoconfianza, autonomía, etc. Así también se plantea el cambio de la cultura organizacional, en base a estrategias de cooperativismo, el modelo endógeno (basado en el desarrollo de las potencialidades) y autogestionario (beneficiarios de su propio desarrollo). La implementación y desarrollo de la propuesta estará a cargo directamente del Gerente Municipal en coordinación con el Jefe de Recursos Humanos. La gerencia municipal coordinará con la gerencia de presupuesto, para que se pueda contar con la disponibilidad presupuestaria, a fin de implementar las estrategias establecidas para la mejora del clima organizacional, se informará a todos los trabajadores de la municipalidad de las actividades que se realizarán mensualmente, para que tengan conocimiento de los beneficios que traerá formar parte de los programas de desarrollo organizacional.

Para el desarrollo de cada actividad a implementarse se deben considerar los tres niveles y a la vez las 5 fases, las cuales se operacionalizan al delegar funciones, reuniones, entrevistas, trabajo de equipo, intercambio de ideas, cartelera informativa, estudios y análisis de casos, posibles soluciones, discusiones, debates, exposiciones de motivos, retroalimentación, autoevaluación, coevaluación, cumplimiento de las tareas, etc.

DETALLES DE LA PROPUESTA						
Estrategia	Objetivo	Actividad para desarrollar	Recursos y materiales	Responsable	Instrumento de evaluación	Tiempo
Desarrollar sesiones de coaching para generar en los gerentes un modelo de liderazgo flexible y adaptable, dando mayor participación en la toma de decisiones a los miembros de la municipalidad.	♣Fortalecer la capacidad de liderazgo de los integrantes del equipo directivo que permitan su desarrollo personal y laboral	- Realizar charlas mensuales de coaching, con la participación de todos los miembros de la municipalidad. - Desarrollar jornadas de socialización de experiencias exitosas en gestión pública.	Separatas, trípticos. Auditorio de la municipalidad distrital	Jefe de RRHH, investigador y especialista en el tema	Lista de cotejo	12 meses
Generar espacios de integración, con ambientes democráticos y favorecedores para la solución de conflictos y la consecución de un clima organizacional sin tensiones.	♣Promover la solución de conflictos, con responsabilidad.	Implementar mesas de dialogo, para la solución de controversias.	Separatas, trípticos. Auditorio de la municipalidad distrital	Gerente Municipal en coordinación con otras gerencias.	Lista de cotejo	12 meses
Evaluar periódicamente la percepción de los trabajadores del clima organizacional de la municipalidad, a fin de evitar situaciones generadoras de conflictos, disgustos y malentendidos.	♣Mejorar la calidad del clima organizacional que es percibido por los miembros de la municipalidad	- Elaborar reportes mensuales por cada área, que permita estar informado sobre el progreso y obstáculos que han tenido en el desarrollo de sus labores; determinando de esta manera la existencia de alguna debilidad.	Separatas, trípticos. Auditorio de la municipalidad distrital	Gerentes cada área.	Lista de cotejo	12 meses
Participar a todos los miembros de la entidad, en la elaboración de los instrumentos de gestión.	♣Alinear los comportamientos individuales con los objetivos de la organización de manera eficiente	Seleccionar equipos de trabajo participen activamente en la revisión, mejoramiento y actualización de los instrumentos de gestión.	Separatas, trípticos. Auditorio de la municipalidad distrital	Jefe de RRHH, investigador y especialista en el tema	Lista de cotejo	3 meses

Estrategia	Objetivo	Actividad para desarrollar	Recursos y materiales	Responsable	Instrumento de evaluación	Tiempo
Establecer mecanismos de comunicación apropiada y estratégica que elimine las limitaciones de acceso a la información. Optimizando los recursos de información: reuniones, Pizarras, murales y boletines para mantener comunicado a todo el personal	♣ Mantener una comunicación activa entre todo el personal de la municipalidad, mejorando la calidad de la información y su difusión.	Hacer reuniones periódicas para informar a los trabajadores de manera clara, veraz y abierta en cualquier momento, evitando los rumores.  - Realizar periódicamente boletines informativos que informen acerca de los avances, logros, dificultades y propuestas en su mejora.  - Diseñar una estrategia de comunicación que contribuya a la mejora de la calidad del servicio	Separatas, trípticos. Auditorio de la municipalidad distrital	Gerente Municipal en coordinación con otras Gerencias	Lista de cotejo	12 meses
Involucrar a todos los trabajadores en los procesos de cambio organizacional.	♣ Generar en el personal cambio de actitud, reconociendo de manera positiva la contribución al bienestar y realización personal	Difundir información acerca de las oportunidades y proyecciones futuras del desarrollo organizacional - Desarrollar charlas de sensibilización frente a la resistencia al cambio organizacional, no compromiso con la productividad, etc.	Separatas, trípticos. Auditorio de la municipalidad distrital	Jefe de RRHH, investigador y especialista en el tema	Lista de cotejo	12 meses
Realizar actividades extralaborales que permitan generar mejores relaciones entre los miembros de la municipalidad.	♣ Promover a integración de equipos de trabajo basados en cordialidad, la confianza y el respeto	- Desarrollar un programa de formación en relaciones humanas. - Realizar actividades deportivas, recreativas y culturales para fortalecer las relaciones.	Separatas, trípticos. Auditorio de la municipalidad distrital	Jefe de RRHH, investigador y especialista en el tema	Lista de cotejo	3 meses

## VII. Monitoreo y evaluación de la propuesta

- Se aplicarán fichas y listas de cotejo para evaluar cada actividad, programa, taller o tarea a desarrollar.

