



FACULTAD DE CIENCIAS

EMPRESARIALES Y EDUCACIÓN

**ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN Y
NEGOCIOS INTERNACIONALES**

TESIS:

**CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA MUNICIPALIDAD
DISTRITAL DE TALAVERA, PROVINCIA DE
ANDAHUAYLAS, REGIÓN APURÍMAC, PERÚ 2017**

**PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE LICENCIADO EN
ADMINISTRACIÓN Y NEGOCIOS INTERNACIONALES**

PRESENTADO POR EL BACHILLER:

ALDAZABAL SIERRA, Pablo

ANDAHUAYLAS – APURÍMAC – PERÚ

2017

DEDICATORIA

Esta investigación está dedicada a mis padres y familias,
inspiraciones de mi vida y de mis alegrías.

AGRADECIMIENTOS.

Esta tesis no se hubiese podido realizar sin el apoyo del Dios verdadero, Rey del universo que merece toda la gloria y hora, por todo lo que me ha proveído en todo en mi Señor Jesucristo, a quien le debo mi gratitud.

En segundo lugar, quiero agradecer a mis asesores temático y metodológico, por su apoyo constante y asesoría en el desarrollo de la investigación como asesores. Y así mismo, quiero agradecer a las sugerencias de mis amigos por su valiosa contribución en el análisis estadístico y otros.

De igual forma, quiero agradecer a todos los trabajadores que han contribuido con su tiempo e interés en la cumplimentación y desarrollo de la investigación y afianzar las escalas del clima organizacional de los trabajadores.

Finalmente, dedico un agradecimiento especial a la memoria de mis hermanas Alejandrina, Florencia, Juana Paulina, por su invaluable apoyo todos estos años.

RESUMEN

El estudio de esta investigación que se llevó a cabo es referente al clima organizacional en la Municipalidad Distrital de Talavera, de la Provincia de Andahuaylas, Región Apurímac, Perú 2017, planteándose como propósito general y específicos describir dicha variable en general y sus dimensiones; finalmente dar las conclusiones de esta investigación.

Se planteó la investigación básica, de tipo descriptivo explicativo, nivel de investigación sustantiva, diseño de investigación, no experimental transaccional cuantitativo. El método de análisis de datos se utilizó en esta tesis es la tabla de frecuencia, tablas, figuras y gráficos, estadísticos, se trabajó con la muestra de población de 42 trabajadores entre hombres y mujeres del total de la población 82 trabajadores de la Municipalidad.

Se aplicó el reactivo o instrumento con la escala de likert (1 a 5), donde el 1 es más bajo y 5 es más alto; para la validación del instrumento se utilizó el estadístico Alpha de Cronbach en donde se obtuvo un resultado de 0,933 lo que indica un alto grado de fiabilidad en el instrumento elaborado.

El 38,1% de los trabajadores señalan que la infraestructura es regular; el 44,3% de los trabajadores están de acuerdo con las características estructurales que posee la Municipalidad; el 47,1% de los trabajadores están conformes con el ambiente social que posee la Municipalidad; el 50,5% de los trabajadores están conformes con las características personales de los trabajadores;

el 36,9% de los trabajadores están conformes con el trabajo en equipo y el 41,40% de la población manifestó puntuaciones altas que corresponden a buen clima organizacional.

Por los resultados hallados se concluye que la percepción del clima organizacional es satisfactoria por parte de los empleados de esta Municipalidad; esto está estrechamente ligado al compromiso que actualmente asumen los mismos desde todos los niveles jerárquicos.

Palabra clave: Clima organizacional, Municipalidad Distrital de Talavera, Infraestructura, características estructurales, ambiente social, características personales, trabajo en equipo.

ABSTRACT

The study of this investigation that took place is related to the organizational climate in the District Municipality of Talavera, of the Province of Andahuaylas, Apurímac Region, Peru 2017, considering as a general and specific purpose to describe said variable in general and its dimensions; finally give the conclusions of this investigation.

The basic research, descriptive type, level of substantive research, research design, non-experimental, quantitative transactional. The method of data analysis used in this thesis is the table of frequency, tables, figures and graphs, statistics, we worked with the population sample of 42 workers between men and women of the total population 82 employees of the Municipality.

The reagent or instrument was applied with the scale of likert (1 to 5), where 1 is lower and 5 is higher; for the validation of the instrument, the Cronbach Alpha statistic was used, where a result of 0.933 was obtained, which indicates a high degree of reliability in the elaborated instrument.

38.1% of the workers indicate that the infrastructure is regular; 44.3% of the workers agree with the structural characteristics of the Municipality; 47.1% of the workers are in agreement with the social environment that the Municipality possesses; 50.5% of workers are satisfied with

the personal characteristics of the workers; 36.9% of the workers are satisfied with the teamwork and 41.40% of the population showed high scores corresponding to good organizational climate.

Based on the results found, it is concluded that the perception of the organizational climate is satisfactory on the part of the employees of this Municipality; This is closely linked to the commitment that they currently assume from all the hierarchical levels.

Keyword: Organizational climate, District Municipality of Talavera, Infrastructure, structural characteristics, social environment, personal characteristics, teamwork.

ÍNDICE

TESIS:	i
DEDICATORIA.....	ii
AGRADECIMIENTOS.	iii
RESUMEN.....	iv
ABSTRACT.....	vi
ÍNDICE.	viii
ÍNDICE DE GRÁFICOS	xvi
INTRODUCCIÓN.	xviii
CAPÍTULO I.....	21
EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN.....	21
1.1 Planteamiento del problema.	21
1.2 Formulación del problema.....	23
1.2.1 Problema general.	23
1.2.2 Problemas específicos.....	23

1.3 Objetivos de la investigación.....	23
1.3.1 Objetivos generales.....	23
1.3.2 Objetivos específicos.....	23
1.4 Justificación del estudio.....	24
1.5 Limitaciones de la investigación.....	25
CAPÍTULO II	26
MARCO TEÓRICO.....	26
2.1. Antecedentes del estudio.....	26
2.1.1. A nivel Internacional:	26
2.1.2. A nivel Nacional:	28
2.1.3 A nivel regional o local.....	29
2.2. Bases teóricas.....	30
2.2.1 Clima organizacional.....	30
2.2.2. Características del clima organizacional.....	33
2.3. Definición de términos.....	91
2.3.1. Clima organizacional.....	91
2.3.2. Infraestructura.....	91
2.3.3. Características estructurales.....	91
2.3.4. Ambiente social.....	92
2.3.5. Características personales.....	92

2.3.6. Trabajo en equipo.	92
2.4 Hipótesis.	93
2.4.1. Hipótesis generales.	93
2.4.2. Hipótesis específica.	93
2.5. Variables.	94
2.5.1. Definición conceptual de la variable.	94
2.5.2. Definición operacional de la variable.	94
2.5.3. Operacionalización de la variable.	96
CAPÍTULO III.	97
METODOLOGÍA.	97
3.1. Tipo y nivel de investigación.	97
3.1.1. Método y Diseño de la Investigación.	97
3.2. Descripción del ámbito de la investigación.	99
3.3. Población y muestra.	99
3.3.1. Población.	99
3.3.2. Muestra.	100
3.4. Técnica e instrumentos para la recolección de datos.	100
3.4.1. Técnicas de Recolección de datos.	100
3.4.2. Instrumentos de Recolección de datos.	101
3.4.3. Fuentes de Recolección de datos.	101

3.4.4. Análisis e interpretación de la información.	101
3.5. validez y Confiabilidad del instrumento.....	102
3.5.1. Confiabilidad.	103
3.5.2. Validez.	103
CAPÍTULO IV.....	105
RESULTADOS.....	105
4.1. Descripción del trabajo de campo.	105
4.2. Metodología del estudio.	106
4.2.1. Presentación.	106
Análisis e interpretación de resultados obtenidos en el trabajo de campo.....	106
4.2.2. Determinación de la Fiabilidad del Instrumento.....	107
4.3. Resultados de la Investigación.	107
4.3.1. Perfil de los encuestados. Información sociodemográfica.....	108
4.3.2. Resultados de la Variable Clima organizacional.	143
CAPÍTULO V: DISCUSIÓN.....	147
CONCLUSIONES	149
RECOMENDACIONES	152
ANEXOS.....	156
ANEXO 1: MATRIZ DE CONSISTENCIA.	156
ANEXO 2: MATRIZ DE RECOLECCIÓN DE DATOS.....	158

ÍNDICE DE TABLAS

	Pág.
<i>Tabla 1. Resumen del procesamiento de los casos.</i>	103
<i>Tabla 2. Estadísticos de fiabilidad.</i>	103
<i>Tabla 3. Sexo de los trabajadores.</i>	104
<i>Tabla 4. Edades de los trabajadores.</i>	105
<i>Tabla 5. Procedencia de los trabajadores.</i>	106
<i>Tabla 6. Condición de los trabajadores.</i>	107
<i>Tabla 7. Tiempo de los trabajadores.</i>	108
<i>Tabla 8. Estudios de los trabajadores.</i>	109
<i>Tabla 9. ¿Las oficinas tienen el espacio suficiente para realizar el trabajo?</i>	110
<i>Tabla 10. ¿Están debidamente distribuidos todas las oficinas que conforman la municipalidad?</i>	111
<i>Tabla 11. ¿Cómo califica el ambiente en su trabajo (ventilación, color de paredes), le permite realizar bien su trabajo?</i>	112
<i>Tabla 12. ¿Las instalaciones físicas de la municipalidad son adecuadas?</i>	113
<i>Tabla 13. ¿Cuentan los colaboradores con el mobiliario y equipo necesario para realizar las actividades de su puesto de trabajo?</i>	114
<i>Tabla 14. ¿El mobiliario y equipo que utiliza es adecuado para su trabajo?</i>	115

