



**FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES Y
EDUCACIÓN**

TESIS

**“EVALUACION Y MEJORA DEL CLIMA LABORAL
EN LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL MARISCAL
NIETO, REGION MOQUEGUA, AÑO 2016”**

PRESENTADA POR:

Bachiller: DIANA LUCERO SIGUAS RIVERA

PARA OPTAR EL TITULO PROFESIONAL DE:

**LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN Y NEGOCIOS
INTERNACIONALES**

**MOQUEGUA – PERÚ
2017**

**“EVALUACION Y MEJORA DEL CLIMA LABORAL
EN LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL MARISCAL
NIETO, REGION MOQUEGUA, AÑO 2016”**

DEDICATORIA

A mi madre, quien desde pequeña se sacrificó por mí y me enseñó que con empeño y dedicación puedes lograr todas tus metas.

AGRADECIMIENTO

A todos los que estuvieron apoyándome y dándome ánimos para culminar exitosamente esta etapa de mi formación académica.

RESUMEN

El presente trabajo de investigación titulado “Evaluación y Mejora del Clima Laboral en la Municipalidad Provincial Mariscal Nieto, Año: 2016”. Tuvo como objetivo principal realizar una evaluación del Clima Laboral y como éste influye en el cumplimiento de los objetivos de la actual gestión edil.

El estudio consiste en la medición del Clima Laboral, el cual se realizó desde una perspectiva cuantitativa, combinando el aspecto descriptivo y transversal considerando como muestra a todos los funcionarios y trabajadores nombrados de la Municipalidad materia de estudio. El periodo de análisis abarca desde el mes de Enero al mes de Mayo del año 2016.

Resultado del análisis se ha podido evidenciar que los objetivos de la presente investigación se han logrado de manera satisfactoria y la hipótesis confirmada, ya que el Clima Laboral influye directamente en el desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad Provincial Mariscal Nieto. Se encuentra que solo 2 indicadores de un total de 12, obtienen una calificación de Medio que equivale a aceptable y que son los siguientes: cultura organizacional y servicio a la comunidad, el otro corresponde al trabajo en equipo. Los otros restantes 10 indicadores arrojan una calificación de Bajo que equivale a deficiente, (cumplimiento de las políticas, normas y reglamentos institucionales, cumplimientos de los planes, cronogramas y proyectos institucionales, fijación de objetivos y metas laborales y el control de resultados, condiciones de trabajo y recursos mínimos para un desempeño efectivo, liderazgo de los jefes que su orientación para el desempeño en el trabajo).

La Municipalidad Provincial Mariscal Nieto, obtiene como resultado final una calificación de BAJO clima Laboral que equivale a deficiente, lo que exige reformular un conjunto de políticas para lograr mejorarlo. Este resultado demuestra la importancia que desempeña el Clima Laboral en la búsqueda de lograr la efectividad de una Gestión Municipal.

ABSTRACT

The present research work titled "Evaluation and Improvement of Working Climate in the Provincial Municipality Mariscal Nieto, Year: 2016". Its main objective was to carry out an evaluation of the Working Climate and how it influences the fulfillment of the objectives of the current mayor management.

The study consists of the measurement of Occupational Climate, which was done from a quantitative perspective, combining the descriptive and transversal aspect considering as a sample all the officials and workers named of the Municipality study subject. The period of analysis covers the month of January to May 2016.

The result of the analysis has shown that the objectives of the present research have been satisfactorily achieved and the hypothesis confirmed, since the Working Climate directly influences the labor performance of the workers of the Provincial Municipality Mariscal Nieto. It is said that only 2 indicators out of a total of 12, get a grade of means that is equivalent to acceptable and that are: organizational culture and service to the community, the other corresponds to teamwork. The remaining 10 indicators show a low rating that corresponds to a deficiency, (compliance with policies, institutional norms and regulations, compliance with plans, schedules and institutional projects, setting of objectives and work goals and control of results, Work and minimal resources for effective performance, leadership of bosses than their guidance for performance in the workplace).

The Provincial Municipality Mariscal Nieto, obtains as a final result a rating of LOW Working Climate that is equivalent to deficient, which requires reformulation of a set of policies to achieve improvement. This result demonstrates the importance of the Labor Climate in the search to achieve the effectiveness of a Municipal Management.

INDICE

	Pág.
TITULO	2
DEDICATORIA	3
AGRADECIMIENTO	4
RESUMEN	5
ABSTRACT	7
INDICE	9
INDICE DE TABLAS Y GRAFICOS	11
INTRODUCCION	13
CAPITULO I: PROBLEMA DE INVESTIGACION	15
1.1. Planteamiento del Problema	15
1.2. Formulación del Problema	15
1.3. Objetivos de la Investigación	16
1.3.1. Objetivo General	16
1.3.2. Objetivos Específicos	16
1.3.3. Justificación del estudio	17
CAPITULO II: MARCO TEORICO	18
2.1. Antecedentes del estudio	18
2.2. Bases teóricas	19
2.3. Hipótesis	35
2.4. Variables	35
CAPITULO III: METODOLOGIA	37
3.1. Tipo y nivel de investigación	37
3.2. Ámbito de la investigación	37
3.3. Población y muestra	37
3.4. Instrumento para la recolección de datos	38
3.5. Validez y confiabilidad del instrumento	38
3.6. Plan de recolección y procesamiento de datos	40
CAPITULO IV: RESULTADOS	41

CAPITULO V: DISCUSION	69
CONCLUSIONES	69
RECOMENDACIONES	70
REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS	71
ANEXOS	74

INDICE DE TABLAS Y GRAFICOS

	Pág.
TABLA 1	41
GRAFICO N°01	42
TABLA 2	43
GRAFICO N°02	44
TABLA 3	45
GRAFICO N°03	46
TABLA 4	47
GRAFICO N°04	48
TABLA 5	49
GRAFICO N°05	50
TABLA 6	51
GRAFICO N°06	52
TABLA 7	53
GRAFICO N°07	54
TABLA 8	55
GRAFICO N°08	56
TABLA 9	57
GRAFICO N°09	58
TABLA 10	59
GRAFICO N°10	60
TABLA 11	61
GRAFICO N°11	62

TABLA 12	63
GRAFICO N°12	64
TABLA 13	65

INTRODUCCION

Las instituciones Públicas al igual que las instituciones Privadas, deben adoptar políticas que les aseguren brindar un adecuado servicio a la población, lo que hace necesario que las instituciones Públicas como es el caso de la Municipalidad Provincial Mariscal Nieto, adopten medidas efectivas que aseguren la obtención de un Clima Laboral idóneo para que los servidores públicos puedan desempeñarse de manera efectiva.

Diferentes instituciones del sector público se encuentran con un problema en común, un Clima Laboral incongruente, con los objetivos que persiguen al ser instituciones del Estado, donde los funcionarios públicos lejos de aportar soluciones para una mejor administración de la entidad, se convierten en un problema más con el cual tienen lidiar, la Alcaldía y/o la Gerencia Municipal, pero éste es un problema al interior, el cual se debe principalmente a la insatisfacción de los trabajadores respecto de su trabajo, el cual se refleja en el trato que brindan al público.

En los últimos años se ha reconocido la importancia de un buen clima laboral en la gestión y la productividad de las instituciones públicas. Cuando el Clima Laboral es promovido adecuadamente, los funcionarios públicos se sienten identificados, con los objetivos y esto se ve reflejado en la calidad de los servicios públicos que se brindan a la ciudadanía. En las instituciones públicas al igual que en las empresas privadas es posible gestionar los recursos humanos de tal forma que sus actitudes y comportamientos configuren un comportamiento favorable y se conviertan en promotores de los distintos servicios de la entidad, tomando en cuenta que los funcionarios públicos son el primer contacto entre el ciudadano y la

entidad, donde gestionando un adecuado clima laboral se convertirían en un filtro de información de las necesidades y la percepción de los vecinos respecto de la gestión municipal.

Las instituciones públicas como la Municipalidad Provincial Mariscal Nieto, deben considerar que la opinión de la ciudadanía, sea ésta positiva o negativa, incide en la imagen y la percepción de la Gestión Municipal, por lo que resulta de vital importancia, enfocarse en generar un Clima Laboral adecuado en el cual, los funcionarios públicos se sientan motivados en brindar un buen y adecuado servicio a la ciudadanía

CAPITULO I

PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Evaluación y Mejora del Clima Laboral en la Municipalidad Provincial Mariscal Nieto, Año: 2016”

1.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

Actualmente el Perú vive un desarrollo económico sostenible lo que ha conllevado a la creación un gran número de Micro y Pequeñas Empresas, en las cuales al igual que en las instituciones públicas como las Municipalidades, se han podido identificar problemas relacionados al clima laboral:

- La Ley Orgánica de Municipalidades N° 27972, confiere a las Municipalidades competencias en diversos campos, por lo que lograr la eficiencia y en general el beneficio de los ciudadanos, se requiere de una gestión moderna tanto en el campo tecnológico, como en el campo de la gestión de los recursos humanos.

- La gestión de recursos humanos, requiere de la identificación de competencias específicas para cada uno de los puestos que se tienen dentro de una organización, con el objetivo de garantizar un buen desempeño por parte de sus trabajadores y a la vez brinden un buen servicio al público en general.

- Toda organización pública o privada se debe a sus trabajadores, motivo por el cual, consideran a sus trabajadores como su activo más preciado, siendo de vital importancia establecer líneas de carrera, así como promover tanto su desarrollo profesional como personal.

- Una adecuada Gestión de Recursos Humanos, debe lograr la satisfacción en el trabajo por parte de sus trabajadores, lo que redundará en un mejor desempeño, y traerá como resultado un mejor servicio y una mejor atención a los ciudadanos.

- La Gestión de Recursos Humanos debe permitir conciliar las necesidades de la Municipalidad y acoger las demandas de sus trabajadores, a modo de mejorar la calidad de vida laboral, debiendo promover la adecuada motivación para el trabajo.

- Nos encontramos también ante un desconocimiento generalizado desde los Gerentes hasta el personal administrativo y de los roles que deben existir entre ellos, nos enfrentamos ante una cultura colectiva de desinformación, en donde poco o nada se sabe de los asuntos institucionales: políticas, directrices, orientaciones genéricas, sucesos importantes.

1.3. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACION

1.3.1. Objetivo General:

Sustentar de qué manera el Clima Laboral influye en la Satisfacción Laboral de los Trabajadores de la Municipalidad Provincial Mariscal Nieto de la Región Moquegua.

1.3.2. Objetivos Específicos:

- a. Realizar una evaluación del Clima Laboral que permita diagnosticar los niveles de satisfacción del personal en la Municipalidad Provincial Mariscal Nieto.
- b. Establecer relaciones entre las dos variables de estudio.

- c. Recomendar acciones que permitan mejorar el desarrollo del Personal y que contribuyan a mejorar la Satisfacción Laboral.

1.4. JUSTIFICACIÓN DEL ESTUDIO

El estudio se justifica por las siguientes razones:

- a. Permitirá diagnosticar las necesidades de mejora del Clima Laboral, así como los niveles de satisfacción laboral en la Municipalidad Provincial Mariscal Nieto.
- b. Permitirá mejorar la gestión de recursos humanos, su desempeño y la sostenibilidad institucional.
- c. Lograr mejorar el direccionamiento administrativo, a corto, mediano y largo plazo, para sus autoridades, funcionarios y trabajadores.
- d. Resolver situaciones de tensión y conflictos internos de carácter laboral, facilitando los procesos de modernización de la gestión pública.
- e. Constituye un importante aporte académico de la universidad para la municipalidad materia de estudio porque le permitirá mejorar el desarrollo del personal, así como los niveles de satisfacción laboral.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1. ANTECEDENTES DEL ESTUDIO

En la literatura revisada se recoge como antecedente los estudios realizados en empresas privadas como también en entidades públicas que analizan la cultura organizacional, clima organizacional y satisfacción laboral, tanto a nivel nacional como a nivel internacional como:

- Documento técnico: Metodología para el Estudio del Clima Organizacional, realizado el 2008 por el Ministerio de Salud, cuyo objetivo era proporcionar una herramienta metodológica que oriente e impulse el desarrollo del estudio del Clima Organizacional.
- Trabajo de investigación: Clima Organizacional y desempeño laboral desde la perspectiva docente (MUNIVE 2010), investigación que reconoce las percepciones sobre la relación entre el clima y el desempeño laboral desde los factores de la comunicación, relaciones interpersonales, compromiso y satisfacción laboral.
- Tesis: Clima organizacional y desempeño docente en la Facultad de Comunicación en Huancayo (Orellana, Ramón & Bossio, 2010). Investigación que plantea la incidencia o influencia que ocasiona el clima laboral en la producción laboral de los trabajadores del Instituto de investigaciones de la Amazonía Peruana.
- Tesis: Desarrollo del Personal y Satisfacción Laboral en la Municipalidad Provincial Sánchez Carrión (Meza, 2014),

investigación que plantea que la institución debe reforzar las fortalezas que actualmente tiene para lograr un nivel alto de Satisfacción Laboral con respecto a los trabajadores con cargos de confianza; diagnosticar y atender las necesidades de formación de grupos de trabajadores sin cargo de confianza para elevar su nivel de Satisfacción Laboral.