- Se evaluará el nivel del clima organizacional al término de cada año, reajustando aspectos débiles. Analizando los resultados de las actividades que presentaron debilidades y redimensionar acciones estratégicas hasta lograr soluciones.

Para una mejor intervención y trabajo de las actividades se hace ineludible más que considerar la supervisión y/o evaluación como un paso duradero, teniendo en cuenta sobre todo dos elementos: el trabajo institucional y la intervención del personal de la municipalidad.

### Lista de cotejo:

PREGUNTAS	SI	NO
Demuestran compromiso en el desarrollo de las actividades.		
Participa de forma activa en las actividades desarrolladas.		
Brinda acuerdos y procedimientos a la problemática por la cual se trabaja.		
Está comprometido con los talleres y/o capacitaciones		
Muestra compromiso y entrega en el desarrollo del taller.		
Se esmera por aprender del nuevo conocimiento		
Asume una actitud reflexiva.		
Se implica en poner en práctica los conocimientos en sus labores diarias.		
Anuncian e interactúa en opciones de solución.		

## **RETOS QUE EXIGE LA PROPUESTA**

La idea de propuesta nace a pesar de las múltiples limitaciones que seguramente saldrán en el camino, pero es esencial el compromiso de las autoridades de la municipalidad y sobre todo el involucramiento de los trabajadores ediles teniendo en cuenta que se busca un mejor clima laboral.

### **Reto 01**

Identificar y originar a los trabajadores la responsabilidad por participar en los talleres y/o capacitaciones a pesar de las diversas limitaciones de tiempo y economía, teniendo en cuenta que su desarrollo implica asistir fuera del horario de trabajo.

### **Reto 02**

Tener en claro que el conocimiento recibido es de vital importancia en el cumplimiento de sus funciones toda vez que se busca mejorar su labor dentro de la institución municipal, y sobre todo por brindar un mejor servicio al ciudadano.

### **Reto 03**

Optimizar el servicio que brinda la entidad municipal, esto se debe manifestar en todas las áreas de trabajo de la municipalidad, el mismo que se debe evidenciar en la calidad de atención de los trabajadores frente a las diversas áreas de trabajo.

### **Reto 4**

Promover el desarrollo de las buenas prácticas frente a las necesidades que involucran a las autoridades por brindar un mejor servicio, claro está que deben sentir comodidad en sus puestos de trabajo.

## **Capítulo IV. Discusión**

Para cumplir el primer objetivo específico se analizó el nivel del clima organizacional que existe entre los colaboradores de la Municipalidad Distrital de Huambos, se realizó un estudio descriptivo por dimensiones encontrando que la dimensión Relaciones interpersonales fue percibida en un nivel regular, donde su indicador Comunicación se identificó deteriorado y la Asertividad en un nivel regular, sin embargo, la empatía se encontró en un buen nivel. Con respecto a la dimensión Estilos de dirección se encontró en un buen nivel al igual que sus indicadores: Autoritarismo, Dependencia y Ejemplaridad todos con niveles aceptables por parte de los colaboradores de la Municipalidad Distrital de Huambos. En la evaluación general del Clima organizacional se encontró que el 80.0% de los trabajadores de la Municipalidad de Huambos, calificaron con un nivel bueno al clima organizacional, y el 20,0% de los trabajadores lo calificaron con un nivel regular, no hubo trabajadores que hayan calificado el clima organizacional en nivel deteriorado. Este resultado difiere de los encontrados por Jaramillo (2017) en la Municipalidad de Los Olivos donde sólo encontró un 45,26% que lo percibió aceptable, de forma similar Cortez (2016) al analizar el clima organizacional del Gobierno Provincial de Chiclayo encontró que fue percibido como inadecuado por un 60% de los trabajadores.

En el segundo objetivo específico se identificó el nivel de motivación laboral que existe entre los colaboradores de la Municipalidad Distrital de Huambos, primero se analizaron sus 2 dimensiones. La primera dimensión Satisfacción se encontró en un buen nivel al igual que sus indicadores Percepción y Conformidad con el sueldo, excepto el Trabajo en Equipo que calificó en un nivel medio. La segunda dimensión Ambiente de Trabajo calificó también en un nivel alto de motivación junto a sus indicadores Reconocimiento, Comodidad e Identidad. Los niveles de la calificación promedio de la variable Motivación Laboral fueron que el 73.3,% de los trabajadores de la Municipalidad de Huambos, percibieron con un nivel alto a la Motivación laboral, y el 26,7% de los trabajadores calificaron con un nivel medio la Motivación Laboral, no hubo trabajadores que la hayan calificado con un nivel bajo. Este resultado difiere de Jaramillo (2017) al estudiar la motivación laboral de los trabajadores de la Municipalidad de Los Olivos, encontró que sólo el 38.95% se encontraban motivados.

En el tercer objetivo específico se determinó que existe relación significativa positiva moderada entre las dimensiones Relaciones Interpersonales y Estilos de dirección con la Motivación Laboral entre los colaboradores de la Municipalidad Distrital de Huambos, encontrando un coeficiente Rho de 0,634 y 0,567 respectivamente, este resultado es parecido con la investigación realizada por Meléndez (2017) donde encontró que la competencia investigativa instrumental se relaciona significativamente con la mejora de las competencias investigativas con un coeficiente de Rho de Spearman = 0,562.