<i>Tabla 15. ¿La institución cuenta con toda la tecnología necesaria para cumplir con los objetivos trazados?</i>	116
<i>Tabla 16. ¿La municipalidad cuenta con un organigrama adecuado?</i>	117
<i>Tabla 17. ¿El organigrama tiene diseñado las áreas de la municipalidad en forma clara y entendible?</i>	118
<i>Tabla 18. ¿Usted cree que el organigrama está bien estructurado?</i>	119
<i>Tabla 19. ¿Existe control en cada una de las áreas para desarrollar las funciones informa eficiente?</i>	120
<i>Tabla 20. ¿Considera adecuado que sus superiores delegan funciones en la municipalidad?</i>	121
<i>Tabla 21. ¿Delega constantemente las actividades necesarias a sus subordinados?</i>	122
<i>Tabla 22. ¿Prevalece la autoridad en la institución eficazmente?</i>	123
<i>Tabla 23. ¿El liderazgo satisface las necesidades de los colaboradores?</i>	124
<i>Tabla 24. ¿Las relaciones interpersonales entre compañeros y jefes son buena?</i>	125
<i>Tabla 25. ¿Usted cree que la cultura organizacional en la municipalidad es buena?</i>	126
<i>Tabla 26. ¿Cuándo hay conflictos, las alternativas de solución de los trabajadores son tomadas en cuenta?</i>	127
<i>Tabla 27. ¿Los problemas de estrés perjudican el ambiente de trabajo?</i>	128
<i>Tabla 28. ¿Cómo califica la comunicación que existe entre los colaboradores y jefes inmediatos de la municipalidad?</i>	129
<i>Tabla 29. ¿La personalidad del trabajador ayuda en el desarrollo del trabajo?</i>	130
<i>Tabla 30. ¿Se identifica con sus jefes?</i>	131

<i>Tabla 31. ¿Usted muestra una buena actitud para resolver los problemas en su trabajo?</i>	132
<i>Tabla 32. ¿Usted está apto para resolver los problemas de su trabajo?</i>	133
<i>Tabla 33. ¿Sus jefes lo motivan para realizar un mejor trabajo?</i>	134
<i>Tabla 34. ¿La productividad que hay en su trabajo, se debe al trabajo en equipo que se realiza?</i>	135
<i>Tabla 35. ¿La rotación de personal del puesto de trabajo en la municipalidad perjudica el trabajo en equipo?</i>	136
<i>Tabla 36. ¿Estás de acuerdo como trabajador con las decisiones tomadas de los jefes superiores?</i>	137
<i>Tabla 37. ¿Te sientes motivado para realizar los trabajos encomendados, sea entre los colaboradores y su jefe inmediato?</i>	138
<i>Tabla 38. Evaluación del Clima General de la Municipalidad Distrital de Talavera.</i>	139
<i>Tabla 39. Porcentaje promedio de la Infraestructura de la Municipalidad Distrital de Talavera.</i>	140
<i>Tabla 40. Porcentaje promedio de las características estructurales de la Municipalidad Distrital de Talavera.</i>	140
<i>Tabla 41. Porcentaje promedio del Ambiente Social en la Municipalidad Distrital de Talavera.</i>	141
<i>Tabla 42. Porcentaje promedio de las Características personales de los trabajadores en la Municipalidad Distrital de Talavera.</i>	141
<i>Tabla 43. Porcentaje promedio del Trabajo en equipo de los trabajadores en la Municipalidad Distrital de Talavera.</i>	142

ÍNDICE DE FIGURAS

	Pág.
<i>Figura 1. Porcentaje de hombres y mujeres.</i>	104
<i>Figura 2. Porcentaje de edad de los trabajadores municipales.</i>	105
<i>Figura 3. Porcentaje de procedencia de los trabajadores municipales.</i>	106
<i>Figura 4. Porcentaje de Condición Laboral de los trabajadores municipales.</i>	107
<i>Figura 5. Porcentaje de Tiempo de Servicios de los trabajadores municipales.</i>	108
<i>Figura 6. Porcentaje de Nivel de Estudios de los trabajadores municipales.</i>	109

ÍNDICE DE GRÁFICOS

	Pág.
<i>Gráfico Nro. 1: ¿Las oficinas tienen el espacio suficiente para realizar el trabajo?</i>	110
<i>Gráfico Nro. 2: ¿Están debidamente distribuidos todas las oficinas que conforman la municipalidad?</i>	111
<i>Gráfico Nro. 3: ¿Cómo califica el ambiente en su trabajo (ventilación, color de paredes), le permite realizar bien su trabajo?</i>	112
<i>Gráfico Nro. 4: ¿Las instalaciones físicas de la municipalidad son adecuadas?</i>	113
<i>Gráfico Nro. 5: ¿Cuentan los colaboradores con el mobiliario y equipo necesario para realizar las actividades de su puesto de trabajo?</i>	114
<i>Gráfico Nro. 6: ¿El mobiliario y equipo que utiliza es adecuado para su trabajo?</i>	115
<i>Gráfico Nro. 7: ¿La institución cuenta con toda la tecnología necesaria para cumplir con los objetivos trazados?</i>	116
<i>Gráfico Nro. 8: ¿La municipalidad cuenta con un organigrama adecuado?</i>	117
<i>Gráfico Nro. 9: ¿El organigrama tiene diseñado las áreas de la municipalidad en forma clara y entendible?</i>	118
<i>Gráfico Nro. 10: ¿Usted cree que el organigrama está bien estructurado?</i>	119
<i>Gráfico Nro. 11: ¿Existe control en cada una de las áreas para desarrollar las funciones informáticas eficientes?</i>	120
<i>Gráfico Nro. 12: ¿Considera adecuado que sus superiores delegan funciones en la municipalidad?</i>	121
<i>Gráfico Nro. 13: ¿Delega constantemente las actividades necesarias a sus subordinados?</i>	122

<i>Gráfico Nro. 14: ¿Prevalece la autoridad en la institución eficazmente?</i>	123
<i>Gráfico Nro. 15: ¿El liderazgo satisface las necesidades de los colaboradores?</i>	124
<i>Gráfico Nro. 16: ¿Las relaciones interpersonales entre compañeros y jefes son buena?</i>	125
<i>Gráfico Nro. 17: ¿Usted cree que la cultura organizacional en la municipalidad es buena?</i>	126
<i>Gráfico Nro. 18: ¿Cuándo hay conflictos, las alternativas de solución de los trabajadores son tomadas en cuenta?</i>	127
<i>Gráfica Nro. 19: ¿Los problemas de estrés perjudican el ambiente de trabajo?</i>	128
<i>Gráfico Nro. 20: ¿Cómo califica la comunicación que existe entre los colaboradores y jefes inmediatos de la municipalidad?</i>	129
<i>Gráfico Nro. 21: ¿La personalidad del trabajador ayuda en el desarrollo del trabajo?</i>	130
<i>Gráfico Nro. 22: ¿Se identifica con sus jefes?</i>	131
<i>Gráfico Nro. 23: ¿Usted muestra una buena actitud para resolver los problemas en su trabajo?</i>	132
<i>Gráfico Nro. 24: ¿Usted está apto para resolver los problemas de su trabajo?</i>	133
<i>Gráfico Nro. 25: ¿Sus jefes lo motivan para realizar un mejor trabajo?</i>	134
<i>Gráfico Nro. 26: ¿La productividad que hay en su trabajo, se debe al trabajo en equipo que se realiza?</i>	135
<i>Gráfico Nro. 27: ¿La rotación de personal del puesto de trabajo en la municipalidad perjudica el trabajo en equipo?</i>	136
<i>Gráfico Nro. 28: ¿Estás de acuerdo como trabajador con las decisiones tomadas de los jefes superiores?</i>	137
<i>Gráfico Nro. 29: ¿Te sientes motivado para realizar los trabajos encomendados, sea entre los colaboradores y su jefe inmediato?</i>	138

INTRODUCCIÓN

Una municipalidad es una institución del Estado que goza de autonomía por ser sus autoridades elegidas por elección popular y por darse su propio ordenamiento técnico y administrativo, para el cumplimiento de sus fines.

En la política del Perú, ley Nro. 27972 ley Orgánica de Municipalidades establece sus funciones y atribuciones de los gobiernos locales, las municipalidades son las instituciones públicas encargadas de la gestión de las provincias, distritos y centros poblados del país; así como de la prestación de servicios de ámbito local en sus respectivas jurisdicciones. Se constituyen como personas jurídicas de derecho público con autonomía política, económica y administrativa en los asuntos de su competencia. De acuerdo con el ordenamiento jurídico peruano, corresponden al gobierno de nivel local.

Los gobiernos locales son entidades, básicas de la organización territorial del Estado y canales inmediatos de participación vecinal en los asuntos públicos, que institucionalizan y gestionan con autonomía los intereses propios de las correspondientes colectividades; siendo elementos esenciales del gobierno local, el territorio, la población y la organización.

Las municipalidades provinciales y distritales son los órganos de gobierno promotores del desarrollo local, con personería jurídica de derecho público y plena capacidad para el

cumplimiento de sus fines.

Así como en cualquier administración, no es fácil convencer a directivos y administradores en general de que, una de las maneras más eficaces de mantener satisfechos a sus empleados, logrando asimismo un mejor rendimiento en el trabajo es ser garantes de una atmósfera o clima laboral adecuado. La importancia del clima organizacional radica en las personas, tanto en su conducta como en sus sentimientos. Cuando los individuos aluden a su medio laboral, frecuentemente utilizan la palabra clima; su uso en el lenguaje diario permite entrever que el concepto es considerado importante para ellos en su interacción laboral. (Chiavenato 2010). Por ello para su mejor comprensión, la presente investigación, se ordenó por capítulos de la siguiente manera:

Capítulo I: En este capítulo se desarrolló el planteamiento del problema tanto general como específicos, los objetivos el general y específicos y la justificación de la investigación.