Actualmente no existen estudios sobre la evaluación del clima laboral, de la Municipalidad Provincial Mariscal Nieto, así como tampoco la actual gestión municipal, ha considerado dentro de su plan de desarrollo institucional realizar un estudio relacionado a la mejora del Clima Laboral.

2.2. BASES TEÓRICAS

2.2.1. CLIMA ORGANIZACIONAL

Son muchos los conceptos sobre clima organizacional, siendo los más relevantes:

Anzola, (2003) opina que el clima organizacional se refiere a las percepciones e interpretaciones relativamente permanentes que los individuos tienen con respecto a su organización, que a su vez influyen en la conducta de los trabajadores, diferenciando una organización de otra.

Chiavenato (1999) plantea que el clima organizacional es la cualidad o propiedad del ambiente organizacional que perciben o experimentan los miembros de la organización, y que influye, directamente, en su comportamiento.

Alexis Goncalvez (1997) describe al clima organizacional como la expresión personal de la percepción que los trabajadores y directivos se forman de la organización a la que pertenecen y que incide directamente en el desempeño de la organización.

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

2.2.2. TEORÍA DEL CLIMA ORGANIZACIONAL DE LIKERT

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

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

Variables causales: Definidas como variables independientes, las cuales están orientadas a indicar el sentido en el que una organización evoluciona y obtiene resultados. Dentro de las variables causales se citan la estructura organizativa y la administrativa, las decisiones, competencia y actitudes.

Variables Intermedias: Este tipo de variables están orientadas a medir el estado interno de la empresa, reflejado en aspectos tales como: motivación, rendimiento, comunicación y toma de decisiones. Estas variables revistan gran importancia ya que son las que constituyen los procesos organizacionales como tal de la Organización.

Variables Finales: Estas variables surgen como resultado del efecto de las variables causales y las intermedias referidas con anterioridad, están orientadas a establecer los resultados obtenidos por la organización tales como productividad, ganancia y pérdida. Para resumir, se pudiera decir que los factores extrínsecos e intrínsecos de la Organización influyen sobre el desempeño de los miembros dentro de la organización y dan forma al ambiente en que la organización se desenvuelve. Estos factores no influyen directamente sobre la organización, sino sobre las percepciones que sus miembros tengan de estos factores.

2.2.3. TIPOS DE CLIMA ORGANIZACIONAL

Según la propuesta de Likert (1999) los tipos de Clima Organizacional son: Clima autoritario y clima participativo.

- **Clima Autoritario:**

Sistema I Autoritario Explotador: Se caracteriza porque la dirección no posee confianza en sus empleados, el clima que se percibe es de temor, la interacción entre los superiores y subordinados es casi nula, y las decisiones son tomadas únicamente por los jefes.

Sistema II Autoritarismo Paternalista: se caracteriza porque existe confianza entre la dirección y los subordinados, se utilizan recompensas y castigos como fuentes de motivación para los trabajadores. En este clima la dirección juega con las necesidades sociales de los empleados.

- **Clima Participativo:**

Sistema III Consultivo: Se caracteriza por la confianza que tienen los superiores en sus subordinados a los cuales se les permite tomar decisiones específicas, satisfacen necesidades de estima, hay interacción entre ambas partes y existe la delegación.

Sistema IV Participación en Grupo: En este existe la plena confianza en los empleados por parte de la dirección. La toma de decisiones persigue la integración de todos los niveles, la comunicación fluye de forma vertical, horizontal, ascendente y descendente.

2.2.4. CARACTERÍSTICAS DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

En el clima organizacional es evidente el cambio temporal de las actitudes de las personas, esto puede deberse a diferentes razones, entre ellas: los días de pago, días de cierre mensual, entrega de aguinaldos, incremento de salarios, reducción de personal, cambio de directivos, etc. Por ejemplo cuando hay un aumento general de salarios, la motivación de los trabajadores se ve incrementada y se puede decir que tienen más ganas de trabajar, situación contraria si en vez de darse un incremento de salarios se hiciera un recorte de personal.

Como características medulares del clima organizacional, Silva, (1996) anota las siguientes:

- Es externo al individuo.
- Le rodea pero es diferente a las percepciones del sujeto.
- Existe en la organización.
- Se puede registrar a través de procedimientos varios.
- Es distinto a la cultura organizacional.

Rodríguez, (2001) menciona que el clima organizacional se caracteriza por:

- Ser permanente, es decir, las empresas guardan cierta estabilidad de clima laboral con ciertos cambios graduales.
- El comportamiento de los trabajadores es modificado por el clima de una empresa.
- El clima de la empresa ejerce influencia en el compromiso e identificación de los trabajadores.
- Los trabajadores modifican el clima laboral de la organización y también afectan sus propios comportamientos y actitudes.
- Diferentes variables estructurales de la empresa afectan el clima de la misma y a su vez estas variables se pueden ver afectadas por el clima.
- Problemas en la organización como rotación y ausentismo pueden ser una alarma de que en la empresa hay un mal clima laboral, es decir que sus empleados pueden estar insatisfechos.

2.2.5. DIMENSIONES DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

Para llevar a cabo un diagnóstico de clima organizacional es conveniente conocer las diversas dimensiones que han sido investigadas por estudiosos interesados en definir los elementos que afectan el ambiente de las organizaciones.

Según Litwin y Stringer el clima organizacional depende de seis dimensiones:

- Estructura. Percepción de las obligaciones, de las reglas y de las políticas que se encuentran en una organización.
- Responsabilidad individual. Sentimiento de autonomía, sentirse su propio patrón.

- Remuneración. Percepción de equidad en la remuneración cuando el trabajo está bien hecho.
- Riesgos y toma de decisiones. Percepción del nivel de reto y de riesgo tal y como se presentan en una situación de trabajo.
- Apoyo. Los sentimientos de apoyo y de amistad que experimentan los empleados en el trabajo.
- Tolerancia al conflicto. Es la confianza que un empleado pone en el clima de su organización o cómo puede asimilar sin riesgo las divergencias de opiniones.

Bowers y Taylor de la Universidad de Michigan estudiaron cinco grandes dimensiones para analizar el clima organizacional,

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

2.2.6. SATISFACCIÓN LABORAL.

- **Definición.-** Hemos encontrado varios conceptos respecto a satisfacción laboral, abordaremos las más importantes:

Locke (1976) lo ha definido como un estado emocional positivo o placentero resultante de una percepción subjetiva de las experiencias laborales del sujeto. No se trata de una actitud específica, sino de una actitud general resultante de varias actitudes específicas que un trabajador tiene hacia su trabajo y los factores con él relacionados.

Javier Flores (1992) se refiere a la satisfacción laboral a la manera como se siente la persona en el trabajo. Involucra diversos aspectos, como salario, estilo de Supervisión, condiciones del trabajo, oportunidades de promoción, compañeros de labor, etc. Por ser una actitud, la Satisfacción Laboral es una tendencia relativamente estable de responder consistentemente al trabajo en que se desempeña la persona. Está basada en las creencias y valores desarrollados por la propia persona hacia su trabajo.

Bravo, Peiró y Rodríguez (1996) la definen como una actitud o conjunto de actitudes desarrolladas por la persona hacia una situación de trabajo, actitudes que pueden ir referidas hacia el trabajo en general o hacia facetas específicas del mismo. Así la satisfacción laboral es, básicamente, un concepto globalizador con el que se hace referencia a las actitudes de las personas hacia diversos aspectos de su trabajo. Por consiguiente, hablar de satisfacción laboral implica hablar de actitudes.

Robbins y Judge (2009) lo definen como una sensación positiva sobre el trabajo propio, que surge de la evaluación de sus características. Una persona con alta satisfacción en el trabajo tiene sentimientos positivos acerca de éste, en tanto que otra insatisfecha los tienen negativos.

- **Teoría de la Aproximación Bifactorial.**- Esta teoría también es conocida como “teoría dual” o “teoría de la motivación-higiene”. Fue propuesta por el psicólogo Frederick Herzberg basándose en la creencia de que la relación de un individuo con su trabajo es básica y que su actividad hacia su trabajo bien puede determinar el éxito o el fracaso del individuo, Herzberg investigó la pregunta: “¿Que quiere la gente de sus trabajos?”.

Los factores motivacionales o intrínsecos tendrían el potencial de llevar a un estado de satisfacción con el puesto (como el logro, el reconocimiento, el trabajo en sí mismo, la responsabilidad y el crecimiento), porque pueden satisfacer las “necesidades de desarrollo psicológico”. De modo que el sujeto se interesará en ampliar sus conocimientos y desarrollar actividades creativas, afirmando su individualidad, logrando objetivos alcanzables sólo en puestos con dichas características, pero cuando no ofrece oportunidades de desarrollo psicológico, experimentará sólo “ausencia de satisfacción”.

Por otro lado los factores higiénicos o extrínsecos están asociados a la insatisfacción laboral (política de la compañía y la administración, la supervisión, las relaciones interpersonales y las condiciones de trabajo). El deterioro de estos factores, por

ejemplo el creer estar inequitativamente pagado causaría insatisfacción. Su mejoramiento o aumento de sueldo eliminaría la insatisfacción, pero no causaría satisfacción laboral. (Atalaya, 1995).

Lo interesante es que para motivar al individuo, “se recomienda poner de relieve el logro, reconocimiento, trabajo en sí, la responsabilidad y el crecimiento, y se debe cuidar también de los factores extrínsecos” (Atalaya, 1999).

- **Pirámide de Necesidades de Maslow Abraham.**- Maslow identificó las siguientes necesidades:

A. Las Necesidades Fisiológicas: Son la alimentación, habitación y protección contra el dolor o el sufrimiento. También se les llama necesidades biológicas y exigen satisfacción clínica y reiterada para garantizar la supervivencia del individuo.

B. Las Necesidades de Seguridad: Son las de estar libre de peligros (reales o imaginarios) y estar protegido contra amenazas del entorno externo. También están estrechamente relacionadas con la supervivencia del individuo.

C. Las Necesidades Sociales: Son la amistad, participación, pertenencia a grupos, amor y afecto. Están relacionados con la vida del individuo en sociedad con otras personas y con el deseo de dar y recibir afecto.

- D. Las Necesidades de Estima:** Son las relacionadas con la forma en que una persona se percibe y evalúa, como la autoestima, el amor propio y la confianza en uno mismo.
- E. Las Necesidades de Autorrealización:** Son las más elevadas del ser humano y lo llevan a realizarse mediante el desarrollo de sus aptitudes y capacidades. Son las necesidades humanas que se encuentran en la parte más alta de la pirámide y reflejan el esfuerzo de cada persona por alcanzar su potencial y desarrollarse continuamente a lo largo de la vida.

- **Factores determinantes para la Satisfacción Laboral.**- De acuerdo a los hallazgos, investigaciones y conocimientos acumulados (Robbins, 1998) se considera que los principales factores organizacionales que determinan la satisfacción laboral son:

- A. Reto del trabajo.
- B. Sistema de recompensas justas.
- C. Satisfacción con el salario.
- D. Satisfacción con el sistema de promociones y ascensos.
- E. Condiciones favorables de trabajo.
- F. Colegas que brinden apoyo.
- G. Compatibilidad entre personalidad y el puesto de trabajo

A continuación se amplía información sobre estos aspectos de la satisfacción laboral.

Reto del Trabajo - Satisfacción con el Trabajo en Sí: Dentro de estos factores, podemos resaltar, según estudios, dentro de las características del puesto, la importancia de la naturaleza del

trabajo mismo como un determinante principal de la satisfacción del empleado.

Los empleados tienden a preferir trabajos que les den oportunidad de usar sus habilidades, que ofrezcan una variedad de tareas, libertad y retroalimentación de cómo se están desempeñando, de tal manera que un reto moderado causa placer y satisfacción.