El objetivo general fue determinar la relación existente entre el clima organizacional y Motivación laboral entre los colaboradores de la Municipalidad Distrital de Huambos, se encontró que el clima organizacional se encuentra relacionado significativamente con la motivación laboral de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Huambos, encontrando un coeficiente Rho = 0,567 el cual indica una correlación positiva moderada, este resultado es bastante parecido por el obtenido por Jaramillo (2017) donde encontró una relación significativa ( $p < 0.01$ ) entre el Clima organizacional y la motivación laboral en los trabajadores de la Municipalidad de Los Olivos, también Escobar (2017) obtuvo en su investigación que la Cultura organizacional y motivación laboral de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Huancavelica están correlacionadas significativamente con un rho de Spearman igual a 0,869, también Atencio y Boyanovich (2018) halló relación entre el clima organizacional y motivación laboral en los servidores de la Municipalidad Provincial de Huánuco con un Rho de Spearman igual a 0,999, asimismo Arriaga y Castro (2017) indica que clima organizacional está relacionada con el compromiso de los servidores públicos en el Municipio Distrital De Motupe Lambayeque, a través del coeficiente de correlación de Pearson ( $r = 0,41$ ) y el análisis de regresión lineal con un nivel de significancia de  $p \leq 0.05$ .



## Conclusiones

1. Se determinó que el nivel de clima organizacional en la Municipalidad de Huambos, el 80.0% de los trabajadores calificaron con un nivel bueno al clima organizacional, y el 20,0% de los trabajadores lo calificaron con un nivel regular, no hubo trabajadores que hayan calificado con un nivel deteriorado, lo que indica que a pesar que se tiene un mayor porcentaje de nivel bueno del clima organizacional.
2. Se identificó que el 73.3, % de los trabajadores de la Municipalidad de Huambos, percibieron con un nivel alto a la Motivación laboral, y el 26,7% de los trabajadores calificaron en un nivel medio, no hubo trabajadores que hayan calificado con un nivel bajo, lo que indica que a pesar que se tiene un mayor porcentaje de nivel alto de la motivación laboral.
3. Se determinó que existe relación significativa positiva moderada entre las dimensiones relaciones interpersonales y estilos de dirección con la motivación laboral entre los colaboradores de la Municipalidad Distrital de Huambos, encontrando un coeficiente Rho de 0,634 y 0,567 respectivamente.
4. Se determinó que la relación existente entre el clima organizacional y Motivación laboral entre los colaboradores de la Municipalidad Distrital de Huambos, se encontró que el clima organizacional se encuentra relacionado significativamente con la motivación laboral de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Huambos, encontrando un coeficiente  $Rho = 0,567$  el cual indica una correlación positiva moderada.
5. Se elaboró la propuesta basada en la implementación de lineamientos estratégicos de mejora del clima organizacional de la Municipalidad Distrital de Huambos, a partir del diseño de un plan de mejora basado en el enfoque humanista y desarrollo de una cultura organizacional fundamentado en el modelo endógeno y autogestionario.

### **Recomendaciones**

1. Se recomienda a los directivos de la de la Municipalidad Distrital de Huambos gestionar y fomentar las relaciones personales, y poner énfasis en fortalecer la comunicación, teniendo en cuenta que es el indicador que se encontró en un nivel deteriorado afectando el clima organizacional. (ver Fig. 3)
2. Se recomienda a los directivos de la Municipalidad Distrital de Huambos, fomentar el trabajo en Equipo, dado que fue uno de los indicadores que se encontró en un nivel medio, y este puede afectar la motivación laboral de los colaboradores.
3. Se recomienda a los directivos de la Municipalidad Distrital de Huambos, evaluar constantemente los niveles de clima organizacional para detectar debilidades y realizar acciones para corregirlas, ya que esto afectará los niveles de la motivación laboral de los colaboradores.
4. Se recomienda a los directivos de la Municipalidad Distrital de Huambos, implementar la propuesta de mejora del clima organizacional de los colaboradores de la Municipalidad Distrital de Huambos, dado que ya se demostró su influencia en el fortalecimiento de la motivación laboral de los colaboradores en el ejercicio de sus funciones.