Capítulo II: Se desarrolló los antecedentes del estudio, este capítulo corresponde tanto internacionales, nacionales y locales, en bases teóricas, desarrollamos las teorías de las dimensiones, en definiciones de términos, definimos el clima organizacional y sus 5 dimensiones, infraestructura, características estructurales, ambiente social, características personales y trabajo en equipo, hipótesis y variables de la investigación.

Capítulo III: Aquí se desarrolló la metodología de la investigación siendo así los temas ejes metodología, población y muestra, las técnicas e instrumento de recolección de datos y el método de análisis de datos.

Capítulo IV: La presentación de resultados es una de las partes más importantes de esta tesis, siendo así considerados en este capítulo los resultados de esta investigación, la contrastación estadística de la hipótesis y discusión.

Capítulo V: Finalmente se trabajó las conclusiones y recomendaciones. De este trabajo se espera que sea de agrado y entendimiento del lector y que sirva como base para futuras investigaciones que se desarrollen en el ámbito local, regional, nacional y entre otros

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1 Planteamiento del problema.

En toda organización existen diversos recursos con los que se cumplen los objetivos organizacionales, dentro de ellos se encuentra el recurso humano, por la capacidad de generar conocimientos, de aprender y desarrollar formas que contribuyan al logro eficaz y productivo de los resultados. Hoy en día, se debe de reconocer el valor que representa y al mismo tiempo construir un ambiente laboral agradable, armonizando los elementos internos y externos de su entorno; esto encaminado a la prosperidad de la organización, a su personal y a todos aquellos, clientes y/o usuarios que tiene interacción con ella, logrando una convivencia gratificante.

Está comprobado que la percepción del clima organizacional interviene en el proceder de los individuos y por ende en el desempeño de sus actividades. En Guatemala, las instituciones públicas, especialmente las municipalidades tienen como propósito fundamental la prestación y administración de servicios públicos en cuanto a ornato, impuestos, tránsito, distribución de agua potable y drenajes, entre otros.

Las instituciones antes mencionadas, en el desarrollo de la administración de servicios públicos, se ve involucrado el recurso humano puesto que no se puede efectuar un servicio sin la intervención de un individuo y es ahí donde la gerencia municipal debe actuar y proporcionar un mejor nivel de vida laboral.

En tal circunstancia, en la Municipalidad Distrital de Talavera, Provincia de Andahuaylas, a pesar que el edificio es moderno, al ingresar a las instalaciones se denotan algunos aspectos que son justificables de mencionar en cuanto a infraestructura, como, por ejemplo, el espacio físico, para algunas estaciones de trabajo, es reducido por lo que tienen acumulada la papelería y no hay dónde colocarla. El mobiliario y equipo, no todo está actualizado, lo que muchas veces afecta el uso de la tecnología adecuada. En cuanto a su estructura organizacional los jefes tienen muchas personas a su mando lo que obstaculiza el buen desempeño de las tareas asignadas, y la autoridad no se ejecuta de la mejor forma, afectando también el liderazgo y la cultura organizacional. Todo esto repercute en el ambiente social, ya que afecta el compañerismo, propicia conflictos y estrés; por una deficiente comunicación y baja en la productividad, provocando rotación elevada de personal e insatisfacción laboral entre los colaboradores.

Lo anterior es provocado por las situaciones siguientes: Instalaciones físicas que se han quedado pequeñas por el aumento del número de trabajadores, estructura organizacional inadecuada por que la división del trabajo no está acorde con las descripciones de puestos y con el tamaño de la misma además de una dirección y un liderazgo ejercido inadecuadamente. Todo lo anterior afecta el ambiente social al propiciar deficientes relaciones interpersonales, cambios de actitud y falta de adquisición de nuevos conocimientos, así como también desmotivación.

De continuar en esta situación la municipalidad tendrá un desempeño laboral deficiente, el ambiente de trabajo no será el adecuado y enfrentará problemas en el cumplimiento de proyectos institucionales, lo que percutirá en las metas de la organización.

Todo lo anterior se podría evitar llevando a cabo una investigación del clima organizacional imperante en la municipalidad que ayude a mejorar las instalaciones físicas, las características estructurales, personales, el ambiente social, y con ello el clima organizacional.

1.2 Formulación del problema.

1.2.1 Problema general.

¿Cómo es el clima organizacional en la Municipalidad Distrital de Talavera, Provincia de Andahuaylas, Región Apurímac Perú - 2017?

1.2.2 Problemas específicos.

- ¿Cómo es la infraestructura en la Municipalidad Distrital de Talavera, Provincia de Andahuaylas, Región Apurímac, Perú - 2017?
- ¿Cuáles son las características estructurales en la Municipalidad Distrital de Talavera, Provincia de Andahuaylas, Región Apurímac, Perú - 2017?
- ¿Cuál es el ambiente social en la Municipalidad Distrital de Talavera, Provincia de Andahuaylas, Región Apurímac, Perú - 2017?
- ¿Cuáles son las características personales en la Municipalidad Distrital de Talavera, Provincia de Andahuaylas, Región Apurímac, Perú - 2017?
- ¿Cómo es el trabajo en equipo en la Municipalidad Distrital de Talavera, Provincia de Andahuaylas, Región Apurímac, Perú - 2017?

1.3 Objetivos de la investigación.

1.3.1 Objetivos generales.

Evaluar el clima organizacional en la Municipalidad Distrital de Talavera, Provincia de Andahuaylas, Región Apurímac, Perú - 2017.

1.3.2 Objetivos específicos.

- Describir la infraestructura de la Municipalidad Distrital de Talavera, Provincia de Andahuaylas, Región Apurímac, Perú - 2017.

- Identificar las características estructurales de la Municipalidad Distrital de Talavera, Provincia de Andahuaylas, Región Apurímac, Perú - 2017.
- Identificar el ambiente social de la Municipalidad Distrital de Talavera, Provincia de Andahuaylas, Región Apurímac, Perú - 2017.
- Describir las características personales de la Municipalidad Distrital de Talavera, Provincia de Andahuaylas, Región Apurímac, Perú - 2017.
- Describir el trabajo en equipo de la Municipalidad Distrital de Talavera, Provincia de Andahuaylas, Región Apurímac, Perú - 2017.

1.4 Justificación del estudio.

Esta investigación es de carácter práctico porque contribuye a evaluar directamente y a darle solución a un problema de la realidad. Púes surge la necesidad de considerar la importancia del clima organizacional como factor determinante en la eficacia del personal que labora para con sus clientes y usuarios en dicha institución.

Cada día es necesario que las instituciones establezcan un clima favorable para todos los elementos que son parte de ella, tanto elementos internos como externos como clientes y usuarios entre otros.

El clima organizacional, nos va a mostrar cual es el grado en el que cada trabajador se siente identificado con la organización, cuál es su rendimiento en la producción y cuál puede ser si estuviera totalmente satisfecho con su trabajo, es importante para la organización, porque de esta manera van a saber en qué pueden estar fallando y mejorar el problema, así habrá un mejor desenvolvimiento de los trabajadores.

Con la implementación de un programa de participación y reconocimiento por el bien común se logrará mejorar el clima organizacional en los trabajadores entre clientes y usuarios de la Municipalidad Distrital de Talavera, Provincia de Andahuaylas.

1.5 Limitaciones de la investigación.

Las limitaciones que se presentaron para el desarrollo de la investigación son las siguientes:

- El poco tiempo de parte de las autoridades y trabajadores de la Municipalidad para poder responder al cuestionario de esta investigación por el cotidiano del trabajo que realizan.
- Dificultad para obtener la respuesta a las encuestas de parte de las autoridades y trabajadores, debido a la falta de tiempo que tienen por la prestación del servicio y temor de la información al instrumento aplicado.
- Limitaciones presupuestales para la investigación y falta de apoyo de algunos funcionarios que laboran en dicha institución.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes del estudio.

2.1.1. A nivel Internacional:

Con la finalidad de investigar el clima organizacional dentro de la municipalidad de Talavera, se tomó como referencia los siguientes estudios realizados con anterioridad:

López (2013), en su investigación, “Clima organizacional en una cooperativa de ahorro y crédito afiliada a Micoope”, toma como objetivo general, evaluar el clima organizacional de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Moyutan del municipio de Moyuta, y sus tres agencias, localizadas en El Progreso, Chiquimulilla, Santa Rosa y Jalapa Cabecera, quien concluye, que se logró determinar que la Cooperativa Moyutan, R. L., lo motiva a sus colaboradores, a través de los siguientes medios: por incentivos económicos y sociales, con la participación en seminarios y talleres de trabajo en equipo, con la realización de actividades de celebración de sus cumpleaños y ocasiones especiales, como: día del cariño, día de la madre, día del padre, día del niño, así mismo a través de la realización de excursiones de parte de la Cooperativa y también se motiva a través de la realización de actividades deportivas extra laborales que involucran a personal operativo dentro de ellas.

Por lo que se recomienda, fortalecer los programas de motivación, tanto en incentivos económicos, como sociales, con el fin de contribuir de manera positiva en clima organizacional

de la cooperativa. Así también es importante realizar talleres y charlas sobre trabajo en equipo de manera constante, para mantener el grupo siempre motivado orientado en el cumplimiento de las metas de la organización.