Es por eso que el enriquecimiento del puesto a través de la expansión vertical del mismo puede elevar la satisfacción laboral ya que se incrementa la libertad, independencia, variedad de tareas y retroalimentación de su propia actuación.

Se debe tomar en cuenta que el reto debe ser moderado, ya que un reto demasiado grande crearía frustración y sensaciones de fracaso en el empleado, disminuyendo la satisfacción.

Sistemas de recompensas justas: Existen dos tipos de recompensas relacionadas con la satisfacción laboral: las extrínsecas y las intrínsecas. Las recompensas extrínsecas son las que otorga la organización, según el desempeño y el esfuerzo de los empleados, por ejemplo: sistema de salarios y políticas de ascensos que se tiene en la organización, los elogios y los reconocimientos por parte del supervisor. Las intrínsecas son las que el empleado experimenta internamente: sentimientos de competencia, el orgullo y la habilidad manual por un trabajo bien hecho.

Este sistema de recompensas debe ser percibido como justo por parte de los empleados para que se sientan satisfechos con el mismo, no debe permitir ambigüedades y debe estar acorde con

sus expectativas. En la percepción de justicia influyen la comparación social (comparaciones que hace un empleado con respecto a las recompensas, el esfuerzo y el desempeño de otros empleados y que llevan a los empleados a percibir la equidad o inequidad de una situación), las demandas del trabajo en sí y las habilidades del individuo y los estándares de salario de la comunidad.

Satisfacción con el Salario: Los sueldos o salarios, incentivos y gratificaciones son la compensación que los empleados reciben a cambio de su labor.

La administración del departamento de personal a través de esta actividad vital garantiza la satisfacción de los empleados, lo que a su vez ayuda a la organización a obtener, mantener y retener una fuerza de trabajo productiva.

Varios estudios han demostrado que la compensación es la característica que probablemente sea la mayor causa de insatisfacción de los empleados. Las comparaciones sociales corrientes dentro y fuera de la organización son los principales factores que permiten al empleado establecer lo que "debería ser" con respecto a su salario versus lo que percibe. Es muy importante recalcar que es la percepción de justicia por parte del empleado la que favorecerá su satisfacción.

Satisfacción con el sistema de promociones y ascensos: Las promociones o ascensos dan la oportunidad para el crecimiento personal, mayor responsabilidad e incrementan el estatus social

de la persona. En este rubro también es importante la percepción de justicia que se tenga con respecto a la política que sigue la organización. Tener una percepción de que la política seguida es clara, justa y libre de ambigüedades favorecerá la satisfacción.

Los resultados de la falta de satisfacción pueden afectar la productividad de la organización y producir un deterioro en la calidad del entorno laboral. Puede disminuir el desempeño, incrementar el nivel de quejas, el ausentismo o el cambio de empleo.

Condiciones Favorables de Trabajo: A los empleados les interesa su ambiente de trabajo. Se interesan en que su ambiente de trabajo les permita el bienestar personal y les facilite el hacer un buen trabajo. Un ambiente físico cómodo y un adecuado diseño del lugar permitirán un mejor desempeño y favorecerá la satisfacción del empleado.

Otro aspecto a considerar es la cultura organizacional de la empresa, todo ese sistema de valores, metas que es percibido por el trabajador y expresado a través del clima organizacional también contribuye a proporcionar condiciones favorables de trabajo, siempre que consideremos que las metas organizacionales y las personales no son opuestas. En esta influyen más factores como el que tratamos en el siguiente punto.

Colegas que brinden Apoyo - Satisfacción con la Supervisión: El trabajo también cubre necesidades de

interacción social. El comportamiento del jefe es uno de los principales determinantes de la satisfacción.

Si bien la relación no es simple, según estudios, se ha llegado a la conclusión de que los empleados con líderes más tolerantes y considerados están más satisfechos que con líderes indiferentes, autoritarios u hostiles hacia los subordinados. Cabe resaltar sin embargo que los individuos difieren algo entre sí en sus preferencias respecto a la consideración del líder. Es probable que tener un líder que sea considerado y tolerante sea más importante para empleados con baja autoestima o que tengan puestos poco agradables para ellos o frustrantes (House y Mitchell, 1974).

En lo que se refiere a la conducta de orientación a la tarea por parte del líder formal, tampoco hay una única respuesta, por ejemplo cuando los papeles son ambiguos los trabajadores desean un supervisor o jefe que les aclare los requerimientos de su papel, y cuando por el contrario las tareas están claramente definidas y se puede actuar competentemente sin guía e instrucción frecuente, se preferirá un líder que no ejerza una supervisión estrecha. También cabe resaltar que cuando los trabajadores no están muy motivados y encuentran su trabajo desagradable prefieren un líder que no los presione para mantener estándares altos de ejecución y/o desempeño.

De manera general un jefe comprensivo, que brinda retroalimentación positiva, escucha las opiniones de los empleados y demuestra interés, permitirá una mayor satisfacción.

Compatibilidad entre la Personalidad y el Puesto de Trabajo:

Holland ha trabajado e investigado en este aspecto y sus resultados apuntan a la conclusión de que un alto acuerdo entre personalidad y ocupación da como resultado más satisfacción, ya que las personas poseerían talentos adecuados y habilidades para cumplir con las demandas de sus trabajos. Esto es muy probable apoyándonos en que las personas que tengan talentos adecuados podrán lograr mejores desempeños en el puesto, ser más exitosos en su trabajo y esto les generará mayor satisfacción (influyen el reconocimiento formal, la retroalimentación y demás factores contingentes).

- **Dimensiones de la Satisfacción Laboral.-** En este sentido, Locke (1976) fue uno de los primeros autores que intentó identificar varias de estas características, clasificándolas a su vez en dos categorías:

Eventos o condiciones de satisfacción laboral.-

- A. Satisfacción en el trabajo: interés intrínseco del trabajo, la variedad, las oportunidades de aprendizaje, la dificultad, la cantidad de trabajo, las posibilidades de éxito o el control sobre los métodos.
- B. Satisfacción con el salario: valoración con el aspecto cuantitativo del sueldo, la equidad respecto al mismo o al método de distribución.
- C. Satisfacción con las promociones: oportunidades de formación o la base a partir de la que se produce la promoción.

- D. Satisfacción con el reconocimiento: que incluye los elogios por la realización del trabajo, las críticas, la congruencia con la propia percepción.
- E. Satisfacción con los beneficios: tales como pensiones, seguros médicos, vacaciones, primas.
- F. Satisfacción con las condiciones de trabajo: como el horario, los descansos, el diseño del puesto de trabajo, la temperatura

Agentes de Satisfacción.- Que hacen posible la ocurrencia de estos eventos:

- A. Satisfacción con la supervisión: referida al estilo de supervisión o las habilidades técnicas, de relaciones humanas o administrativas.
- B. Satisfacción con los compañeros: que incluye la competencia de estos, su apoyo, comunicación, amistad.
- C. Satisfacción con la compañía y la dirección: aspectos como la política de beneficios y salarios dentro de la organización.

Hackman y Oldham (1975).- Aplicaron un cuestionario llamado Encuesta de Diagnóstico. Se identificaron cinco dimensiones, las cuales se explican a continuación de una forma detallada, para un claro entendimiento y a la vez determinar la importancia de las mismas.

- A. Variedad de Habilidades: El grado en el cual un puesto requiere de una variedad de diferentes actividades para ejecutar el trabajo, lo que representa el uso de diferentes habilidades y talentos por parte del empleado.

- B. Identidad de la Tarea: el grado en el cual el puesto requiere ejecutar una tarea o proceso desde el principio hasta el final con un resultado visible.
- C. Significación de la Tarea: el grado en que el puesto tiene un impacto sobre las vidas o el trabajo de otras personas en la organización inmediata o en el ambiente externo.
- D. Autonomía: el grado en el cual el puesto proporciona libertad, independencia y discreción sustanciales al empleado en la programación de su trabajo y la utilización de las herramientas necesarias para ello.
- E. Retroalimentación del puesto: el grado en el cual el desempeño de las actividades de trabajo requeridas por el puesto produce que el empleado obtenga información clara y directa acerca de la efectividad de su actuación. Cada una de estas dimensiones incluye contenidos del puesto que pueden afectar la satisfacción del empleado en el trabajo.

2.3. HIPÓTESIS

La actual gestión a cargo de la Municipalidad Provincial de Mariscal Nieto, no cuenta con una evaluación del nivel alcanzado por el clima laboral, lo que hará posible mejorarlo mediante las acciones propuestas.

2.4. VARIABLES

La investigación solo muestra una variable independiente: Evaluación

Indicadores

- Cumplimiento de las Políticas, Normas y reglamentos

- Cumplimiento de los Planes, Programas y Proyectos
- Fijación de Objetivos, Metas Laborales y el Control de Resultados
- Condiciones de Trabajo y Recursos Mínimos para un Desempeño Efectivo.
- Liderazgo de los Jefes y su Orientación para el Desempeño en el Trabajo.
- Comunicaciones Interna y la Interacción entre las Dependencias.
- Toma de Decisiones y solución de Problemas.
- Cultura Organizacional y de Servicio a la Comunidad.
- Manejo de las Relaciones y de Servicios a la Comunidad.
- Trabajo en Equipo.

CAPÍTULO III

METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

3.1. TIPO Y NIVEL DE INVESTIGACIÓN.

TIPO DE INVESTIGACION

La investigación es de tipo descriptivo – explicativo, ya que trata analizar la actual situación de la Municipalidad, respecto a la variable clima laboral a fin de proponer acciones de mejora.

NIVEL DE INVESTIGACIÓN.

a) Delimitación temporal

El estudio abarca el año 2016

b) Delimitación Institucional

El estudio se realizara en el ámbito geográfico de la Provincia Mariscal Nieto de la Región Moquegua.

3.2. ÁMBITO DE LA INVESTIGACION

La presente investigación, tendrá como ámbito de investigación, a los funcionarios y personal estable de la Municipalidad Provincial Mariscal Nieto – Moquegua.

3.3. POBLACIÓN Y MUESTRA

a) POBLACION

La población objeto del estudio estuvo compuesta por los servidores públicos nombrados que ascienden a un total de 126

personas considerando que dicha cantidad es fácil de manejarla, se decidió aplicar el cuestionario a toda la población razón por la cual no se trabaja con muestra. Dicha estrategia permite arribar a resultados más consistentes y reducir errores.

3.4. INSTRUMENTO PARA LA RECOLECCION DE DATOS

La institución materia de estudio cuenta con dos grupos de trabajadores los funcionarios y el grupo del personal administrativo nombrado a todos los cuales se les aplicará un cuestionario, como instrumento de recolección de datos.

3.5. VALIDEZ Y CONFIABILIDAD DEL INSTRUMENTO

El cuestionario aplicado en el presente estudio ha sido validado y aplicado por la Alcaldía Mayor de Bogotá D. C. desde el año 2010 en el marco de la implementación de la Gestión de la Calidad a través de la mejora continua.

Las principales características del instrumento son las siguientes:

- Recoge aspectos referidos al Liderazgo, Trabajo en Equipo y el Manejo del conflicto.
- Los elementos de evaluación son familiares para los trabajadores y están relacionados al contexto en que se desempeñan diariamente.

- La redacción de los Ítems es sencilla y directa.
- El planeamiento de las afirmaciones está exento de juicios de valor y referidos a aspectos de importancia para la configuración del Clima Laboral para una Municipalidad.

La estructura del instrumento está integrada por 12 dimensiones o indicadores y 60 afirmantes que de acuerdo a la prueba piloto se puede abordar en un tiempo aproximado de 20 a 30 minutos.

Para la aplicación de la encuesta se hizo según las oficinas donde laboran los encuestados precedidos de una explicación de acuerdo.

En razón a que la población es pequeña (Funcionarios y Personal Administrativo), que obedecen a la siguiente estructura:

Funcionario, Gerentes y Subgerentes: 35

Personal Administrativo Nombrado: 91

Se ha considerado oportuno, no trabajar con muestra, por lo que los resultados de la investigación tendrán mayor consistencia. Para ello, se trabajará con la técnica de la entrevista, utilizando como instrumento un cuestionario debidamente validado por el Gobierno de Colombia y que es utilizado para medir el clima laboral de todas las dependencias administrativas de ese país.