### Referencias Bibliográficas

- Acero, Y., Echeverri, L. M., Lizarazo, S., Quevedo, A. J., & Sanabria, B. (2007). *Evaluación del clima laboral - Escala EDCO*. <https://docplayer.es/29171320-evaluacion-del-clima-laboral-escala-edco.html>
- Adams, S. J. (1965). *Equity Theory*. <https://bit.ly/3HcBPro>
- Arriaga, M. del S., & Castro, Á. M. (2017). Diagnóstico del clima organizacional y su influencia en el compromiso de los servidores públicos en el Municipio distrital de Motupe Lambayeque. *Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo*. <http://tesis.usat.edu.pe/handle/20.500.12423/1506>
- Arribas, M. C. M. (2004). *Diseño y validación de cuestionarios*. 5, 7–8. files/347/Arribas - Diseño y validación de cuestionarios.pdf
- Atencio, C., & Boyanovich, L. (2018). El Clima Organizacional Y Motivación Laboral En Los Servidores De La Municipalidad Provincial De Huánuco, 2018. *Universidad Cesar Vallejo*. <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/32695>
- Bernal, C. (2010). *Metodología de la investigación* (Tercera). Prentice Hall México.
- Brunet, L. (1987). *El Clima de trabajo en las organizaciones : definición, diagnóstico y consecuencias / Luc Brunet ; traducción Lorena Páez de Villalpando* (reimpres). Trillas. [https://books.google.com/books/about/El\\_clima\\_de\\_trabajo\\_en\\_las\\_organizaciones.html?id=Ur-3PQAACAAJ](https://books.google.com/books/about/El_clima_de_trabajo_en_las_organizaciones.html?id=Ur-3PQAACAAJ)
- Carrion, B. J. (2019). Relación entre clima organizacional y satisfacción laboral en los colaboradores de la municipalidad distrital de Zaña - región Lambayeque. Año 2018 [Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo]. In *Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo*. <http://repositorio.unprg.edu.pe/handle/20.500.12893/7754>
- Chiavenato, I., & Guzmán, M. Patricia. (2009). *Comportamiento organizacional : la dinámica del éxito en las organizaciones*. McGraw Hill. [https://books.google.com/books/about/Comportamiento\\_organizacional.html?id=kmFOtwAACAAJ](https://books.google.com/books/about/Comportamiento_organizacional.html?id=kmFOtwAACAAJ)
- Cornejo, R., Araúz, I., & Cruz, E. M. (2019). *Influencia del clima organizacional en el desempeño de los servidores públicos de la Alcaldía de San Sebastián de Yalí, primer semestre 2018*.

- Cortez, M. E. (2016). Análisis del clima organizacional y satisfacción laboral en un organismo público descentralizado del Gobierno Provincial de Chiclayo [Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo]. In *Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo*. <http://tesis.usat.edu.pe/handle/20.500.12423/1573>
- Cummings, L. L., & Schab, D. P. (1985). *Recursos humanos : desempeño y evaluacion*. 182. [https://books.google.com/books/about/Recursos\\_humanos.html?id=ThRBPAACAAJ](https://books.google.com/books/about/Recursos_humanos.html?id=ThRBPAACAAJ)
- Diario GESTIÓN. (2019, October 3). *Encuestas de clima laboral: menos de 50% de empresas aplica acciones para mejorar puntos débiles reportados | ECONOMIA | GESTIÓN*. <https://gestion.pe/economia/management-empleo/encuestas-de-clima-laboral-menos-de-50-de-empresas-aplica-acciones-para-mejorar-puntos-debiles-reportados-noticia/>
- Escobar, O. (2017). Cultura organizacional y motivación laboral de los trabajadores de la municipalidad provincial de Huancavelica. *Universidad Nacional Del Centro Del Perú*. <http://repositorio.uncp.edu.pe/handle/20.500.12894/4184>
- Finch, J. A., Freeman, R. E., & Gilbert, D. R. (1996). *Administración*. [https://books.google.com.pe/books?id=eWOvsi2iY-8C&printsec=frontcover&dq=Stoner,+Freeman+y+Gilbert&hl=es-419&sa=X&redir\\_esc=y#v=onepage&q=Stoner%2C%20Freeman%20y%20Gilbert&f=false](https://books.google.com.pe/books?id=eWOvsi2iY-8C&printsec=frontcover&dq=Stoner,+Freeman+y+Gilbert&hl=es-419&sa=X&redir_esc=y#v=onepage&q=Stoner%2C%20Freeman%20y%20Gilbert&f=false)
- García, M. Y. (2017). Cultura organizacional, motivación y la satisfacción laboral del personal de una municipalidad de Ica. *Universidad César Vallejo*. <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/22614>
- García, P. (2018). *La relación de clima laboral y estilos de liderazgo en los procesos del gobierno autónomo descentralizado municipal del cantón Rumiñahui* [Quito, 2018.]. <http://bibdigital.epn.edu.ec/handle/15000/20042>
- Gil, F. (2019, April 29). Aptitus: “86% de trabajadores renuncia por mal clima laboral generado por jefes” | ECONOMIA | GESTIÓN. *Diario Gestión*. <https://gestion.pe/economia/management-empleo/aptitus-86-trabajadores-renuncia-mal-clima-laboral-generado-jefes-265382-noticia/>
- Gonçalves, A. (2007). *Dimensiones del Clima Organizacional*. <http://www.geocities.ws/janethqr/liderazgo/130.html>
- Guido, L. (2010). *LAS TRES ETAPAS DE LA MOTIVACIÓN – Aptl. Dr. Guido Luis*. <http://www.guidoluis.com/?p=3210>