Rivera (2012), en su tesis “Clima organizacional en los hoteles con los restaurantes de la ciudad de Quetzaltenango”, propuso como objetivo general, evaluar el Clima Organizacional en los hoteles con restaurante de la ciudad de Quetzaltenango, por lo cual concluye que se encontró que en varios lugares los colaboradores mantienen buenas relaciones de comunicación con sus jefes. Se determinó que, si existen diferencias entre el personal de cada organización, con mucha importancia algunos colaboradores aseguran identificarse con la misión de las organizaciones. Por lo cual se recomienda, implementar un programa de capacitaciones, tomar en cuenta la opinión de los colaboradores en la toma de decisiones, remunerar a los empleados con incentivos adecuados y motivarlos a seguir contribuyendo a la organización, lo que garantiza la supervivencia y eficacia, manteniendo la satisfacción del empleado.

Vargas (2013), en su tesis titulada “Clima organizacional en la municipalidad de Estanzuela, Zacapa”, planteo como objetivo general, conocer los factores del clima organizacional que influyen en la percepción de los empleados de la municipalidad de Estanzuela, departamento de Zacapa, por lo que concluye que el clima organizacional de la municipalidad de Estanzuela departamento de Zacapa es favorable, esto debido a la percepción que tienen los empleados de la municipalidad, de acuerdo a los resultados obtenidos con la aplicación de los instrumento, y en donde recomienda reconocer el esfuerzo que se realiza para el cumplimiento de las funciones, así como realizar actividades recreativas, deportivas, culturales y sociales que fomenten la convivencia entre los empleados de la municipalidad objeto de estudio. Además, el poder motivar al personal frecuentemente a través de recompensas no económicas

entre ellas: Saludos cordiales, agradecimientos verbales o escritos, tarjetas de felicitación por logros alcanzados dentro o fuera de la municipalidad.

2.1.2. A nivel Nacional:

Bazán y Aguilar, (2013), La cultura y el nivel de satisfacción organizacional de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Casa Grande –Provincia de Ascope (tesis de pregrado) Universidad Privada Antenor Orrego, Trujillo., concluyó que el 45% de los trabajadores se encuentran satisfechos en su trabajo, 36% de encuentra insatisfecho señalando que el 55% de trabajadores no se sienten satisfechos en la realización de sus trabajos.

El personal tiene grandes Insatisfacciones en relación a su puesto actual.

El personal pocas veces se siente comprometido e identificado con la institución.

Ascoy (2015), El clima laboral influye en la motivación de la Municipalidad Distrital de Huamachuco provincia de Sánchez Carrión departamento de La Libertad (tesis maestría) Universidad César Vallejo, Trujillo concluyó que: El motivo de las confusiones o desacuerdos en las metas y objetivos de la municipalidad, se debe al desarrollo de actividades diferentes, lo cual no contribuye al buen desempeño de las actividades. Los trabajadores muy pocas veces se sienten motivados, lo que permite que sus trabajadores en todos los niveles realicen un trabajo competente y de calidad.

Gómez (2015), Relación del clima y el nivel de comunicación de la institución educativa San Francisco de Asís Provincia de Huaral, Departamento de Lima (tesis maestría), Universidad César Vallejo, Lima, concluyó que: La comunicación es una herramienta importante y no es bien utilizada dentro de la organización, es ineficaz y no tan asertiva debido a que no existe un clima laboral de acción entre los miembros puesto que los trabajadores no se relacionan e integran.

López (2014), Relación de la satisfacción laboral y el comportamiento de la institución educativa “José Olaya Balandra Provincia de Ascope, Departamento de La Libertad (tesis

maestría)”, Universidad César Vallejo, Trujillo, concluyó que: Para mejorar el clima organizacional o para obtener un buen clima organizacional es necesaria la contribución de los integrantes. Manifiesta que el personal de la institución no da un trato amable y cordial, del mismo modo pocas veces participan en diferentes actividades demostrando interés y deseos de superación, cooperación y colaboración.

2.1.3 A nivel regional o local.

Pérez (2015), Análisis del clima y cultura organizacional en la Municipalidad distrital de Talavera, Provincia de Andahuaylas, Región Apurímac, 2015 (tesis título profesional de Licenciado en Administración de Empresas), Universidad Nacional José María Arguedas, Andahuaylas, concluyó que: La situación actual del clima y la cultura organizacional en la municipalidad es muy desfavorable según la percepción de los trabajadores.

Los trabajadores de la municipalidad se sienten muy desmotivados ya que no existen programas en la institución que incentiven a desarrollarse personal y profesionalmente para el buen desempeño de sus labores cotidianas; en vista que el gerente, sub gerentes, jefes de área no reconocen el trabajo que el personal realiza diariamente y los ingresos que percibe cada trabajador no permite satisfacer sus necesidades.

En la municipalidad existe un sistema organizacional poco descentralizado se mantiene un sistema jerárquico y poca participación ya que las decisiones se encuentran concentrada en la alta gerencia dejando de lado la opinión de los empleados ocasionada por la falta de canales de comunicación suficientemente bien estructurados para que información fluya de una forma ascendente y horizontal óptima para la organización entre la base de la organización y la gerencia.

Prevalece un liderazgo autocrático por la existencia de líderes que buscan el beneficio personal mas no grupal desarrollando conflictos interpersonales, igualmente existe líderes en

niveles de mandos medios ejerciendo preferencias que benefician solo a algunos trabajadores generando inconformidad por la desigualdad ejercida por parte de los jefes.

No existe grado de identificación y compromiso por parte de los trabajadores para con la institución porque no se sienten en un ambiente de trabajo confortable el cual les permita incrementar el desempeño laboral. Además, se logró determinar las dimensiones que involucran el clima organizacional el ambiente de trabajo percibido por los miembros de la organización en relación con, liderazgo, motivación, reciprocidad y estilos de comunicación; así mismo la cultura organizacional con sus dimensiones compromiso, liderazgo de equipo, cooperación y empoderamiento en tanto estos factores antes dilucidados ejercen influencia directa en el comportamiento y desempeño de los individuos.

Finalmente, es posible afirmar que, el clima organizacional en los ambientes laborales es efectivamente la expresión de la percepción de los miembros de la organización hacia aquellos aspectos del ambiente de trabajo que están más inmediatos a la experiencia del individuo.

Las relaciones interpersonales se ven afectadas por el trato entre jefes y trabajadores donde los jefes no manejan unas relaciones humanas lo suficientemente acordes a la relación y crea incomodidades en el ambiente laboral, además existe un distanciamiento entre la dirección y parte operativa que no conlleva a una relación de estas dos partes.

2.2. Bases teóricas.

2.2.1 Clima organizacional.

El clima organizacional tiene sus inicios a finales del siglo XIX y comienzos del XX según señalan Robbins y Coulter (2009), “Cuando Robert Owen, Hugo Munsterberg, Mary Follet y Chester Barnard advirtieron la importancia del recurso humano en el éxito de una organización. Además, creían que la gente era el activo más importante de ellas y que debía ser administrado”.

El clima organizacional surge en el instante en que se hace necesario rendir cuenta de los diferentes fenómenos globales que tienen lugar en las organizaciones. (Orellana, 2008).

La frase “Sea Feliz”, según afirma el autor antes mencionado, ayuda a fomentar el buen clima organizacional, y es importante que en las oficinas se efectúen actividades que relajen a los colaboradores para conseguir mayor confianza mutua, inclusive dinámicas que alivien la tensión que el trabajo ocasiona.

El clima organizacional, según Chiavenato (2010), Lo constituye el medio interno de la organización, la atmósfera que existe en la organización, incluye diferentes aspectos de la situación que se sobreponen mutuamente en diversos grados, como el tipo de organización, la tecnología, las políticas de la compañía, las metas operacionales, los reglamentos internos (factores estructurales). Además de las actitudes, sistemas de valores, formas de comportamiento sociales que son sancionados (factores sociales), entre otros.”

Por otra parte, Méndez (2008), Define al clima organizacional como el nombre dado al ambiente generado por las emociones de los miembros de un grupo u organización, el cual está relacionado con la motivación de los empleados. En la misma medida en que se puede analizar y describir una organización en lo que concierne a sus propiedades, a su estructura y a sus procesos, también es posible identificar las diferentes dimensiones de la percepción del medio ambiente laboral en el que se encuentra el colaborador individual e investigar su influencia sobre la experiencia y la conducta individuales. La percepción por parte de la organización y del medio ambiente laboral, representa el sistema de filtración o de estructuración perceptiva. En virtud de esta percepción, tal persona efectúa una descripción de la multiplicidad de los estímulos que actúan sobre él en el mundo del trabajo y que representan su situación laboral, y este medio ambiente, se denomina clima de la organización o de la organización para un individuo.

Además, Rodríguez (2009), Indica que el clima organizacional está condicionado, entre otras cosas, por la satisfacción general que manifiesta el personal, respecto a trabajar en la organización, por lo que se puede reconocer la relación tan estrecha entre satisfacción general y nivel de motivación. Un nivel aceptable de motivación facilita las relaciones interpersonales, la comunicación, la confianza, el espíritu de equipo. Si bien no elimina los conflictos, crea condiciones que favorecen su solución. Ya sea un gran departamento o un pequeño equipo de trabajo, el clima va a depender también de la persona que lo dirige.

Para Chiang, Martín y Nuñez (2010), “Clima organizacional es el marco para la motivación y la satisfacción, luego a la utilidad del constructo no hay que buscarla en el rendimiento financiero de las organizaciones, sino en el impacto que produce sobre la organización como un sistema de personas que trabajan”.

Por otra parte, Gan y Berdel (2007), establecen que “el concepto de clima (organizacional/laboral), es un concepto prestado del clima en el sentido figurado, clima meteorológico como el “tiempo que hace” o predomina en una zona sus características comunes o estándares”.

Por lo tanto, en una organización, al igual que en un país o área geográfica, pueden darse diferentes tipos de climas, según los departamentos o áreas funcionales - regiones en el caso de clima meteorológico- que integran esa organización.