3.6. PLAN DE RECOLECCION Y PROCESAMIENTO DE DATOS

La valoración total obtenida para cada pregunta corresponde a un promedio calculado al dividir la sumatoria de valores por respuesta (numerador), entre el total de respuestas recibidas por pregunta (denominador), de la siguiente manera;

$$\text{Numerador} \quad \Sigma (\text{opción 1 X valor opción 1} + \dots \text{opción 5 X valor opción 5})$$
$$\text{Denominador} \quad \frac{\text{Total de respuestas recibidas por pregunta}}{\text{Total de respuestas recibidas por pregunta}}$$

A su vez, el promedio simple del total de puntos recibidos en todas las preguntas de un indicador, permite obtener el puntaje de ese indicador; y del promedio simple del total de indicadores se obtiene el puntaje del clima laboral como un todo.

Es necesario señalar, que el presente estudio recoge la experiencia del modelo colombiano, que exitosamente viene aplicando la mejora del clima laboral a nivel de todas sus instituciones públicas.

TÉCNICAS DE PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS DE DATOS.

Para la recolección de información se consideran las fuentes secundarias por el carácter de análisis documental. En casos necesarios se aplicaran entrevistas a especialistas.

CAPÍTULO IV
RESULTADOS

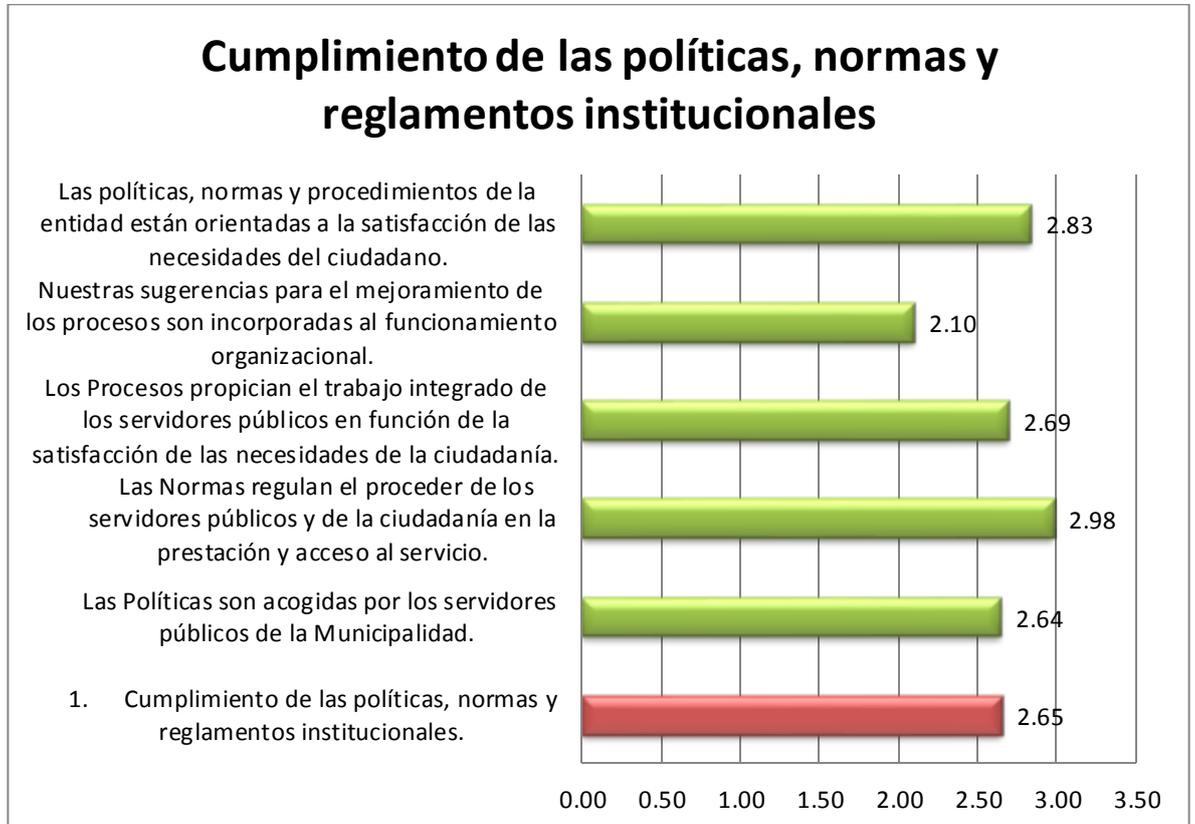
4.1. PRESENTACIÓN DE RESULTADOS

TABLA 1

1. Cumplimiento de las políticas, normas y reglamentos institucionales

PREGUNTA	0	1	2	3	4	5	CALIF.	EVAL.
Las Políticas son acogidas por los servidores públicos de la Municipalidad.	3	9	48	39	24	3	2.64	Bajo
Las Normas regulan el proceder de los servidores públicos y de la ciudadanía en la prestación y acceso al servicio.	3	0	36	54	24	9	2.98	Bajo
Los Procesos propician el trabajo integrado de los servidores públicos en función de la satisfacción de las necesidades de la ciudadanía.	6	6	30	66	15	3	2.69	Bajo
Nuestras sugerencias para el mejoramiento de los procesos son incorporadas al funcionamiento organizacional.	9	24	45	42	6	0	2.1	Bajo
Las políticas, normas y procedimientos de la entidad están orientadas a la satisfacción de las necesidades del ciudadano.	3	12	24	60	18	9	2.83	Bajo
PROMEDIO →							2.65	Bajo

Gráfico N° 01



Fuente: Cuestionario
Elaboración: Propia

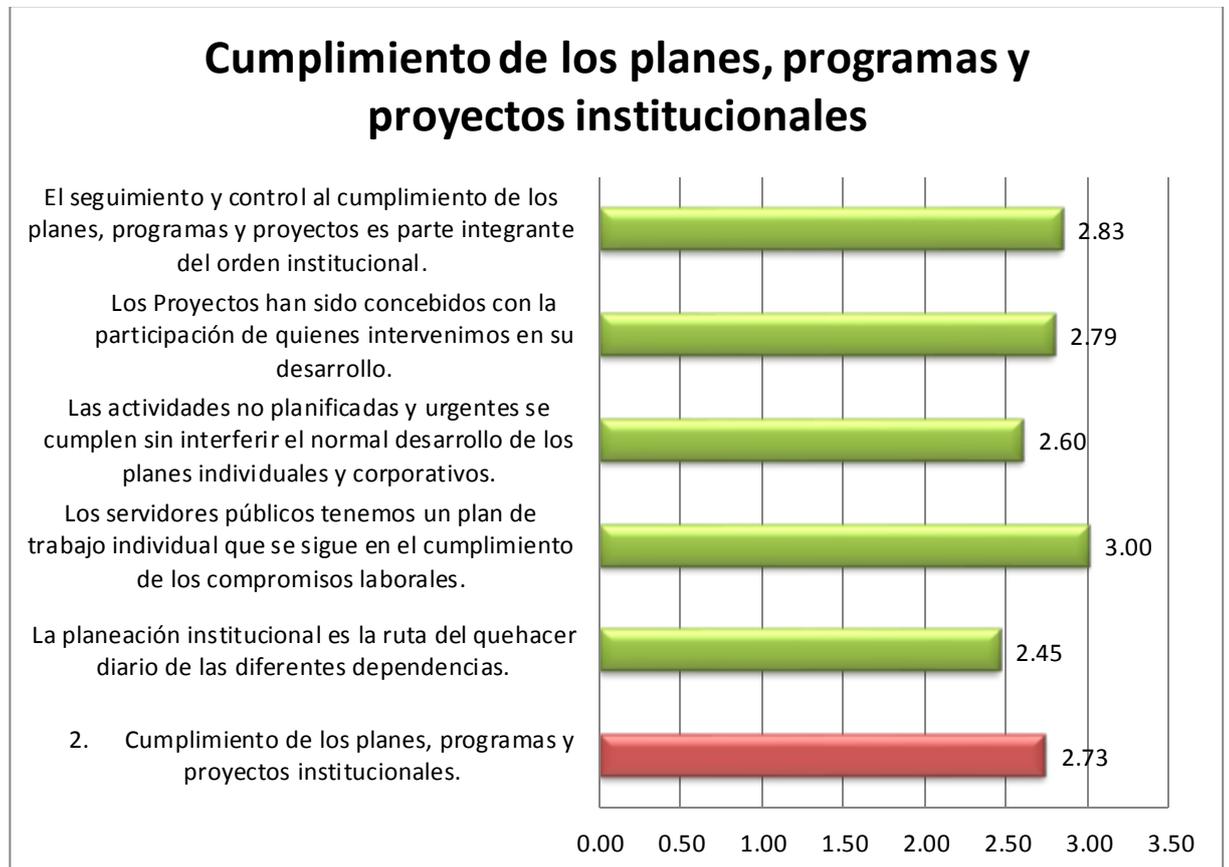
Se refiere al diseño, implementación, seguimiento y evaluación de políticas públicas dirigidas a mejorar la calidad de vida de los ciudadanos y el reconocimiento de sus derechos.

Según se observa, el indicador **Cumplimiento de las políticas, normas y reglamentos institucionales**, arroja un resultado promedio de 2.65 puntos que corresponde a un nivel BAJO en una escala máxima de 5 puntos.

TABLA 2**2. Cumplimiento de los planes, programas y proyectos institucionales**

PREGUNTA	0	1	2	3	4	5	CALIF.	EVAL.
La planeación institucional es la ruta del quehacer diario de las diferentes dependencias.	9	24	21	48	21	3	2.45	Bajo
Los servidores públicos tenemos un plan de trabajo individual que se sigue en el cumplimiento de los compromisos laborales.	0	6	33	42	45	0	3	Bajo
Las actividades no planificadas y urgentes se cumplen sin interferir el normal desarrollo de los planes individuales y corporativos.	6	12	27	63	18	0	2.6	Bajo
Los Proyectos han sido concebidos con la participación de quienes intervenimos en su desarrollo.	6	9	33	45	24	9	2.79	Bajo
El seguimiento y control al cumplimiento de los planes, programas y proyectos es parte integrante del orden institucional.	9	3	24	63	18	9	2.83	Bajo
PROMEDIO →							2.73	Bajo

Gráfico N° 02



Fuente: Cuestionario

Elaboración: Propia

Se indaga por uno de los factores fundamentales en la generación de un clima laboral favorable al desempeño individual y grupal para asegurar la eficacia de la gestión de la calidad a través de la mejora continua.

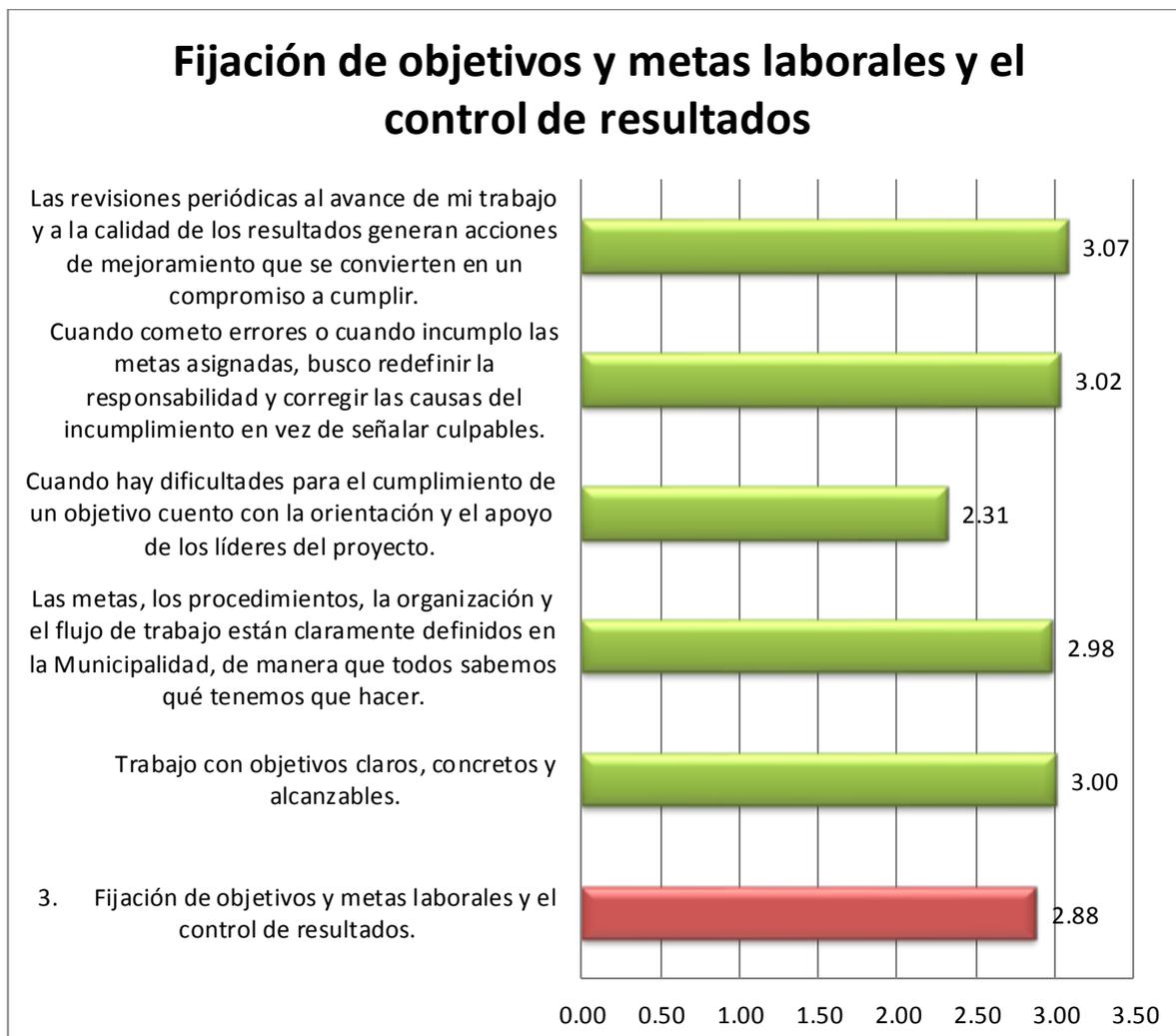
De acuerdo a los resultados observados, el indicador **Cumplimiento de los planes, programas y proyectos institucionales**, alcanza un promedio de 2.73 que equivale a un nivel BAJO.