- Hernán, L. A., & Tubón, E. L. (2016). *La motivación y el desempeño laboral de los colaboradores del Gobierno Autónomo Descentralizado del cantón Pelileo, provincia de Tungurahua* [Universidad Técnica de Ambato. Facultad de Ciencias humanas y de la Educación. Carrera de Psicología Industrial].  
<https://repositorio.uta.edu.ec:8443/jspui/handle/123456789/22425>
- Hernández, R., Fernandez, C., & Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación*. Mc Graw Hill.
- Herzberg, F. (1968). *Work and the nature of man*. Staples Press.
- Jaramillo, J. N. (2017). Clima organizacional y motivación laboral de los trabajadores de la municipalidad de Los Olivos -2016. *Universidad César Vallejo*.  
<https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/6390>
- Lahey, B. B. (1999). *Introducción a la Psicología* (Sexta Edición). Mc. Graw Hill.
- Lara, A. A., & Andrade, J. A. (2019). *Clima organizacional y desempeño laboral de los trabajadores del Gobierno Autónomo Descentralizado Provincial de Napo* [Universidad Técnica de Ambato.Facultad de Ciencias Humanas y de la Educación.Carrera de Psicología Industrial].  
<https://repositorio.uta.edu.ec:8443/jspui/handle/123456789/30216>
- Litwin, G., & Stringer, R. (1968). *Motivation and Organizational Climate*. Division of Research Graduate School of Business Administration Harvard University.
- López, Á. (2010). *Análisis del ciclo motivacional en las personas vinculadas a Cooperativas de trabajo asociado y Asprosalud en la ciudad de Pereira*.  
[https://books.google.com.pe/books?id=nUZ5swEACAAJ&dq=Ciclo+Motivacional&hl=es-419&sa=X&redir\\_esc=y](https://books.google.com.pe/books?id=nUZ5swEACAAJ&dq=Ciclo+Motivacional&hl=es-419&sa=X&redir_esc=y)
- Maslow, A. (1968). *El hombre autorrealizado: Hacia una psicología del Ser*. Editorial Kairos.  
<https://bit.ly/3INYdaW>
- McClelland, D. C. (1989). *Estudio de la motivación humana*. <https://bit.ly/3o8XyJr>
- Olivos, A., & Girón, R. (2017). El clima organizacional y su relación con el compromiso organizacional de los trabajadores de la Municipalidad distrital de Salas. *Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo*. <http://tesis.usat.edu.pe/handle/20.500.12423/991>
- Pacheco, M. (2019). Influencia Del Clima Organizacional En El Desempeño Laboral De Los Servidores De La Municipalidad Distrital De Olmos, 2018. [Universidad Cesar Vallejo].

In *Universidad Cesar Vallejo*.

<https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/33021>

Palma Carrillo, Sonia. (2011). *Motivación y clima laboral en personal de entidades universitarias*. <http://ateneo.unmsm.edu.pe/handle/123456789/2020>

Patlán, J., & Flores, R. (2013). Desarrollo y Validación de la Escala Multidimensional de Clima Organizacional (EMCO): Un Estudio Empírico con Profesionales de la Salud. *Ciencia & Trabajo*, 15(48), 131–139. <https://doi.org/10.4067/S0718-24492013000300005>

Puntriano, C. (2020, March 10). *Medidas contra el estrés laboral | Blogs | GESTIÓN*. Diario Gestión. <https://gestion.pe/blog/pensando-laboralmente/2020/03/medidas-contra-el-estres-laboral.html/?ref=signwall>

Robbins, S., & Judge, T. (2010). Comportamiento organizacional. In *9th WCGALP, Leipzig, Germany* (12th ed.). Pearson/Prentice Hall.  
[https://books.google.com/books/about/Organizational\\_Behavior.html?id=coQqAQAAMAAJ](https://books.google.com/books/about/Organizational_Behavior.html?id=coQqAQAAMAAJ)

Rodríguez, D. (2015). *Diagnóstico organizacional* (Octava Edición). Ediciones UC.  
[https://books.google.com/books/about/Diagn%C3%B3stico\\_organizacional.html?hl=es&id=YtJTDwAAQBAJ](https://books.google.com/books/about/Diagn%C3%B3stico_organizacional.html?hl=es&id=YtJTDwAAQBAJ)

Sanavia, C., & Vilcarromero, K. (2019). Nivel de satisfacción laboral de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Reque. Mayo – Agosto 2017. [Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo]. In *Universidad nacional Pedro Ruiz Gallo*.  
<http://repositorio.unprg.edu.pe/handle/20.500.12893/4240>

Solís, F. F. (2019). *Calidad de Servicio de la Unidad de Recursos Humanos y Satisfacción del Cliente Interno en el OSCE* [Universidad Nacional Tecnológica de Lima Sur].  
<http://repositorio.untels.edu.pe/handle/123456789/79>

Tamayo y Tamayo, M. (2006). *Técnicas de Investigación* (2da Edición). Editorial Mc Graw Hill.

Uribe, J. F. (2014). *Clima y ambiente organizacional: Trabajo, salud y factores psicosociales - Jesús Felipe Uribe Prado* - Google Libros. Editorial el Manual Moderno.  
[https://books.google.com.pe/books/about/Clima\\_y\\_ambiente\\_organizacional.html?id=UuYhCQAAQBAJ&printsec=frontcover&source=kp\\_read\\_button&hl=es-419&redir\\_esc=y#v=onepage&q&f=false](https://books.google.com.pe/books/about/Clima_y_ambiente_organizacional.html?id=UuYhCQAAQBAJ&printsec=frontcover&source=kp_read_button&hl=es-419&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false)

Vera, V., Lía, M. I., Mero, G., Mercedes, J. I., Pinargote, R., Katherine III, G., Bravo, G., & Maribén, M. I. (2018). Clima laboral del personal administrativo en el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón Tosagua. *Revista UNIANDES Episteme*, ISSN-e 1390-9150, Vol. 5, Nº. 3 (Julio - Septiembre ), 2018, Págs. 249-262, 5(3), 249–262.  
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6756321&info=resumen&idioma=SPA>