Su significado adaptado a las organizaciones tiene connotaciones similares al clima ambiental, pero integra un conjunto de características objetivas y subjetivas que se dan en una organización, perdurables en el tiempo y e identificables, que la configuran y distinguen de otras organizaciones, lo que permite explicar aspectos cruciales del día a día que vivencias sus colectivos profesionales y personas individuales.

2.2.2. Características del clima organizacional

Gan y Berdel (2007), hace énfasis de las siguientes características:

El clima se refiere a las características de la organización en que se desempeñan y pueden ser externas o internas. Estas son percibidas directa o indirectamente por el personal que se desempeñan en ese medio ambiente y esto determina el clima organizacional ya que cada individuo tiene una percepción distinta del medio en que se desenvuelve.

El clima organizacional es un cambio temporal en las actitudes de las personas que se pueden deber a varias razones: días finales de cierre mensual y anual, proceso de reducción de personal, incremento general de los salarios, entre otros. Por ejemplo, cuando se aumenta la motivación se tiene un aumento del clima organizacional, puesto que hay deseos de trabajar y cuando baja la motivación éste disminuye también ya sea por frustración o por alguna razón que hizo imposible satisfacer la necesidad.

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 organización. El clima junto con las estructuras y las características organizacionales y los individuos que la componen, forman un sistema interdependiente altamente dinámico.

Un buen clima o un mal clima organizacional, tendrá consecuencias para la organización a nivel positivo o negativo, definidas por la percepción que los miembros tienen de la organización. Entre las consecuencias positivas se pueden nombrar, logros, afiliación, poder, productividad, baja rotación, satisfacción, adaptación, innovación.

Entre las consecuencias negativas se señalan la inadaptación, alta rotación, ausentismo, poca innovación, baja productividad, entre otros.

Para el presente estudio se toman como base los indicadores considerados en el concepto de clima organizacional y que son definidos por varios autores de la siguiente forma:

2.2.2.1. Infraestructura.

Según Dessler, Mondy, Judge y Noe (2010), establecen que para desempeñar un puesto responsable y desafiante hay que tomar en cuenta la infraestructura de la institución, que se determina en el espacio físico en el que un individuo desempeña las labores, el que debe de ser de un tamaño adecuado para su movilización. Estos autores indican que el ambiente físico o infraestructura del puesto también debe ser satisfactorio y depende de:

- Espacio físico
- Instalaciones
- Mobiliario y equipo
- Tecnología

Para Longenecker, Moore, Petty y Palich (2008), la infraestructura consiste en un plan de ubicación el cual debe de describir el espacio físico que albergará al negocio, institución y/o organización, e incluirá una explicación de las necesidades de equipo.

Aunque un plan puede exigir una nueva estructura o aprovechar otra ya existente, por lo general una nueva organización ocupa un edificio existente, con mucha o poca remodelación.

Los mencionados autores, establecen que la conveniencia general de un edificio, para un tipo determinado de negocio, depende de los requisitos funcionales de la organización y sobre todo no debe de pasarse por alto la comodidad, conveniencia, la seguridad de los empleados y clientes de la organización, así como también el espacio físico que se necesite.

a) Espacio Físico:

Lazzati (2008), indica que cuando se trata del lugar de trabajo, el espacio físico se refiere a las áreas que conforman el entorno en el cual se va a llevar a cabo las actividades que el puesto

de trabajo requiere y también se relacionan con el espacio en dónde las personas deben de permanecer en el horario establecido de trabajo.

En el ámbito de la práctica administrativa, los espacios físicos de las áreas de trabajo de cualquier organización constituye un aspecto relevante, según Franklin (2012); ya que la estrecha relación que existe entre el espacio que conforma el medio en el que el personal lleva a cabo sus tareas, permite afirmar que para lograr un alto grado de eficiencia no basta con armónicas estructuras de organización, ni con idóneos sistemas y procedimientos de trabajo: es necesario integrar los elementos materiales para crear un ambiente favorable a la naturaleza del trabajo para convertirlo en un factor de productividad.

Saavedra y Rivera (2008), establecen que en toda organización es necesario ocupar de manera favorable todo espacio físico para realizar los trabajos de manera óptima.

Esto encamina las actividades que se llevan a cabo en un ambiente favorable de comodidad y bienestar, procurando salvaguardar salud física y una psicología saludable en la mente de las personas, logrando un medio aceptable encaminado a motivar a las personas a trabajar.

Los autores arriba mencionados, relacionan el espacio físico con la distribución física esta última, va acorde a las expectativas de una organización dependiendo de la naturaleza del trabajo, así hay diferencias en una organización de tipo manufactura a una organización de servicios. Sin embargo, distribución física se puede definir como el lógico ordenamiento de las unidades administrativas interrelacionadas con sus procesos.

También establecen que la distribución racional del espacio debe sistematizar las acciones provenientes de un análisis que cuente con los elementos de juicio suficientes para fijar prioridades, elegir entre opciones y establecer objetivos y metas para ordenar las actividades que permitan alcanzarlas con base en la correcta asignación de recursos, una adecuada coordinación de esfuerzos y delegación precisa de responsabilidades.

Este espacio físico es el que va a estar resguardado por las instalaciones que albergan los diferentes departamentos de la compañía.

b) Instalaciones

Para Franklin (2009), las instalaciones constan de diferentes sistemas de información que pueden alternarse según su alcance e interacción, por lo tanto, el número y calidad de los servicios que operan u controlan variará de acuerdo con la inversión que se destine a su diseño. Indicando que éstas, repercuten directamente sobre las relaciones y comportamiento de y entre los grupos y equipos de trabajo, ya que incide en sus necesidades personales de la manera siguiente:

- **Fisiológicas:** Apoyan el bienestar físico y la seguridad de sus usuarios, pues protegen funciones corporales como la vista, oído, respiración y libertad de movimiento ante circunstancias como incendios, aire contaminado, bajas o altas temperaturas, falta de luz, exceso de ruido o problemas de la estructura de las construcciones.
- **Psicológicas:** Logran fortalecer la salud mental de sus ocupantes debido a que les proporcionan condiciones de privacidad, sentido de apreciación, reconocimiento, tranquilidad, comodidad al tener fácil acceso que les proporciona estabilidad.
- **Sociológicas:** También reconocidas como socioculturales, estas necesidades se satisfacen mediante una mejor comunicación, interrelación personal, disminución de la irritabilidad, flexibilidad, sentido de integración e imagen personal.
- **Económicas:** Permiten ahorrar energía, conservar la planta productiva, preservar el espacio, emplear adecuadamente el tiempo y la inversión económica rentable.

Gómez y Acosta (2008), se refieren a las instalaciones como lugares de trabajo: dimensiones, distancias, materiales, así como la ubicación de servicios al personal y al público

deben de estar en ubicación accesible tanto para el público como para los colaboradores de la organización.

Franklin (2009), indica que para eliminar o disminuir los efectos negativos provocados por los factores ambientales deben cumplirse algunos factores, como lo son: la Iluminación: que experimentalmente se ha demostrado la existencia de variaciones del rendimiento cuando se modifica, dentro de ciertos límites, la intensidad luminosa. Sin embargo, sería erróneo pensar que los problemas de iluminación se resuelven simplemente suministrando mayor luminosidad, pues su exceso puede resultar tan perjudicial como su insuficiencia.

En principio es aconsejable la luz difusa con preferencia a la iluminación directa para evitar contrastes entre las zonas de sombra y las iluminadas, con intensidad. Los sistemas de luz indirecta son los más apropiados para lograr una iluminación difusa, aunque resulta mucho más costosos que el alumbrado directo.

Otro de los factores que también menciona Franklin (2009), es el color de las áreas, pues son ampliamente conocidos los efectos psicológicos que producen los colores, en los lugares de trabajo; por lo que es necesario hacer algunas recomendaciones:

- No debe de utilizarse el color blanco en superficies o muros que reciben luz solar directa. Por el contrario, es conveniente emplearlo en techos para obtener una iluminación difusa.
- Los tonos que tienen al violeta o gris intenso se consideran deprimentes, por lo que no son recomendables.
- Los tonos que tienden al rojo intenso producen irritabilidad y excitación, por lo cual tampoco son aconsejables.

- Los colores que tienen al verde claro o azul se consideran psicológicamente fríos y sedantes, razón suficiente para recomendar su uso en locales orientados hacia el sur o en zona calurosas.
- Los colores que tienden al ocre claro, crema y beige producen sensación de calor, por lo cual son preferibles en locales orientados hacia el norte o en zona donde predomina el clima frío.

Por otra parte, Chiang et al. (2010), establecen que las condiciones de trabajo se dice que son satisfactorias cuando en el lugar de trabajo existen algunos beneficios adicionales, tales como: ventilación adecuada con el propósito de crear un ambiente agradable de trabajo. De no haber ventilación natural, se podría tratar de aire acondicionado, según los requerimientos de cada organización.

Para Urcola (2010), la temperatura ambiente es otro de los factores a considerar en el clima organizacional e implica los márgenes de temperatura más recomendables para el desarrollo de las actividades administrativas, éstos suelen establecerse entre 18^a 22°C. Además de contar con instalaciones capaces de mantener una temperatura adecuada, el empleo de colores convenientes puede contrarrestar psicológicamente el exceso o defecto de la temperatura dominante.

c) Mobiliario y Equipo

En cuanto al mobiliario y equipo, éste va a depender de la naturaleza de la organización pues existe una gran diversidad en las necesidades de equipo de oficina disponible.