TABLA 3

3. Fijación de objetivos y metas laborales y el control de resultados

PREGUNTA	0	1	2	3	4	5	CAL IF.	EVA L.
Trabajo con objetivos claros, concretos y alcanzables.	0	15	24	42	36	9	3	Medio
Las metas, los procedimientos, la organización y el flujo de trabajo están claramente definidos en la Municipalidad, de manera que todos sabemos qué tenemos que hacer.	0	9	33	54	12	18	2.98	Bajo
Cuando hay dificultades para el cumplimiento de un objetivo cuento con la orientación y el apoyo de los líderes del proyecto.	6	30	30	39	21	0	2.31	Bajo
Cuando cometo errores o cuando incumplo las metas asignadas, busco redefinir la responsabilidad y corregir las causas del incumplimiento en vez de señalar culpables.	6	6	18	48	45	3	3.02	Medio
Las revisiones periódicas al avance de mi trabajo y a la calidad de los resultados generan acciones de mejoramiento que se convierten en un compromiso a cumplir.	3	12	18	51	24	18	3.07	Medio
PROMEDIO →							2.88	Bajo

Gráfico N° 03



Fuente: Cuestionario

Elaboración: Propia

Se refiere a los procesos de ejecución, verificación y control dentro del ciclo administrativo de la gestión. Evalúa también la responsabilidad que asumen los servidores de la entidad frente a sus compromisos laborales y la de los líderes en relación con el ejercicio de su función de verificación y control.

El indicador Fijación de objetivos y metas laborales y el control de resultados, de acuerdo a los resultados de la encuesta realizada

alcanza un promedio de 2.88 puntos que corresponde un resultado BAJO.

TABLA 4

4. Condiciones de trabajo y recursos mínimos para un desempeño efectivo

PREGUNTA	0	1	2	3	4	5	CALIF.	EVAL.
Mis funciones/obligaciones laborales están claramente definidas.	3	6	12	45	30	30	3.45	Medio
El ambiente de trabajo de mi dependencia facilita el cumplimiento de mis funciones/obligaciones laborales.	3	12	24	36	30	21	3.12	Medio
La Municipalidad proporciona los recursos materiales adecuados y suficientes para el cumplimiento de los compromisos laborales.	3	24	48	39	9	3	2.29	Bajo
La tecnología y los sistemas de información y comunicaciones de la municipalidad favorecen la realización de las tareas asignadas.	0	21	45	39	18	3	2.5	Bajo
Las condiciones del ambiente físico en que realizo mi trabajo son las adecuadas en términos de temperatura, iluminación, ventilación y nivel de ruidos	3	18	39	36	24	6	2.62	Bajo
PROMEDIO →							2.80	Bajo

Gráfico N° 04



Fuente: Cuestionario

Elaboración: Propia

Esta dimensión requiere mayor cuidado e intervención de la administración en procura de mejorar las condiciones requeridas para el mantenimiento, mejoramiento y sostenibilidad del clima laboral deseable.

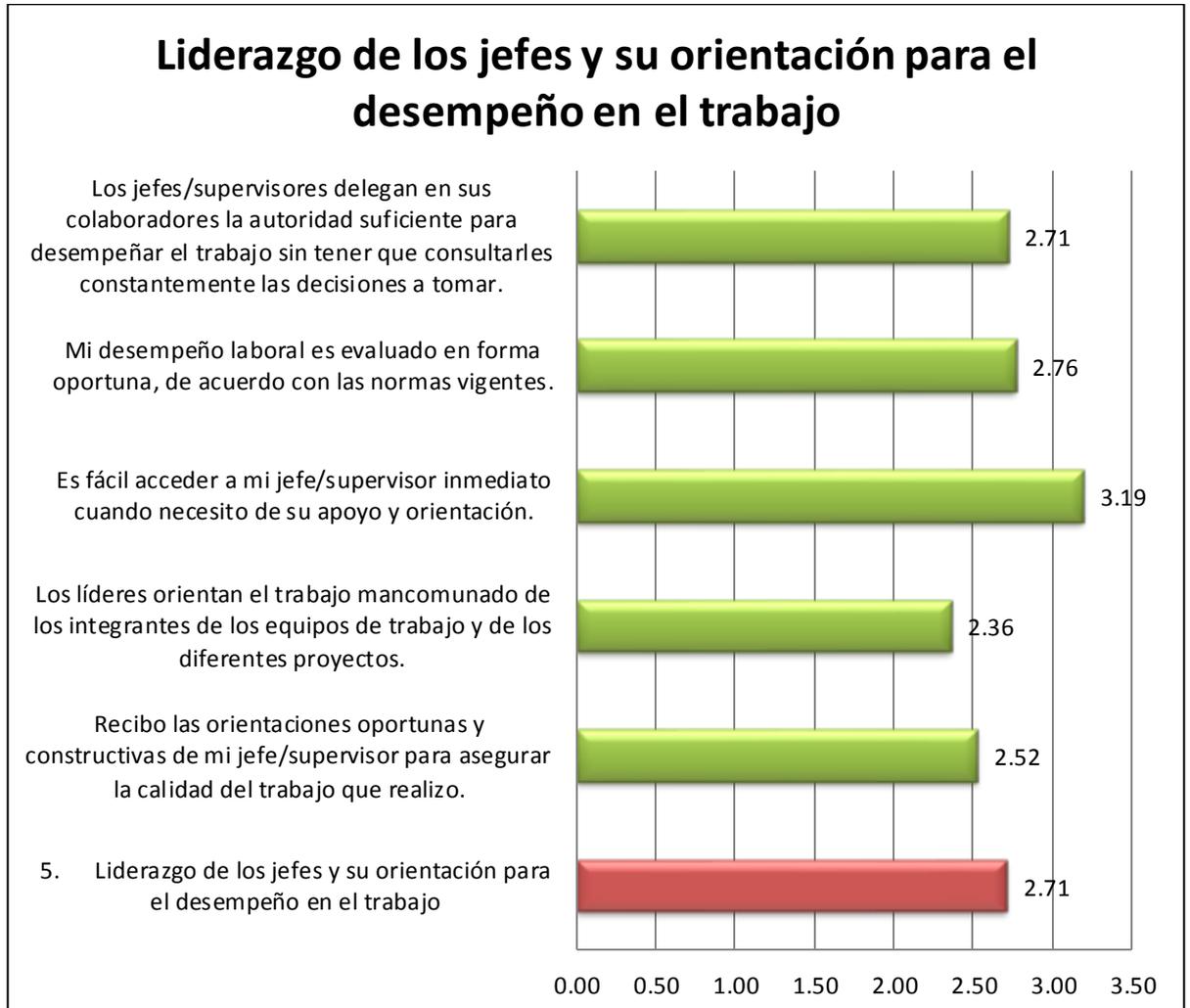
El indicador Condiciones de trabajo y recursos mínimos para un desempeño efectivo, alcanza un puntaje promedio de 2.80. El mismo que equivale a una calificación de BAJO.

TABLA 5

5. Liderazgo de los jefes y su orientación para el desempeño en el trabajo

PREGUNTA	0	1	2	3	4	5	CALI F.	EVAL.
Recibo las orientaciones oportunas y constructivas de mi jefe/supervisor para asegurar la calidad del trabajo que realizo.	6	21	33	39	21	6	2.52	Bajo
Los líderes orientan el trabajo mancomunado de los integrantes de los equipos de trabajo y de los diferentes proyectos.	6	18	51	30	18	3	2.36	Bajo
Es fácil acceder a mi jefe/supervisor inmediato cuando necesito de su apoyo y orientación.	0	12	21	42	33	18	3.19	Medio
Mi desempeño laboral es evaluado en forma oportuna, de acuerdo con las normas vigentes.	3	12	36	42	27	6	2.76	Bajo
Los jefes/supervisores delegan en sus colaboradores la autoridad suficiente para desempeñar el trabajo sin tener que consultarles constantemente las decisiones a tomar.	0	24	24	51	18	9	2.71	Bajo
PROMEDIO →							2.71	Bajo

Gráfico N° 05



Fuente: Cuestionario

Elaboración: Propia

Esta referida a evaluar la capacidad de liderazgo para lograr una unidad de propósito, generar y mantener un ambiente interno favorable, involucrar a los miembros del equipo de trabajo en el logro de los objetivos que se propone alcanzar.

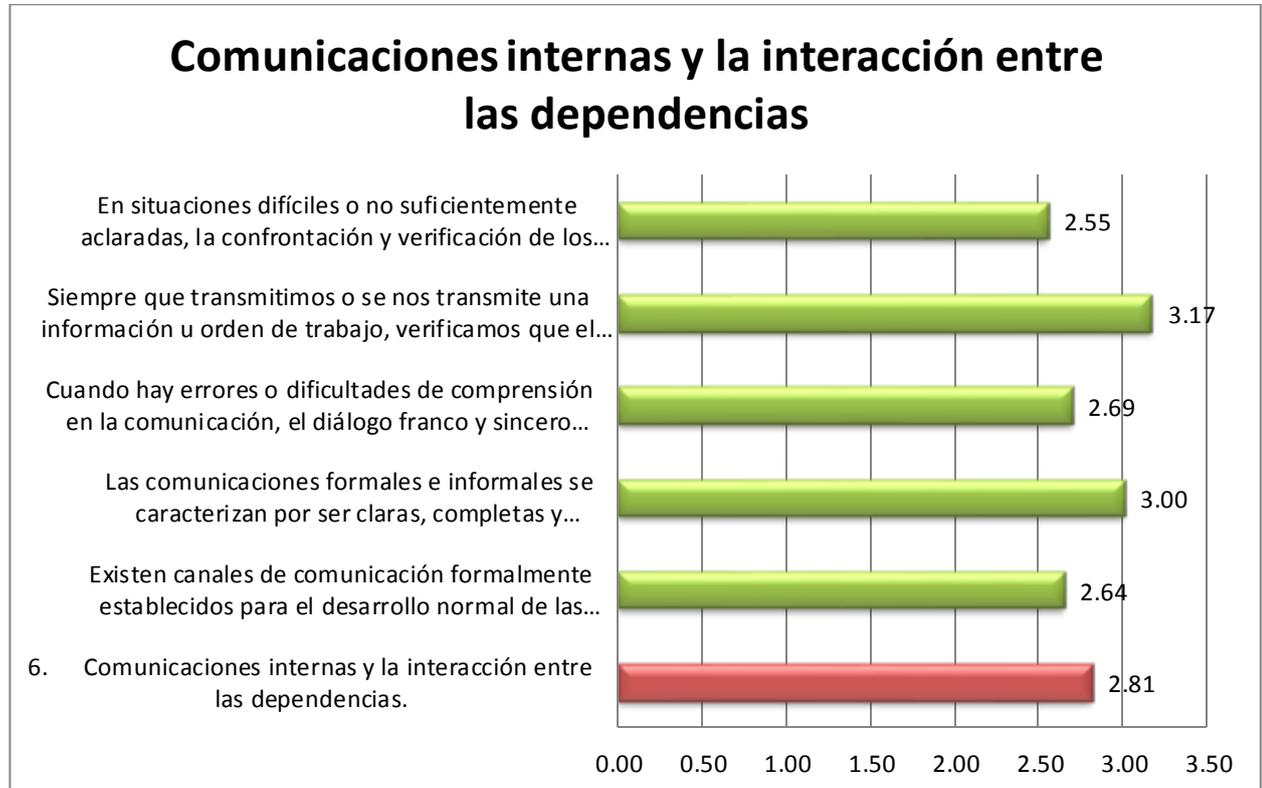
Este indicador Liderazgo de los jefes y su orientación para el desempeño en el trabajo alcanza un puntaje de 2.71 puntos, que equivale a un calificativo de BAJO.