## Anexos

### Anexo 1: Datos Básicos del Problema

<b>Formulación del problema:</b>
¿Qué relación existe entre el clima organizacional y motivación laboral según los colaboradores en la Municipalidad Distrital de Huambos, Chota, 2020?
<b>Objetivo General</b>
Determinar la relación existente entre el clima organizacional y Motivación laboral entre los colaboradores de la Municipalidad Distrital de Huambos - Chota 2020.
<b>Objetivos específicos</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Identificar el nivel de clima organizacional que existe entre los colaboradores de la Municipalidad Distrital de Huambos, Chota 2020.</li> <li>• Identificar el nivel de motivación laboral que existe entre los colaboradores de la Municipalidad Distrital de Huambos, Chota 2020.</li> <li>• Determinar la relación existente entre las dimensiones del clima organizacional y la motivación laboral entre los colaboradores de la Municipalidad Distrital de Huambos, Chota 2020.</li> <li>• Elaborar un plan para mejorar el clima organizacional de los colaboradores de la Municipalidad Distrital de Huambos, Chota 2020.</li> </ul>
<b>Hipótesis</b>
Existe relación directa significativa entre clima organizacional y motivación laboral según los colaboradores de la Municipalidad Distrital de Huambos - Chota, 2020.
<b>Metodología</b>
Nivel de La Investigación: El nivel de la investigación es básica.
Tipo de investigación/ Enfoque: Transversal, correlacional. Cuantitativo.
Diseño de la investigación: El diseño de investigación aplicado es no experimental.
<b>Población, muestra y muestreo</b>
Población: La población es limitada, ya que está enmarcada solo a 30 trabajadores de la Municipalidad Distrital de Huambos.
Muestra y muestreo: La muestra serán los colaboradores que laboran en la Municipalidad Distrital de Huambos que voluntariamente acepten participar en el estudio.



## Anexo 2: Instrumentos de Recolección de Datos

### Cuestionario de Motivación Laboral

Cuestionario para el recojo de datos sobre la variable motivación laboral en la  
Municipalidad de Huambos, Chota. 2020

#### I.- INTRODUCCIÓN:

La siguiente encuesta tiene como propósito el conocer el nivel de Motivación laboral de los trabajadores. Dicha información servirá como apoyo para la realización de una tesis de Gestión Empresarial, que tendrá únicamente finalidades del tipo académicas, por lo que se solicita de su amable colaboración a fin de contestar lo más honestamente posible. De antemano, muchas gracias

#### II.- DATOS GENERALES: Por favor, marque con una X su respuesta.

<b>Sexo</b>	<b>Masculino</b>		<b>Femenino</b>
<b>Edad</b>	<b>De 20 a 34</b>	<b>De 35 a 49</b>	<b>De 50 a más</b>
<b>Nivel o grado de estudios</b>	<b>Licenciado</b>	<b>Magister</b>	<b>Doctor</b>
<b>Condición laboral</b>	<b>Contratado</b>		<b>Nombrado</b>
<b>Tiempo de servicio</b>	<b>De 1 a 10 años</b>	<b>De 11 a 20 años</b>	<b>De 21 a más años</b>

### III.- INDICADORES:

A continuación, se le presenta una serie de ítems a las cuales deberá Ud. responder marcando con una (X) la alternativa que Ud. considere correcta

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

ITEMS	1	2	3	4	5
<b>SATISFACCION</b>					
1. ¿Qué tan satisfecho se encuentra de que sus labores de trabajo son para usted interesante?					
2.- ¿Qué tan satisfecho se encuentra en relación al pago mensual que percibe en la institución laboral?					
3.- ¿Qué tan satisfecho se encuentra con la política de los procedimientos establecidos para el ascenso en la institución laboral?					
4.- ¿Qué tan satisfecho está con las metas concretas que puedan alcanzarse con éxito en el corto plazo, mediano o largo plazo?					
5.- ¿Qué tan satisfecho está con las condiciones de trabajo, con respecto a la oficina, la cafetería, luz, etc.?					
6.- ¿Está satisfecho con recibir capacitación constante, así como todo el personal en la institución laboral?					
7.- ¿Qué tan satisfecho está con los útiles de trabajo, tales como la computadora, fotocopidora, internet, etc.?					
8.- ¿Qué tan satisfecho se encuentra con la estabilidad de trabajo, con referente a las liquidaciones, jubilaciones anticipadas, pagos puntuales?					
9.- ¿Qué tan satisfecho se encuentra con referente a la justicia existente en la asignación de actividades laborales?					
10.- ¿Qué tan satisfecho se encuentra con respecto a las condiciones de seguridad, vale decir robo de delincuentes, en su recinto laboral?					
11.- ¿Qué tan satisfecho se encuentra con respecto al nivel de jerarquía que ocupa en la institución laboral?					
12.- ¿Qué tan satisfecho está con el respeto que recibe debido al esfuerzo laboral?					
13.- Está satisfecho con las nuevas oportunidades para lograr mejores resultados ante un objetivo de trabajo laboral					
14.- ¿Qué tan satisfecho está con respecto al reconocimiento de parte de sus compañeros a su esfuerzo laboral?					
15.- ¿Qué tan satisfecho está con las condiciones de trabajo, con respecto a la oficina, la cafetería, luz, etc.?					
16.- Está satisfecho con el apoyo que recibe de su jefe cuando hay problemas laborales.					
17.- ¿Qué tan satisfecho está con la política de trabajo de la institución, que te brinda desarrollar nuevas habilidades y responsabilidades?					
18.- ¿Qué tan satisfecho está con respecto a aplicar y desarrollar sus habilidades en la institución laboral?					