Dentro de este rubro se pueden citar los muebles y accesorios que la entidad requiere para cumplir su objetivo. Tal es el caso de escritorios, librerías, sillas, archiveros y computadoras, entre otros. (Chiang et. al. (2010)

Según Franklin (2009), la gran variedad de mobiliario de oficina existente en el mercado y la renovación constante de los modelos obligan a destacar sólo diseños de uso generalizado. Por ejemplo:

- La supresión del cajón central en las mesas de trabajo, ya que su ubicación impide utilizarlo normalmente.
- Disminución del número total de cajones o compartimientos, que con frecuencia quedan reducidos a un solo cajón y un archivador incorporado para suspender en forma vertical carpetas con índices o indicadores visibles.
- El mobiliario y equipo de uso común o general debe ajustarse a variedades normalizadas para facilitar su intercambio y empleo en todas las instancias de la organización. Para tal efecto las adquisiciones deben centralizarse en un servicio encargado de determinar las necesidades y selección de los diferentes modelos y tipos de mobiliario.

d) Tecnología

Robbins y Stephen (2008), afirman que la tecnología es la forma en que la organización traduce sus insumos en productos. Toda organización tiene por lo menos una tecnología para producir los recursos económicos, humanos y físicos en productos o servicios. En épocas de la revolución industrial el trabajo humano se vio desplazado por las máquinas que eran accionadas por la electricidad y en la actualidad ha sido la computarización de equipo y maquinaria en la que ha conformado el trabajo.

Mientras que para Cegarra (2012), la tecnología puede definirse como el conjunto de conocimientos propios de un arte industrial, que permite la creación de artefactos o procesos para producirlos. Cada tecnología tiene un lenguaje propio, exclusivo y técnico de forma que los

elementos que la componen queden perfectamente definidos de acuerdo con el léxico adoptado para la tecnología específica.

La tecnología debe de encajar dentro de la estrategia global de la organización, según Castells y Valls (2008), la gestión de la tecnología es necesaria tanto para las organizaciones usuarias de tecnología como para las generadoras de tecnología y tanto en las pequeñas como en las grandes. Las organizaciones usuarias de tecnología, son aquellas que absorben la tecnología que les proporcionan los proveedores de maquinaria, ya que no suelen realizar investigación y desarrollo interna. Las generadoras de tecnología realizan investigación y desarrollo y realizan internamente parte de la tecnología que necesitan.

2.2.2.2 Características Estructurales.

Para determinar las características estructurales, es conveniente hacer referencia que los organigramas son útiles porque exhiben la estructura formal de la organización y quién es responsable de ciertas tareas. Sin embargo, en la realidad, el organigrama no puede captar, ni con mucho, las relaciones interpersonales que constituyen la estructura informal de la organización. (Robbins y De Cenzo, 2009).

a) Estructura Organizacional

Para Robbins (2009), la estructura organizacional es la distribución formal de los empleos dentro de una organización.

Mientras que Hitt (2006), define a la estructura organizacional como la suma de las formas en las cuales una organización divide sus labores en distintas actividades y luego las coordina. Con frecuencia a la estructura organizacional también se le llama organigrama. Los organigramas son la ilustración gráfica de las relaciones que existen entre las unidades, así como de las líneas de autoridad entre supervisores y subalternos, mediante el uso de recuadros etiquetados y líneas de conexión.

Hernández (2007), señala que en el organigrama “Cada órgano representa una unidad de trabajo que agrupa personas y unidades menores. De acuerdo con el nivel jerárquico dónde estén situados, los órganos pueden ser nombrados Direcciones, Divisiones, Departamentos y Secciones. Cada cargo representa un conjunto de actividades desempeñadas por una persona que tiene una posición definida en el organigrama. Quienes ocupan esos cargos pueden ser llamados, Directores, Gerentes, Jefes, Encargados, entre otros”.

El autor mencionado anteriormente, indica que existen varias clases de organigramas, pero únicamente se hará mención a los más utilizados. Por su aspecto, los organigramas pueden ser verticales o planos, es decir tiene forma de pirámide, pero los primeros son más acentuados en lo vertical, mientras que los segundos lo hacen en lo horizontal. Los verticales son más centralizadores y poseen varios niveles jerárquicos mientras que los horizontales son menos centralizados desconcentran más y poseen pocos niveles jerárquicos.

b) Tramo de Control.

¿Cuántos empleados puede dirigir eficazmente un gerente?, es la pregunta con la Hitt (2006), comienza el tema de tramo de control. Indicando que es una cuestión importante, porque, en buena medida, determina el número de colaboradores que tiene a cargo una persona, así como también determina la cantidad de administradores que tiene una organización. En igualdad de circunstancias, cuanto más ancho o largo sea el tramo de control, más eficiente es la institución.

Los tramos de control estrecho o reducido, tienen sus defensores. Si se mantiene el tramo en cinco o seis empleados, el gerente puede ejercer un control riguroso. En los últimos años la tendencia es hacia tramos de control más anchos.

West (2008), establece que es frecuente que las grandes organizaciones cuenten con demasiados escalones jerárquicos o con un número muy reducido de ejecutivos para la complejidad del trabajo al que se enfrenta la organización. El que la responsabilidad se deje en

manos de demasiados empleados reduce la eficiencia, si bien dependiendo del tipo de operación en que la organización este inmersa. En general, cuanto más complejo y cambiante sea el entorno y cuanto más técnico sea el trabajo del empleado, menor deberá ser el tramo de control.

Tramo de Control para: Granados (2007). Se denomina también tramo de supervisión. Indica el número de subordinados que un supervisor puede coordinar y supervisar de manera efectiva y el tipo de relaciones que existe entre él y sus subordinados que permita una integración sistemática de las actividades.

c) Delegación

Según el autor arriba mencionado, la delegación es el proceso de otorgar autoridad a una persona o grupo para que tome decisiones y actúe en ciertas circunstancias. Por tanto, además de hacer que un empleado rinda cuentas de su desempeño en responsabilidades definida, el jefe le otorga autoridad para que lleve a cabo su responsabilidad con eficiencia.

Mientras que para Acosta (2009), la razón que sustenta la delegación o transferencia de poder, a los niveles jerárquicos inferiores radica en que al delegar la organización o ejecutivo multiplica sus capacidades y habilidades de trabajo. Mientras que cuando la organización no delega, condena a su organización a permanecer en su tamaño personal, es decir, impide que la organización crezca más allá de las capacidades y potenciales personales de la organización o directivo.

Bohlander y Snell (2008), establece que la forma en que se distribuirá la autoridad formal dentro de la estructura de la organización es una decisión clave para organizar.

Delegar es asignar a otra persona la autoridad formal (poder legítimo) y la responsabilidad para desempeñar actividades específicas. Los gerentes deben delegar autoridad en los empleados para que la organización funcione con eficiencia. Pues no existe el gerente que pueda realizar personalmente ni supervisar completamente, todo lo que ocurre en la organización.

Para estos dos autores, la delegación, cuando se aplica debidamente, ofrece varias ventajas importantes:

La primera y más evidente es que cuantas más tareas puedan delegar los gerentes, tantas más oportunidades tendrán de aspirar y aceptar una mayor responsabilidad entre los gerentes de niveles más altos. Así, los gerentes tratarán de delegar no solo las cuestiones rutinarias, sino también las tareas que requieran ideas e iniciativa, de tal manera que ellos queden en libertad para funcionar con un máximo de eficiencia para su organización. Además, la delegación hace que los empleados acepten responsabilidad y apliquen su juicio. Esto no solo sirve para capacitación – una ventaja importante de la delegación, sino que mejora la confianza en uno mismo y la disposición a tomar iniciativas.

La segunda ventaja que mencionan los autores, es que la delegación con frecuencia, conduce a mejores decisiones, porque es probable que los empleados que están más cerca del “punto donde se desarrolla la acción” tengan una visión más clara de los hechos.

Tercera ventaja, es que la delegación eficaz también acelera la toma de decisiones.

Cuando los empleados se deben dirigir a sus gerentes antes de tomar una decisión, quizá se pierda tiempo muy valioso. Esta demora se elimina cuando los empleados tienen autoridad para tomar las decisiones necesarias en el momento.

Obstáculos de la delegación.

Acosta (2009), establece que a muchos directivos se les hace difícil delegar debido a qué:

- Temen que se descuiden algunos aspectos importantes de las actividades o tareas delegadas.
- Que no se cumplan las instrucciones en forma eficaz.
- Que las instrucciones se confundan.

- Que sus subordinados no trabajen con la misma dedicación y prontitud deseadas.

Lineamientos para una delegación efectiva.

Chiang et. al. (2010), mencionan que la delegación hace que los gerentes y los empleados, por igual, tengan que prestar estrecha atención a los términos de sus relaciones laborales. La delegación tendrá más posibilidades de éxito, para todas las partes interesadas, si éstas se empeñan en crear una confianza recíproca. Se trata de una situación más donde la ética tiene cabida en las actividades cotidianas de la organización.

Los autores mencionados establecen que el requisito fundamental para delegar con eficacia sigue siendo la voluntad del gerente de conceder a los empleados libertad para realizar las tareas delegadas. Esto significa permitirles elegir métodos y soluciones diferentes de las que habría elegido el administrador. También significa darles libertad para cometer errores y aprender de dichos errores. Los errores no son un pretexto para dejar de delegar, sino más bien una oportunidad para ofrecer capacitación y apoyo.

Tareas de una delegación efectiva.

Para Chiavenato (2010), las tareas para una delegación efectiva son:

- Decidir qué tareas se pueden delegar.
- Decidir a quién se le asignará la tarea.
- Proporcionar recursos suficientes para realizar la tarea delegada.
- Delegar la asignación
- Estar preparado para intervenir, en caso necesario.
- Establecer un sistema de retroalimentación.

d) Autoridad.

La autoridad tiene su origen en el vértice de la jerarquía organizativa, según lo plantea Gil y Giner (2013), y emana de arriba hacia abajo a través de un proceso de delegación. Entonces, la autoridad, en la organización, es el poder que tiene una posición para tener la última palabra en la toma de decisiones que afecta a otros.