TABAL 6

6. Comunicaciones internas y la interacción entre las dependencias

PREGUNTA	0	1	2	3	4	5	CALIF.	EVAL.
Existen canales de comunicación formalmente establecidos para el desarrollo normal de las actividades y compromisos laborales.	3	6	51	39	27	0	2.64	Bajo
Las comunicaciones formales e informales se caracterizan por ser claras, completas y respetuosas entre compañeros de trabajo.	0	3	45	42	21	15	3	Medio
Cuando hay errores o dificultades de comprensión en la comunicación, el diálogo franco y sincero entre las partes involucradas es el comportamiento elegido.	6	6	30	63	21	0	2.69	Bajo
Siempre que transmitimos o se nos transmite una información u orden de trabajo, verificamos que el mensaje haya sido comprendido suficientemente.	3	3	18	57	36	9	3.17	Medio
En situaciones difíciles o no suficientemente aclaradas, la confrontación y verificación de los hechos es la vía privilegiada sobre el rumor.	0	15	48	42	21	0	2.55	Bajo
PROMEDIO →							2.81	Bajo

Gráfico N° 06



Fuente: Cuestionario
Elaboración: Propia

Se refiere a la necesidad de revisar y reorientar disposiciones, alternativas de acción y recursos si se quieren mejorar las condiciones de la comunicación interna y de la interacción entre las dependencias que sustenten un clima laboral ideal para el desempeño individual, colectivo e institucional.

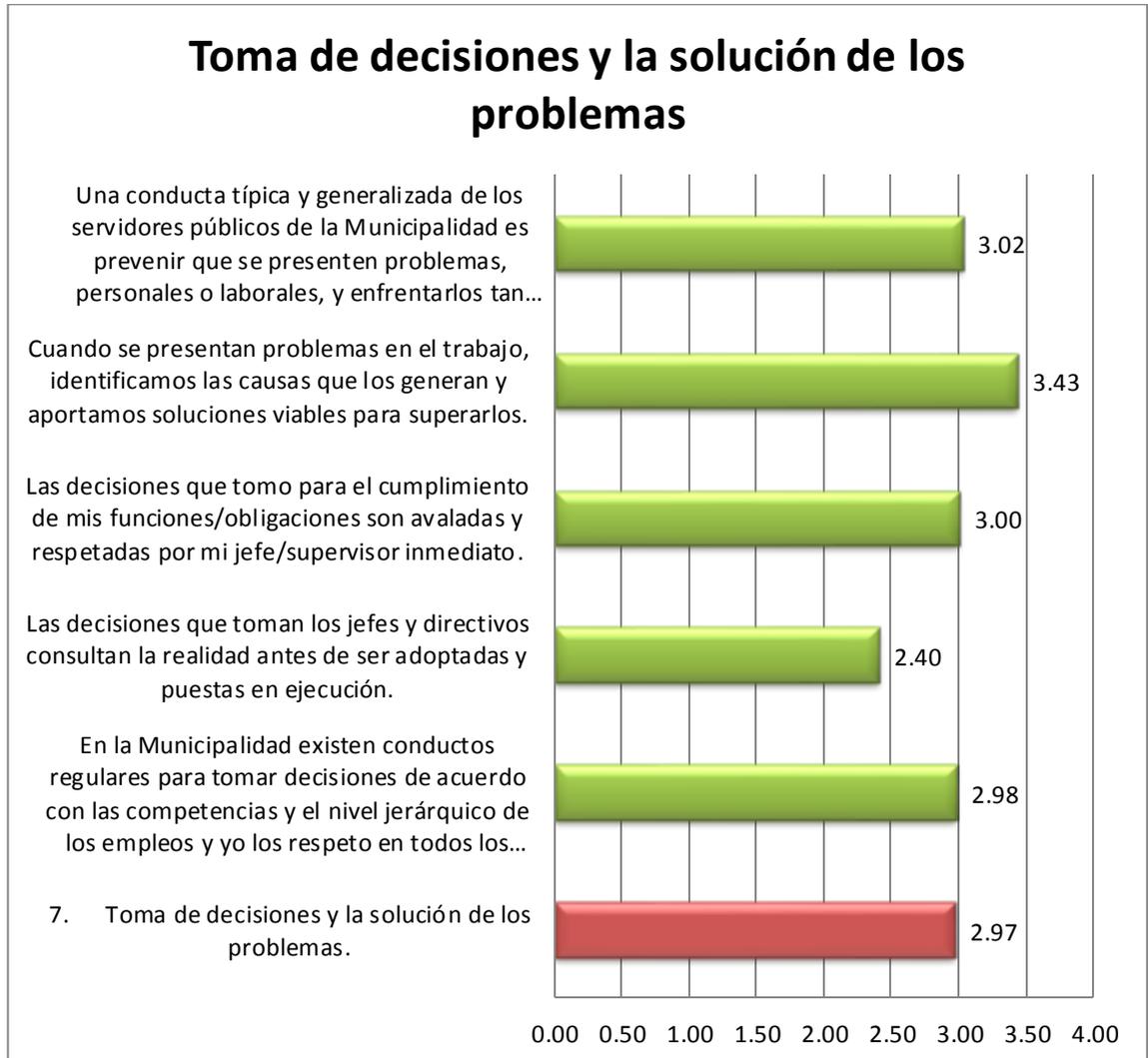
Como se observa este indicador tiene un puntaje promedio de 2.81 puntos, que equivale a un calificativo de BAJO.

TABLA 7

7. Toma de decisiones y la solución de los problemas

PREGUNTA	0	1	2	3	4	5	CALIF.	EVAL.
En la Municipalidad existen conductos regulares para tomar decisiones de acuerdo con las competencias y el nivel jerárquico de los empleos y yo los respeto en todos los casos.	3	21	18	36	30	18	2.98	Bajo
Las decisiones que toman los jefes y directivos consultan la realidad antes de ser adoptadas y puestas en ejecución.	6	27	27	45	18	3	2.4	Bajo
Las decisiones que tomo para el cumplimiento de mis funciones/obligaciones son avaladas y respetadas por mi jefe/supervisor inmediato.	3	9	24	51	27	12	3	Medio
Cuando se presentan problemas en el trabajo, identificamos las causas que los generan y aportamos soluciones viables para superarlos.	3	9	6	45	39	24	3.43	Medio
Una conducta típica y generalizada de los servidores públicos de la Municipalidad es prevenir que se presenten problemas, personales o laborales, y enfrentarlos tan pronto aparecen para evitar que se agudicen.	6	6	30	33	39	12	3.02	Medio
PROMEDIO →							2.97	Bajo

Gráfico N° 07



Fuente: Cuestionario
Elaboración: Propia

Esta dimensión evalúa la capacidad de los servidores para tomar decisiones y resolver problemas, así como la existencia de conductos regulares y el respeto de los mismos para la toma de decisiones. Esta variable evalúa la percepción del *personal* sobre la eficacia en el suministro de los recursos requeridos para el desarrollo de su trabajo.

En cuanto al indicador Toma de decisiones y la solución de los problemas, este alcanza un promedio de 2.97 puntos, que equivale a un calificativo de BAJO.

TABLA 8

8. Cultura organizacional y de servicio a la comunidad

PREGUNTA	0	1	2	3	4	5	CALIF.	EVAL.
Comprendo y estoy comprometido con la misión de la Municipalidad.	0	6	6	39	36	39	3.76	Medio
En la Municipalidad se observan, en la práctica, los valores institucionales.	0	12	30	42	36	6	2.95	Bajo
La atención al usuario es una prioridad en mi trabajo.	0	6	6	30	39	45	3.88	Medio
En la Municipalidad existen las condiciones propicias para consolidar una cultura de calidad en el servicio	6	3	24	57	30	6	2.95	Bajo
La Administración cree y confía en el proceder de los servidores públicos.	6	12	36	39	30	3	2.67	Bajo
PROMEDIO →							3.24	Medio

Gráfico N° 08



Fuente: Cuestionario
Elaboración: Propia

Esta dimensión evalúa la cultura organizacional que se traduce en valores o ideales sociales y creencias que los miembros de la organización comparten y que se manifiestan como mitos, principios, ritos, procedimientos, costumbres, estilos de lenguaje, de liderazgo y de comunicación que direccionan los comportamientos típicos de las personas que integran una entidad.

En lo referido al indicador Cultura organizacional y de servicio a la comunidad, este alcanza un promedio de 3.24 puntos que equivale a un calificativo de MEDIO.

TABLA 9

9. Manejo de las relaciones y de los conflictos interpersonales

PREGUNTA	0	1	2	3	4	5	CALIF.	EVAL.
Las relaciones formales de trabajo y las personales entre jefes/supervisores y colaboradores y entre compañeros de trabajo son amables y enriquecedoras.	6	3	54	21	42	0	2.71	Bajo
El normal proceder de los servidores públicos de la Municipalidad es no mezclar los problemas laborales con los problemas personales.	9	9	27	30	33	18	2.98	Bajo
El apoyo que nos presta la Municipalidad para el tratamiento de los conflictos laborales y personales ha sido efectivo y bien recibido.	9	21	42	39	15	0	2.24	Bajo
Estamos suficientemente preparados para enfrentar los conflictos, cuando aparecen.	0	12	21	48	30	15	3.12	Medio
La cultura que se nos ha inculcado, y que practicamos, es que cuando hay conflictos, las partes involucradas ofrecemos soluciones benéficas para todos.	6	9	21	33	39	18	3.14	Medio
PROMEDIO →							2.84	Bajo

Gráfico N° 09



Fuente: Cuestionario
Elaboración: Propia

Esta dimensión es generadora del clima laboral que requiere de intervención inmediata para mantener el estándar de vida laboral y las condiciones favorables para el desempeño individual y colectivo.

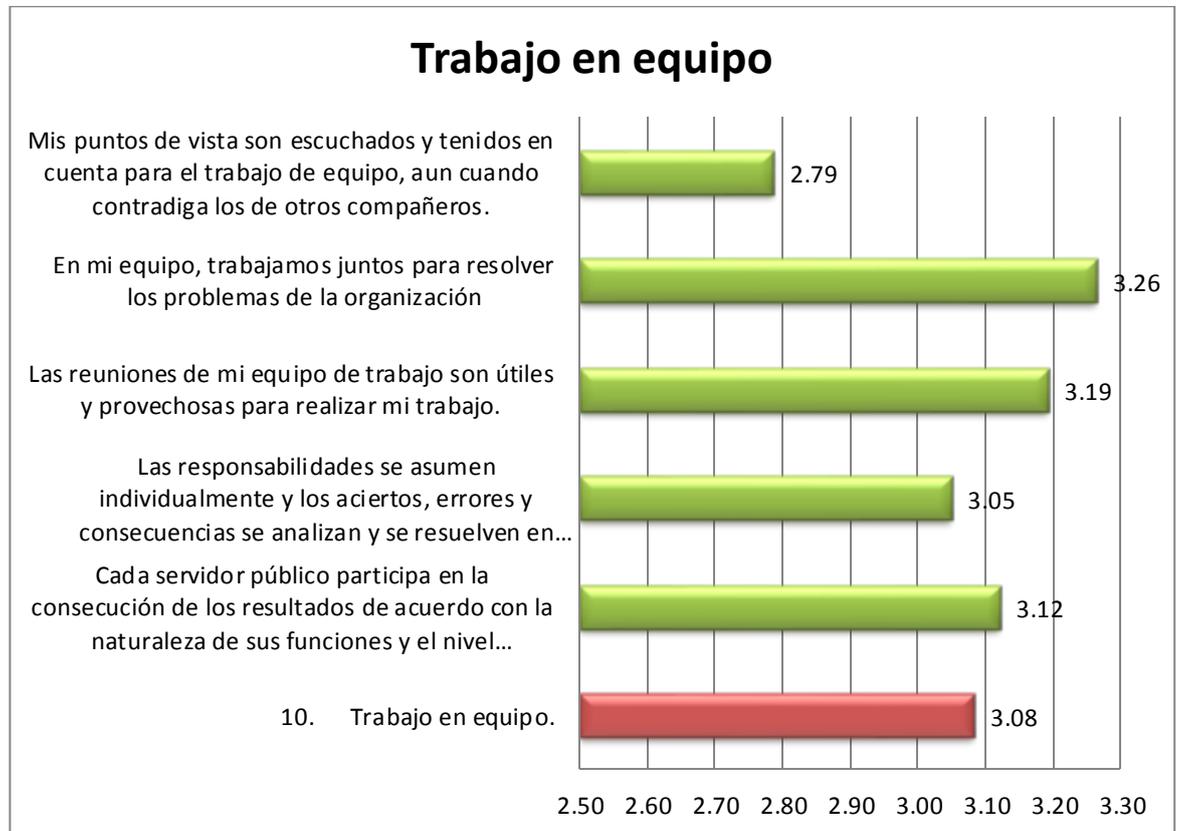
Según se observa, el indicador Manejo de las relaciones y de los conflictos interpersonales, tiene un promedio de 2.84, que equivale a una evaluación de BAJO.