ITEMS	1	2	3	4	5
<b>AMBIENTE DEL TRABAJO</b>					
19.- ¿Mi puesto laboral ha permitido tener una posición significativa en la institución?					
20.- ¿El gerente de la institución trata a los trabajadores con equilibrio?					
21.- ¿Dentro del recinto laboral existe actos éticos como actos irregulares?					
22.- ¿El área donde trabajo existe compañerismo?					
23.- La institución donde laboro me ha permitido descubrir nuevas áreas laborales dentro de mi trabajo					
24.- ¿Se me asigna responsabilidades extras en mi área de trabajo?					
25.- ¿El salario que percibo mensualmente ha permitido mejorar mi calidad de vida?					
26.- ¿En el espacio físico laboral, existen las condiciones físicas que permiten realizar mi trabajo en forma eficiente?					
27.- ¿La confianza y respeto que adquiero es producto de mi trabajo?					
28.- ¿En mi trabajo laboral, he alcanzado con éxito las metas que me propuse?					
29.- ¿El gerente brinda críticas constructivas al personal, para mejorar en el trabajo laboral y así ser eficiente?					
30.- ¿Estoy conforme al realizar mi trabajo laboral en la institución?					
31.- ¿En mi centro de trabajo hay oportunidades para poder desarrollarse y alcanzar éxitos profesionales?					
32.- ¿El área de trabajo donde laboro, se ajusta a mi persona, es decir cumple con mis necesidades?					
33.- ¿El trato del gerente a mi persona es agradable y respetoso?					
34.- ¿Mi centro laboral me permite adquirir mucho prestigio?					
35.- ¿Dentro de mi área de trabajo no se observa hechos negativos que afectan al personal?					
36.- ¿Dentro de mi área de trabajo existen preferencias?					

**¡Muchas gracias por su participación!**

## Cuestionario de Clima Organizacional

Cuestionario para el recojo de datos sobre la variable clima organizacional en la Municipalidad de Huambos, 2020.

### I.- INTRODUCCIÓN:

La siguiente encuesta tiene como propósito el conocer el nivel de Clima organizacional de los trabajadores. Dicha información servirá como apoyo para la realización de una tesis de Gestión Pública, que tendrá únicamente finalidades del tipo académicas, por lo que se solicita de su amable colaboración a fin de contestar lo más honestamente posible. De antemano, muchas gracias

**II.- DATOS GENERALES:** Por favor, marque con una X su respuesta.

Sexo	Masculino	Femenino
------	-----------	----------

Edad	De 20 a 34	De 35 a 49	De 50 a más
------	------------	------------	-------------

Nivel o grado de estudios	Licenciado	Magister	Doctor
---------------------------	------------	----------	--------

Condición Laboral	Contratado	Nombrado
-------------------	------------	----------

Tiempo de servicio	De 1 a 10 años	De 11 a 20 años	De 21 a más años
--------------------	----------------	-----------------	------------------

### III.- INDICADORES:

A continuación, se le presenta una serie de ítems a las cuales deberá Ud. responder marcando con una (X) la alternativa que Ud. considere correcta

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

ITEMS	1	2	3	4	5
<b>RELACIONES INTERPERSONALES</b>					
1.- ¿Mis compañeros de trabajo tienen en cuenta mis conceptos u opiniones?					
2.- ¿Mis colegas de trabajo tienen en cuenta mi buena amistad?					
3.-¿Mis compañeros de trabajo tienen en cuenta el equilibrio en mis decisiones?					
4.- ¿Mis compañeros de trabajo me aceptan como soy?					
5.- ¿En mi área de trabajo hay compañerismo?					
6.- ¿Mis compañeros de trabajo laboran sin discusiones?					
7.- ¿En mi área de trabajo, los colegas son distantes conmigo?					
8.- ¿Mis compañeros de trabajo me ayudan continuamente en las labores de trabajo?					
9.- ¿En mi área de trabajo, los onomásticos se celebran en forma discreta?					
10.- ¿Mis compañeros de trabajo me hacen sentir incómodo?					
11.- ¿Mis compañeros de trabajo valoran mis aportes laborales?					
12.- ¿Mis compañeros de trabajo me observan como un líder?					
13.- ¿Mis compañeros de trabajo observan lo dinámico que soy con ellos?					
14.- ¿En el centro de labores todos me conocen por mi humildad?					
15.- ¿En mi área de trabajo se cumple con las metas trazadas?					
16.- ¿Mis compañeros de trabajo llegan temprano a sus labores cotidianas?					
17.- ¿El grupo de trabajo tiene confianza en mi persona al tomar decisiones?					
18.- ¿Mi grupo de trabajo se capacita constantemente?					