Los anteriores autores determinan que la autoridad, es, pues, el poder de decidir y el poder de actuar para la ejecución de las decisiones. O, más exactamente, es el derecho a tomar decisiones útiles y apropiadas para el logro de los objetivos de la organización. Ella es la que da a la organización su estructura formal, ya que los puestos de trabajo y las unidades organizativas se relacionan y distinguen entre sí, dentro de la estructura formal, por las relaciones de autoridad.

Por otra parte, Martínez (2010), indica que la autoridad deriva del derecho a utilizar y dirigir los recursos de la organización, lo cual supone el derecho a tomar ciertas decisiones sólo sobre el empleo de tales recursos para alcanzar los objetivos de aquellos fijados o aprobados por los propietarios, el deber de obedecer las decisiones y la existencia de un poder de acción y de mando con el cual se asegure el cumplimiento de tales decisiones.

Tipos de autoridad.

Román (2008), identifica los diferentes tipos de autoridad que pueden citarse, los cuales son:

Autoridad personal: es aquella que una persona adquiere a causa de sus cualidades y capacidades, de su competencia, experiencia y preparación; a fin de asumir la iniciativa e indicar qué acciones deben realizarse para que el grupo sobreviva o logre alcanzar lo que desea (el grupo la reconoce).

La autoridad formal o institucional, es aquella que una persona ejerce en virtud de su cargo o de la posición que ocupa (independientemente de si es delegada o derivada de la función que ejerce), cargo o posición a los que es inherente la autoridad.

Román (2008), indica que la autoridad personal varía con las personas, la formal es independiente de ellas y permite la supervivencia de la organización y la uniformidad de acción; más la autoridad formal no es confiada a individuos si no a los puestos que ocupan en la estructura. Estas autoridades no pueden separarse.

También establece el anterior autor, que la autoridad derivada del puesto o institucional, es aquella que se ejerce por el titular de un puesto en el ámbito de la estructura de la organización. Por otra parte, menciona la autoridad derivada de la situación, aduciendo que este tipo de autoridad surge cuando una persona se encuentra en condiciones de dar órdenes y de ser obedecido en determinada circunstancia.

e) Liderazgo.

Para poder ejercer la autoridad es necesario ser un líder y según Ayoub (2011), líder es un agente de cambio cuyos actos afectan a otras personas más de lo que los actos de las otras personas le afectan a él. En términos específicos, se asume que los individuos a los que se les ha asignado formalmente la tarea de dirigir y coordinar las actividades relevantes del grupo son agentes de cambio.

El mismo autor define liderazgo como el proceso de influir en los demás para entender y ponerse de acuerdo sobre lo que hay que hacer y cómo hacerlo, y el proceso de facilitar el esfuerzo individual y colectivo para el logro de los objetivos compartidos.

Para Kouzes y Posner (2007), “el liderazgo no está en un gen ni en mayor ni en menor medida que otras capacidades. El liderazgo no es un lugar, no es un puesto ni es un código secreto que las personas comunes no puedan descifrar. El liderazgo es un conjunto observable de

habilidades y capacidades”. Sólo si se asume que el liderazgo es un conjunto de prácticas que pueden aprenderse, se podrá descubrir que verdaderamente hay muchos buenos líderes. Si asume que puede aprender a convertirse en un mejor líder de lo que es actualmente podrá descubrir todo su potencial de liderazgo.

Características de un líder.

“La primera persona a quien diriges eres tú mismo” (Maxwell, 2007). El autor citado indica que “no importa cuán dotado sea un líder, sus dotes nunca alcanzarán su máximo potencial sin la aplicación de la autodisciplina. Esta permite que un líder alcance el nivel más elevado y es la clave para un liderazgo duradero”.

A fin de llegar a ser un líder para quien la autodisciplina sea una ventaja, es necesario seguir los siguientes puntos de acción:

- ✓ **Desafía las excusas:** Para desarrollar una vida disciplinada, una de las primeras tareas debe ser desafiar y eliminar toda tendencia a ponerse excusas. Si existen algunas razones por las cuales no se pueda auto-disciplinar, éstas seguramente son sólo un puñado de excusas que debemos desafiar si deseamos pasar al siguiente nivel como líderes.
- ✓ **Suprimir las recompensas hasta terminar la tarea:** Continuando con Maxwell (2007), se debe de tener cuidado de no recompensar antes de que una tarea termine, pues de lo contrario, puede que la tarea no se termine con el éxito necesario.
- ✓ **Concentrarse en los resultados:** Si se concentran en las dificultades del trabajo en lugar de hacerlo en los resultados o en las compensaciones, es probable que se desaliente. Así se fomenta la autocompasión en vez de la autodisciplina.

Lee (2009), establece que el liderazgo es una función del rol. Ciertos roles incluyen responsabilidad por el liderazgo, y otros no. El Dr. Jaques precisó el carácter inseparable del rol gerencial y de la responsabilidad por el liderazgo que este rol implica en el término

“liderazgo gerencial”. Todos los roles gerenciales, en todas las funciones y en todos los estratos, suponen la responsabilidad de liderazgo de los subordinados. Continuando con el autor, dice que el liderazgo no proviene de tener carisma, ni de misteriosas características de personalidad. No hay líderes naturales que tengan ciertas cualidades propias que los diferencien de otra gente que no las tiene, y que por tal razón no son líderes. El Liderazgo está basado en el rol y en el trabajo propio del mismo. Las cuestiones críticas relativas al liderazgo gerencial son la compensación del rol de gerente y el conocimiento de cómo realizar el trabajo necesario en este rol.

Liderazgo Gerencial.

Lee (2009), El indica que liderazgo gerencial es el proceso por el cual el gerente fija el propósito o dirección para sus subordinados, y logra que avancen junto con él o ella en esa dirección de modo competente, con pleno compromiso y entusiasmo, superando los obstáculos que encuentran en el camino.

Los gerentes tienen la responsabilidad de cumplir con las prácticas gerenciales establecidas con respecto a sus subordinados. Esto significa que establecen la dirección y el contexto para ellos. Deciden si los subordinados harán su trabajo de modo independiente o como parte de equipos. Los gerentes dan dirección de modo de asegurar la plena colaboración de los subordinados tanto con el gerente como entre sí.

Los gerentes deben lograr que sus subordinados confíen en su capacidad, en sus métodos de trabajo y en las tareas que asignan.

Rasgos de un líder.

Para Baguer (2009), existen distintas versiones acerca de los rasgos o condiciones que tiene que tener un líder, quien debe reunir las tres H de humildad, humanidad y humor.

Estos rasgos según el mencionado autor, deben ser:

- Intuición para los negocios: visión, experiencia, relaciones con el entorno, iniciativa y valor.
- Capacidad de influir: liderar cambios, resolver conflictos, comunicar, motivar.
- Eficacia: Asumir responsabilidades, reciclaje continuo, asumir riesgos, dotes de experiencia y agilidad mental.
- En general los líderes se caracterizan por lo siguiente:
 - Son demócratas. Descentralizan, delegan funciones y potencian la participación.
 - Tienen iniciativa. Son espontáneos y actúan con naturalidad.
 - Son innovadores.
 - Son expertos y por eso arrastran a los seguidores.
 - Trabajan con sencillez convirtiendo lo difícil en fácil.
 - No abandonan los proyectos ante dificultades.
 - Practican la estrategia.
 - Demuestran responsabilidad y perseverancia en la obtención de objetivos.
 - Tienen visión, contemplando el medio y largo plazo.
 - Y ante la falta de tiempo deben tener unas cualidades en cuanto a:
 - Eliminar lo superfluo.
 - Delegar
 - Dejar trabajar a la gente en paz.
 - No ser burocrático
 - Comunicador e informador.

Estilos de Liderazgo.

Según Fernández (2010), existen tres estilos de liderazgo:

1. Estilo autocrático: En este estilo de liderazgo el líder:

Establece todas las políticas y normas por las que se rigen las actividades del grupo.

Se define qué es lo que cada miembro del grupo debe hacer (distribución de tareas) y los pasos de cada actividad.

Por lo general, el líder determina la tarea específica y el compañero de trabajo de cada uno de los miembros del grupo.

El líder tiende a elogiar o criticar a nivel personal el trabajo de cada uno de los miembros; no tiene una participación de grupo activa.

Mantiene en secreto sus criterios para valorar, premiar y castigar. Críticas y elogios están vinculados a las personas más que a cómo realizan sus tareas

2. Estilo democrático: Aquí se definen:

Todas las políticas se analizan en grupo y son comentadas y secundadas por el líder.

La actividad general y las etapas para su consecución se definen en discusión de grupo. El líder sugiere dos o más procedimientos alternativos entre los que se pueden elegir.

Los miembros tienen la libertad de trabajar con quién quiera y la división de actividades quedan en manos del grupo.

El líder es objetivo o enfocado en los hechos respecto de los elogios o críticas y trata de ser un miembro regular del grupo en espíritu, sin hacer gran parte del trabajo.

Los criterios para valorar, premiar y castigar son públicos y objetivos.

3. Estilo liberal:

Libertad total para las decisiones en grupo o individuales, con una participación mínima del líder.

El líder deja claro que suministrará la información cuando esta se solicite y no participa de otra manera en el análisis del trabajo.

Total, falta de participación del líder.

Comentarios espontáneos poco frecuentes sobre las actividades de los miembros si estos no se piden y ningún intento por evaluar o regular el curso de los acontecimientos.

No hace intentos por valorar ni positiva ni negativamente el comportamiento de los miembros del grupo.

f. Cultura Organizacional.