TABLA 10

10. Trabajo en equipo

PREGUNTA	0	1	2	3	4	5	CALIF.	EVAL.
Cada servidor público participa en la consecución de los resultados de acuerdo con la naturaleza de sus funciones y el nivel jerárquico de su empleo o según sus obligaciones.	3	6	30	36	36	15	3.12	Medio
Las responsabilidades se asumen individualmente y los aciertos, errores y consecuencias se analizan y se resuelven en conjunto.	3	6	27	51	24	15	3.05	Medio
Las reuniones de mi equipo de trabajo son útiles y provechosas para realizar mi trabajo.	3	9	21	33	48	12	3.19	Medio
En mi equipo, trabajamos juntos para resolver los problemas de la organización	3	6	21	42	33	21	3.26	Medio
Mis puntos de vista son escuchados y tenidos en cuenta para el trabajo de equipo, aun cuando contradiga los de otros compañeros.	9	9	27	45	27	9	2.79	Bajo
PROMEDIO →							3.08	Medio

Gráfico N° 10



Fuente: Cuestionario

Elaboración: Propia

Esta es una dimensión favorable para el mantenimiento del clima laboral propicio, para el desempeño de las personas y para el éxito de los programas y proyectos en que participan.

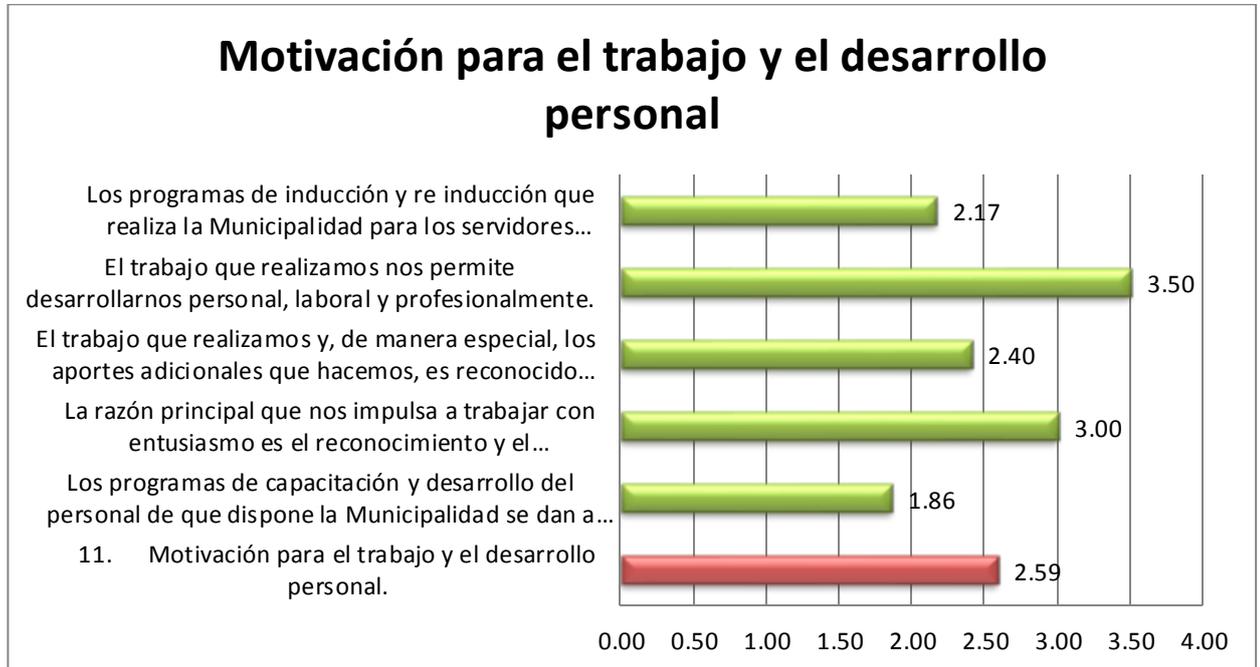
Según se observa, el indicador **Trabajo en equipo** alcanza un promedio de 3.08 puntos que equivale a un calificativo de MEDIO.

TABLA 11

11. Motivación para el trabajo y el desarrollo personal

PREGUNTA	0	1	2	3	4	5	CALIF.	EVAL.
Los programas de capacitación y desarrollo del personal de que dispone la Municipalidad se dan a conocer suficiente y oportunamente a todos los empleados.	9	42	45	18	12	0	1.86	Bajo
La razón principal que nos impulsa a trabajar con entusiasmo es el reconocimiento y el restablecimiento de los derechos de los ciudadanos.	6	9	27	36	33	15	3	Medio
El trabajo que realizamos y, de manera especial, los aportes adicionales que hacemos, es reconocido por nuestros jefes/supervisores compañeros y usuarios.	9	15	39	42	21	0	2.4	Bajo
El trabajo que realizamos nos permite desarrollarnos personal, laboral y profesionalmente.	0	6	12	45	39	24	3.5	Medio
Los programas de inducción y re inducción que realiza la Municipalidad para los servidores públicos son efectivos y oportunos.	6	27	42	42	9	0	2.17	Bajo
PROMEDIO →							2.59	Bajo

Gráfico N° 11



Fuente: Cuestionario

Elaboración: Propia

Esta dimensión es fundamental cuando se trata de estructurar, mantener o mejorar un clima laboral que facilite la convivencia humana, el desempeño laboral y el progreso personal e institucional.

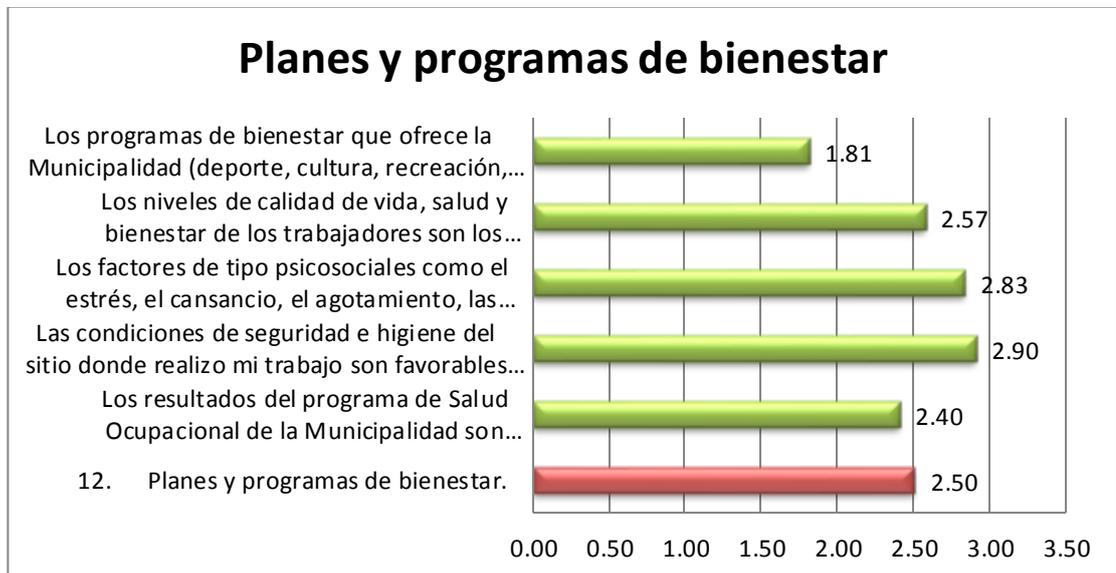
El indicador Motivación para el trabajo y el desarrollo personal, de acuerdo al resultado de las encuestas alcanza un puntaje de 2.59 puntos, que equivale a un calificativo de BAJO.

TABLA 12

12. Planes y programas de bienestar

PREGUNTA	0	1	2	3	4	5	CALIF.	EVAL.
Los resultados del programa de Salud Ocupacional de la Municipalidad son tenidos en cuenta para la prevención de los riesgos laborales a que estamos expuestos en nuestro trabajo.	42	0	21	51	39	12	3	Bajo
Las condiciones de seguridad e higiene del sitio donde realizo mi trabajo son favorables para mi tranquilidad personal y para mi desempeño laboral.	42	3	6	36	45	27	9	Bajo
Los factores de tipo psicosociales como el estrés, el cansancio, el agotamiento, las tensiones interpersonales, etc., son fácilmente controlables, cuando se presentan, y no interfieren con el desempeño en el trabajo.	42	3	12	30	42	36	3	Bajo
Los niveles de calidad de vida, salud y bienestar de los trabajadores son los indicados para propiciar un buen desempeño personal e institucional.	42	6	21	30	39	24	6	Bajo
Los programas de bienestar que ofrece la Municipalidad (deporte, cultura, recreación, formación para la familia) son satisfactorios y estimulan el compromiso con un trabajo de calidad.	42	9	39	51	21	6	0	Bajo
PROMEDIO →							2.50	Bajo

Gráfico N° 12



Fuente: Cuestionario
Elaboración: Propia

Esta dimensión evalúa los programas de bienestar orientados al servidor público, de acuerdo a las disposiciones legales que los regulen. Son parte fundamental para el sostenimiento del clima laboral favorable al desempeño de los trabajadores y a la calidad de vida de sus familias.

Según los resultados observados el indicador Planes y programas de bienestar, alcanza un resultado de 2.50 puntos que equivale a un calificativo de BAJO.

TABLA 13

4.2. DISCUSIÓN

CONTENIDO	UNIDAD DE MEDIDA	NUMERO
<p>1. Cumplimiento de las políticas, normas y reglamentos institucionales.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Aplicar un cuestionario de medición del cumplimiento de las políticas, normas y reglamentos institucionales en todas las unidades orgánicas del municipio. • Adoptar el modelo de la gestión de la calidad ISSO 9001: 2008, desarrollando la gestión por procesos orientada al servicio del ciudadano. • Instalar el Buzón de Quejas y sugerencias ON-LINE. 	<p>Encuesta</p> <p>Modelo</p> <p>buzón</p>	<p>1</p> <p>1</p> <p>1</p>
<p>2. Cumplimiento de los Planes, Programas y Proyectos Institucionales.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Articular el Plan de Desarrollo Concertado Provincial, con el Plan Estratégico Institucional y el Plan Operativo Institucional para que guie el quehacer diario de la municipalidad efectuando permanentemente su seguimiento y control. • Dar mayor efectividad al presupuesto participativo por resultados incorporando los proyectos prioritarios para el desarrollo integral de municipio. 	<p>Acciones</p> <p>Acciones</p>	<p>4</p> <p>4</p>
<p>3. Fijación de Objetivos, Metas Laborales y el Control</p> <ul style="list-style-type: none"> • Actualizar los documentos de gestión (ROF, MOF, CAP, PAP, MAPRO Y TUPA) • Realizar un “Taller de Gestión de la Calidad y de Mejora Continua”, para una efectiva fijación de objetivos, metas laborales y control de resultados. 	<p>Documentos de Gestión actualizados</p> <p>Taller</p>	<p>1</p> <p>1</p>

<p>4. Condiciones de Trabajo y Recursos mínimos para el desempeño efectivo.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Identificación de peligros, evaluación y control de riesgos para la salud de los trabajadores. • Implementación de un plan de mitigación de riesgos para la salud de los trabajadores. • Elaborar un diagnóstico de necesidades de mobiliario y equipamiento de las áreas administrativas. • Campañas de promoción de hábitos saludables y prevención de enfermedades. • Implementación de un comedor para el personal. • Implementación del gimnasio institucional. • Implementación de una cuna para los hijos de los trabajadores/as. 	<p>Informe técnico</p> <p>Documento Técnico Informe técnico</p> <p>campaña Informe técnico Informe técnico Informe técnico</p>	<p>1</p> <p>1</p> <p>1</p> <p>1</p> <p>1</p> <p>1</p> <p>1</p>
<p>5. Liderazgo de los Jefes y su orientación para el desempeño en el trabajo.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Realizar un taller de Liderazgo y Gestión del Talento Humano, dirigido a los funcionarios y jefes de equipos de trabajo de la Municipalidad. 	<p>Taller</p>	<p>1</p>
<p>6. Comunicaciones internas y la interacción entre las dependencias.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Elaboración y difusión del plan de comunicación interna. • Promoción de la comunicación y escucha activa. 	<p>Plan</p> <p>Campaña</p>	<p>1</p> <p>1</p>
<p>7. Toma de Decisiones y la solución de los problemas</p> <ul style="list-style-type: none"> • Taller de habilidades gerenciales dirigido a gerentes, subgerentes y jefes de equipos. • Reuniones periódicas para la discusión de temas de gestión dentro de las unidades orgánicas. 		