ITEMS	1	2	3	4	5
ESTILO DE DIRECCIÓN					
19.- ¿El gerente crea un clima de confianza en la institución?					
20.- ¿El gerente desconfía de los trabajadores de la institución?					
21.- ¿El gerente se identifica con la institución?					
22.- ¿El gerente es déspota con sus subalternos?					
23.- ¿El gerente es mal educado con los trabajadores?					
24.- ¿El gerente toma atención cuando dialoga con los administrados?					
25.- ¿El gerente escucha a los trabajadores para la toma de decisiones?					
26.- ¿El gerente llega temprano y se pone a trabajar?					
27.- ¿El gerente trabaja muy cómodamente con el subgerente?					
28.- ¿La toma de decisiones del gerente son arbitrarias?					
29.- ¿El gerente tiene un plan de trabajo planificado y lo da a conocer a los trabajadores?					
30.- ¿La gerente incentiva a los trabajadores por el buen desempeño laboral?					
31.- ¿El gerente tiene un plan de trabajo al corto, mediano y largo plazo?					
32.- ¿El gerente inspecciona in situ cualquier problema de la institución?					
33.- ¿El gerente está en contacto con el alcalde de la institución?					
34.- ¿El gerente es dinámico con los trabajadores de la institución?					
35.- ¿El gerente tiene equilibrio en sus decisiones?					
36.- ¿El gerente sale al encuentro ante cualquier conflicto de la institución?					

**¡Muchas gracias por su participación !**

### Anexo 3: Autorización del Alcalde la Municipalidad de Huambos




Municipalidad  
Distrital de Huambos

**"AÑO DE LA UNIVERSALIZACIÓN DE LA SALUD"**

El alcalde de la Municipalidad Distrital de Huambos suscribe:

Visto:

El expediente de solicitud de la interesada.

**Autoriza**

Que la Lic. Leydi Jhohania Bardales Torres, maestrante en la Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo, quien solicitó autorización para la ejecución de la tesis denominada: **"CLIMA ORGANIZACIONAL Y MOTIVACION LABORAL EN LOS COLABORADORES DE LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE HUAMBOS, 2020"**, a desarrollarse durante el Primer Trimestre del Presente año.

Lleve a cabo la Ejecución de la tesis denominada, **"CLIMA ORGANIZACIONAL Y MOTIVACION LABORAL EN LOS COLABORADORES DE LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE HUAMBOS, 2020"**, en la fecha solicitada por el maestrante interesado.

Huambos, 19 de Marzo del 2020.



Regístrese, comuníquese y publíquese.

*Tierra del Ajo Macho*



MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE HUAMBOS

*[Firma]*

Kenny Cesar Vela Banda  
ALCALDE

RUC N° 20224100946

Cel. Miguel Osoo B.N. C/ra Huambos

Huambos, Chota, Cajamarca

## CONSTANCIA DE APROBACIÓN DE ORIGINALIDAD DE TESIS

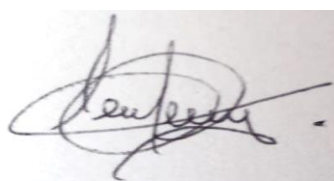
Yo, WILDER ÁNGEL ALVARADO CASTILLO, asesor de tesis de la estudiante LEYDI JHOHANIA BARDALES TORRES

Titulada: "CLIMA ORGANIZACIONAL Y MOTIVACION LABORAL EN LOS COLABORADORES DE LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE HUAMBOS 2020"

luego de la revisión exhaustiva del documento constato que la misma tiene un índice de similitud del 18% verificable en el reporte de similitud del programa turnitin.

El suscrito analizó dicho reporte y concluyó que cada de las coincidencias detectadas no constituyen plagio. A mi leal saber y entender la tesis cumple con todas las normas para el uso de citas y referencias establecidas por la Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo.

**Lambayeque, 27 de junio de 2022**



---

**WILDER ÁNGEL ALVARADO CASTILLO**  
**ASESOR**

**SE ADJUNTA:**

**Resumen del reporte (con porcentaje y parámetros de configuración)**

**Recibo digital**





## Digital Receipt

This receipt acknowledges that Turnitin received your paper. Below you will find the receipt information regarding your submission.

The first page of your submissions is displayed below.

Submission author:	Leydi Jhohania Bardales Torres Bardales Torres
Assignment title:	Seminario de Tesis 3 - Educación
Submission title:	Informe de investigacion
File name:	Informe_de_Tesis-EPG-LEYDI_BARDALES_07AGO21.docx
File size:	357.05K
Page count:	74
Word count:	18,059
Character count:	101,716
Submission date:	11-Aug-2021 12:20AM (UTC-0500)
Submission ID:	1630175362



# Informe de Investigacion

## INFORME DE ORIGINALIDAD

18%

INDICE DE SIMILITUD

17%

FUENTES DE INTERNET

3%

PUBLICACIONES

5%

TRABAJOS DEL  
ESTUDIANTE

## FUENTES PRIMARIAS

1

[repositorio.unan.edu.ni](https://repositorio.unan.edu.ni)

Fuente de Internet

2%

2

[bibdigital.epn.edu.ec](https://bibdigital.epn.edu.ec)

Fuente de Internet

2%

3

[gestion.pe](https://gestion.pe)

Fuente de Internet

2%

4

[dialnet.unirioja.es](https://dialnet.unirioja.es)

Fuente de Internet

1%

5

[repositorio.unc.edu.pe](https://repositorio.unc.edu.pe)

Fuente de Internet

1%

6

Submitted to Universidad Cesar Vallejo

Trabajo del estudiante

1%

7

[repositorio.unas.edu.pe](https://repositorio.unas.edu.pe)

Fuente de Internet

1%

8

[repositorio.unap.edu.pe](https://repositorio.unap.edu.pe)

Fuente de Internet

1%

9

[repositorio.uss.edu.pe](https://repositorio.uss.edu.pe)

Fuente de Internet

1%