<ul style="list-style-type: none"> Talleres de liderazgo dirigidos: funcionarios y personal de la municipalidad. 		
<p>8. Cultura Organizacional y seguridad de la comunidad.</p> <ul style="list-style-type: none"> Desarrollar un programa de gestión integrado de los recursos humanos, enfatizando los valores, creencias, normas y hábitos de la conducta de los miembros de la organización. Elaborar un plan estratégico orientado a optimizar la cultura organizacional. Programa de capacitación de los servidores públicos al servicio del ciudadano. Medir la precepción del ciudadano por medio de la encuesta “evaluación de trámites y servicios”. 	<p>Programa</p> <p>Plan</p> <p>Programa</p> <p>Encuesta</p>	<p>2</p> <p>1</p> <p>1</p> <p>1</p>
<p>9. Manejo de las relaciones y conflictos interpersonales</p> <ul style="list-style-type: none"> Ejecución de reuniones de trabajo multidisciplinarias para la mejora de procesos. Identificación, registro y análisis de situaciones de conflicto entre el personal de la municipalidad. Implementación de un consultorio de psicología para la atención y orientación del personal. Ejecución de talleres de integración para la mejora del clima laboral, interiorizar los valores y fomentar el trabajo en equipo. 	<p>Programación Trimestral</p> <p>Casos analizados</p> <p>Informe atenciones</p> <p>Taller</p>	<p>4</p> <p>6</p> <p>4</p> <p>4</p>
<p>10. Trabajo de Equipo</p> <ul style="list-style-type: none"> Realizar cursos de integración de equipos de trabajo. 	<p>Cursos</p>	<p>2</p>
<p>11. Motivación para el trabajo y el desarrollo personal.</p> <ul style="list-style-type: none"> Implementar políticas de reconcomiendo a los servidores. Difusión de buenos resultados de gestión obtenidos por la cooperación entre las distintas áreas. Reconocimiento al “Mejor Trabajador” 	<p>Documento técnico</p> <p>Boletín informativo</p>	<p>1</p> <p>4</p>

<ul style="list-style-type: none"> • Implementación del plan de incentivos no económicos. • Concursos internos de Proyectos y Planes de Mejora. 	Informe Documento técnico Concurso	1 1 2
12. Planes y Programas de Bienestar <ul style="list-style-type: none"> • Implementación un programa de Seguridad, Higiene y Salud Ocupacional. • Implementar un programa de Protección y Servicios Sociales. 	Programa	1

CAPITULO V: DISCUSION

CONCLUSIONES

Conclusión Principal

El Clima Laboral en la Municipalidad Provincial Mariscal Nieto – Región Moquegua, en el año 2016, arroja un resultado promedio de BAJO, que es similar a DEFICIENTE, al alcanzar una puntuación de 2.85 puntos, sobre la escala máxima de 5 puntos. De un total evaluado de 12 indicadores; solo 2 tienen una evaluación de MEDIO y 10 indicadores registran una evaluación de BAJO. Esta línea de base sirve de referente para aplicar acciones de reforzamiento y de implementación.

Conclusiones Secundarias

Los siguientes indicadores alcanzan una evaluación de MEDIO:

- Cultura Organizacional y seguridad de la comunidad
- Trabajo de Equipo

Por otro lado, los siguientes indicadores alcanzan una evaluación de BAJO.

- Cumplimiento de las políticas, normas y reglamentos institucionales.
- Cumplimiento de los Planes, Programas y Proyectos Institucionales.
- Fijación de Objetivos, Metas Laborales y el Control
- Condiciones de Trabajo y Recursos mínimos para el desempeño efectivo
- Liderazgo de los Jefes y su orientación para el desempeño en el trabajo

- Comunicaciones internas y la interacción entre las dependencias
- Toma de Decisiones y la solución de los problemas
- Manejo de las relaciones y conflictos interpersonales
- Motivación para el trabajo y el desarrollo personal.
- Planes y Programas de Bienestar

RECOMENDACIONES

- Implementar talleres de formación laboral y relaciones interpersonales en la Municipalidad Provincial de Mariscal Nieto.
- Designar líderes de grupo que garanticen el trabajo en equipo y eleven la confianza de todos los trabajadores, y lograr así que los trabajadores se vean como colaboradores y no como trabajador – jefe.
- Realizar mensualmente actividades grupales donde los trabajadores puedan relacionarse incluso con trabajadores de otras áreas para lograr un mejor ambiente de trabajo.

REFERENCIA BIBLIOGRÁFICA

- **Alcaldía Mayor de Bogotá**, Secretaría General. Ideario Ético del Distrito. 2007.
- **Alcaldía Mayor de Bogotá**, Secretaría de Integración Social. El sector de Integración Social y la Política Social del Distrito, 2009.
- **Borsotti, Carlos A.** La teoría sociológica y la planificación social diferentes paradigmas y sus consecuencias, En: ILPES-UNICEF. Planificación social en América Latina y el Caribe. Santiago de Chile, 1981. Págs. 97-117.
- **Bromley, Ray.** El proceso de la planificación: Lecciones del pasado y un modelo para el futuro. En: ILPES-UNICEF. Planificación social en América Latina y el Caribe. Santiago de Chile, 1981, Págs. 89-96.
- **Brunet, Luc.** *El Clima de Trabajo en las Organizaciones.* Ed. Trillas., 1987.
- **Carta Iberoamericana** para una Gestión Pública de Calidad.
- **Carta Iberoamericana** de la Función Pública en el marco de la “V Conferencia Iberoamericana de Ministros de Administración Pública y Reforma del Estado”, aprobada en Santa Cruz de la Sierra (Bolivia) el 26 y 27 de junio de 2003.
- **Departamento Administrativo** De La Función Pública; Dirección De Empleo Público. Planeación de los recursos humanos Lineamientos de política, estrategias y orientaciones para la implementación, Abril del 2005.
- **Departamento Administrativo** de la Función Pública. Clima Organizacional, 2001.
- **Departamento Administrativo** de la Función Pública. Cultura Organizacional, 2003.

- **Departamento Administrativo** de la Función Pública. La calidad de vida laboral para una cultura de lo público: Instrumentos para su Gestión, 2004.
- **Departamento Administrativo** de la Función Pública. Guía de intervención para la Cultura Organizacional, el Clima Laboral y el Cambio Organizacional, 2005.
- **Fisher, Roger, Ury, William & Patton, Bruce M.** Si... ¡De acuerdo! Como negociar sin ceder. Bogotá, D. C., Editorial Norma, 1985. Página 164 de 164
- **Davis, Keith; Newstrom, John W.** *Comportamiento Humano en el Trabajo*. Comportamiento Organizacional. Octava Edición. McGrawHill, 1991.
- **Herzberg, Frederick I.** 1987, "One more time: How do you motivate employees?" (Una vez más, ¿Cómo motiva usted a sus trabajadores?). Harvard Business Review, Sep/Oct87, Vol. 65 Issue 5.
- **Katz, D. y Khan, R.** Psicología social de las organizaciones.
- **Toro Álvarez, F.** Distinciones y relaciones entre clima, motivación, satisfacción y cultura organizacional. En: Revista Interamericana de Psicología Ocupacional Vol. 17 Nº 2, 1998, p. 36x.
- **Toro Álvarez, Fernando.** El clima organizacional. Perfil de empresas colombianas. Medellín, Cincel Ltda, 2001.
- México, Trillas, 1979.
- **Lewin, Kurt.**
- **Maslow, Abraham.** A Theory of Human Motivation, 1943.
- **Max-Neef, Manfred** Et. Al. Desarrollo a escala humana. Montevideo, Editorial Nordan-Comunidad / Icaria Editorial S. A., 1998.

- **Méndez Álvarez, Carlos.** El hombre en la organización. Bogotá, Ediciones Rosaristas, 1984.
- **Schein, E.** Cultura organizacional y liderazgo. 2ª ed. San Francisco: Jossey-Bass. 1992.
- **Toro Álvarez, Fernando.** Avances en la medición del clima organizacional con la encuesta ECO. En: Revista Interamericana de Psicología Organizacional. Vol. 15, No. 1, 1996.

ANEXOS

MATRIZ DE CONSISTENCIA

TITULO: “EVALUACION Y MEJORA DEL CLIMA LABORAL EN LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL MARISCAL NIETO, REGION MOQUEGUA, AÑO: 2016”

PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPOTESIS	VARIABLES E INDICADORES
<p>1.- PROBLEMA PRINCIPAL</p> <p>¿De qué manera la realización de una evaluación del clima laboral en la Municipalidad Mariscal Nieto de la Región Moquegua, permite diseñar acciones de mejora?</p>	<p>1.- OBJETIVO GENERAL</p> <p>Realizar una evaluación del clima laboral y diseñar acciones de mejora que permita elevar los niveles de desempeño y modernidad de la Municipalidad Provincial Mariscal Nieto de la Región Moquegua”</p>	<p>1.- HIPÓTESIS GLOBAL</p> <p>En la Municipalidad Provincial de Mariscal Nieto, cuenta con una evaluación del nivel alcanzado por él clima laboral lo que hará posible mejorar mediante las de acciones propuestas.</p>	<p>VARIABLE INDEPENDIENTE</p> <p>“EVALUACION”</p> <p>INDICADORES</p> <ul style="list-style-type: none"> • Cumplimiento de las Políticas, Normas y reglamentos • Cumplimiento de los Planes, Programas y Proyectos • Fijación de Objetivos, Metas Laborales y el Control de Resultados • Condiciones de Trabajo y Recursos Mínimos para un Desempeño Efectivo • Liderazgo de los Jefes y su Orientación para el Desempeño en el Trabajo
<p>2. PROBLEMAS SECUNDARIOS</p> <ul style="list-style-type: none"> • ¿De qué manera la medición del clima laboral permite establecer una 	<p>2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Realizar una evaluación que permita establecer el nivel de clima laboral que 		

<p>línea de base e identificar sus fortalezas y debilidades?</p> <ul style="list-style-type: none"> • ¿Cuáles son los componentes del clima laboral a fin de poder enfocar y direccionar las acciones de mejora más idóneas? 	<p>identifica a la institución materia de estudio.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Determinar los factores integran el clima laboral e identificar las principales fortalezas y debilidades. • Diseñar Acciones de Mejora de la Calidad del Clima Laboral. 		<ul style="list-style-type: none"> • Comunicaciones Interna y la Interacción entre las Dependencias • Toma de Decisiones y solución de Problemas • Cultura Organizacional y de Servicio a la Comunidad • Manejo de las Relaciones y de Servicios a la Comunidad • Trabajo en Equipo
---	---	--	--

DISEÑO Y METODOLOGIA	POBLACIÓN Y MUESTRA	TÉCNICAS E INSTRUMENTOS
<p>Se empleara el método científico, donde destaca el método deductivo-inductivo de análisis y síntesis así como la investigación documental.</p> <p>La investigación es de tipo correlacional y longitudinal.</p> <p>El diseño es no experimental.</p>	<p>Por ser toda la unidad de análisis un caso de estudio y de análisis documental, no se requiere trabajar con muestra.</p>	<p>Para la recolección de información se consideran las fuentes secundarias por el carácter de análisis documental. En casos necesarios se aplicaran entrevistas a especialistas.</p>