Para Aquino (2008), la cultura organizacional comprende el sistema de significados que comparten los miembros y que la distingue de otras organizaciones. La esencia de la cultura de una organización se manifiesta en su forma de hacer negocios en la manera en que trata a clientes y empleados en el grado de autonomía o libertad que gozan departamentos y oficinas y por la lealtad, de los empleados a la compañía. La cultura organizacional representa las impresiones que tienen sus empleados. ¿Hay un sentimiento de compartir valores? ¿Hay un sistema de valores común entre los empleados? Estas preguntas se formulan para pintar el cuadro de la cultura de la organización. Ninguna cultura es la “mejor” para el desarrollo de los recursos humanos hay culturas débiles una organización con valores que comparten la mayoría de los empleados tiene una cultura fuerte.

Saavedra (2007), indica que la palabra cultura, es como una suma determinada de valores y normas que son compartidos por personas y grupos de una organización y que controlan la manera que interaccionan unos con otros y ellos con el entorno de la organización. Los valores organizacionales son creencias e ideas sobre el tipo de objetivos y el modo apropiado en que se deberían conseguir. Los valores de la organización desarrollan normas, guías y expectativas que determinan los comportamientos apropiados de los trabajadores en situaciones particulares y el control del comportamiento de los miembros de la organización de unos con otros.

Frank, Landy, Jeffe y Conte (2007), manifiesta que la cultura se transmite en el tiempo y se va adaptando de acuerdo a las influencias externas y a las presiones internas producto de la dinámica organizacional. Las organizaciones poseen una cultura que le es propia: un sistema de creencias y valores compartidos al que se apega el elemento humano que las conforma. La cultura corporativa crea, y a su vez es creada, por la calidad del medio ambiente interno; en consecuencia, condiciona el grado de cooperación y de dedicación y la raigambre de la institucionalización de propósitos dentro de una organización. En este sentido la principal responsabilidad del Director General consiste en fijar el tono, el paso y el carácter de que es conducente a los cambios estratégicos de cuya instrumentación él es responsable.

Para llevar a cabo lo anterior, según Frank, et.al, (2007). El Director General debe estar al tanto de las filosofías, ideologías y aspiraciones que predominan en la mente colectiva de la organización; luego debe discernir la forma en que estas fuerzas afectan cualquier intento por cambiar y, por último, debe desarrollar formas de dirigir el cambio dentro de la cultura corporativa.

Los autores anteriormente citados se preguntan: ¿Cómo se las arregla un Director General para dirigir el cambio estratégico dentro de la cultura de la organización? Para empezar, también debe vigilar y evaluar, de manera constante, las creencias, políticas e ideologías de más arraigo dentro de la organización, separando las que pueden ser benéficas para la creación y puesta en práctica del cambio estratégico, de aquellas que pueden resultar perjudiciales. Los elementos positivos podrán utilizarse para construir el futuro.

Según los autores mencionados, para analizar las partes negativas del sistema corporativo de valores, se determinará la extensión de sus efectos y proyectará la forma de eliminarlos o limitarlos. El efecto neto, entre los segmentos positivos y negativos de tales sistemas de valores, permitirá determinar la buena disposición y el grado de consentimiento al cambio.

¿Cómo afecta la cultura organizacional en el clima de una organización?

Saavedra (2007), establece que el clima organizacional tiene una importante relación en la determinación de la cultura organizacional, entendiéndolo como el patrón general de conductas, creencias y valores compartidos por los miembros de una organización. Esta es en buena parte determinada por los miembros que componen la organización, aquí el clima organizacional tiene una incidencia directa ya que las percepciones que los miembros tenían respecto a la organización, determinan las creencias, mitos, conductas y valores que forman la cultura de la organización.

Según Saavedra (2007), las percepciones y respuestas que abarcan el clima organizacional se originan en una gran variedad que abarcan los factores de liderazgo y prácticas de dirección (tipos de supervisión: autoritaria, participativa, el sistema formal y la estructura de la organización (sistema de comunicaciones, relaciones de dependencia, promociones, remuneraciones) otros factores son las consecuencias del comportamiento en el trabajo (sistemas de incentivo, apoyo social, interacción con los demás miembros etc.).

Robbins y Stephen (2009), definen que cultura organizacional es un conjunto de características que la organización valora.

Estos mismos autores identifican algunas características primarias que concentran la esencia de la cultura organizacional:

- La identidad de sus miembros. El grado en que los empleados se identifican con la organización como un todo y no solo con el tipo de trabajo o campo de conocimientos.
- Énfasis en el grupo. Las actividades laborales se organizan en torno a grupos y no a personas.

- La integración de unidades. Como se fomenta que las unidades de la organización funcionen de forma coordinada e independiente.
- El control. Uso de reglamentos procesos y supervisión directa para controlar la conducta de los individuos.
- Tolerancia al riesgo. El grado en que se fomenta que los empleados sean agresivos, innovadores y arriesgados.
- Los criterios de como distribuyen las recompensas. Los aumentos de sueldo y los ascensos, de acuerdo con el rendimiento del empleado y por su antigüedad, favoritismo u otros factores ajenos.
- El perfil hacia los fines y medios. De qué manera la administración se perfila hacia los resultados o metas y no hacia las técnicas o procesos usados para alcanzarlos.
- El enfoque hacia un sistema abierto, el grado en que la organización controla y responde a los cambios externos.
- Tolerancia al conflicto. Grado en que la organización fomenta que los miembros traten abiertamente sus conflictos y críticas.

Cultura organizacional se refiere a una cultura dominante que en gran parte de las organizaciones existen, según Robbins y Stephen (2009), ésta expresa los valores centrales que comparten la gran mayoría de los miembros de la organización.

Para poder crear y compartir el conocimiento, deben existir controles administrativos propios que permitan filtrar todo aquello que sea útil para la organización, que no desvirtúe el sentido de cooperación, que sea de conocimiento, que forme y no fragmente, sino que motive.

Los autores antes mencionados indican que en la medida en que se enfrenta con éxito la complejidad, se está en posibilidad de lograr los objetivos organizacionales. Esta realidad da

origen al concepto de cultura organizacional u organizaci3n rial, mismo que permite medir la capacidad de la organizaci3n r3o para enfrentar los cambios en las relaciones humanas procurando encaminarlos por el bien de la organizaci3n.

2.2.2.3. Ambiente Social

Gan y Berdel (2007), establecen que el ambiente social comprende las percepciones compartidas por los miembros de una organizaci3n respecto al trabajo, y por tanto las relaciones interpersonales que tienen lugar en torno al mismo. Abarca aspectos como el compa1erismo, conflictos tanto entre personas como entre departamentos, que forman parte de la comunicaci3n que pueda existir dentro de las instituciones, adem1s del estr3s.

a) Compa1erismo (Relaciones interpersonales).

Muchos piensan que el trabajo es importante tambi3n como relaci3n social a trav3s del “compa1erismo”, sobre este tema, Migu3lez, de Al3s-Moner, Artiles y Gilbert (2007), expresan que es una forma de construcci3n de la identidad grupal, lo que permite generar mecanismos de autoayuda y de solidaridad. El compa1erismo es la base para crear “grupos de referencia”, que son importantes para la generaci3n de una 3tica del comportamiento, para establecer c3digos de conducta sobre lo que est1 bien y lo que est1 mal entre los compa1eros.

Seg3n otros estudios, como el anual del instituto “Great Place to Work”, cinco son las principales caracter3sticas de las mejores organizaciones para trabajar; los profesionales conf3an en sus jefes y son cre3bles, lideran; los empleados sienten que reciben un trabajo justo independientemente de su posici3n en la organizaci3n; los trabajadores son tratados como personas y no solo como empleados, en un ambiente de respeto en el que se mantiene un margen de comprensi3n ante los errores; los empleados est1n orgullosos de lo que hacen y les gusta ir a trabajar; y, por 3ltimo, “existe camarader3a con los compa1eros”, es decir cuando el equipo se siente familia y prevalece el compa1erismo. (Castillo, 2009).

Para Candela (2007), todas las personas establecen numerosas relaciones a lo largo de la vida; a través de familiares, amigos y compañeros de trabajo, para intercambiar formas de sentir, compartir necesidades, intereses y efectos.

Este último autor, establece que la gran riqueza de las relaciones humanas, radica en la construcción e intercambio de nuevas experiencias y conocimientos; sin embargo, en ese proceso este también las dificulta para relacionarnos, comprendernos o llegar a acuerdos positivos. Esto, no resulta tan complicado cuando se comparten ideas, necesidades e intereses comunes; por eso se dice que las relaciones interpersonales son una búsqueda permanente de convivencia positiva entre hombres y mujeres, personas de diferente edad, cultura, religión o raza.

Por su parte, Lazzati (2008), señala que la persona, es el conjunto de cualidades emotivas que se expresan en un momento. Es una fuerza creadora que se manifiesta en un aspecto positivo (armonía, amor, belleza), todo lo negativo que se pueda ver en ella es lo que realmente se rechaza.

En ocasiones, el autor dice que las diferentes formas de pensar o actuar pueden llevar a relaciones conflictivas. Estas dificultades se relacionan con la falta de valoración o apreciación hacia los demás, lo que puede originar sentimientos de rencor, enojo, envidia e incluso agresividad o irrespetuosidad. No obstante, cada individuo consigue aceptar a sus semejantes con sus cualidades y defectos.

Para definir las relaciones Robbins y Coulter (2007), parten de las actitudes las cuales son declaraciones evaluadoras, favorables o desfavorables, respecto de objetos, personas o acontecimientos. Como los individuos desean ser aceptados en los grupos a los que pertenecen, son susceptibles a presiones de adaptación. Por lo tanto, se puede decir que las relaciones interpersonales son la base del trabajo en equipo ya que cuando son saludables el grupo o equipo, así como cada individuo que lo conforma, afrontará de mejor manera los problemas y desafíos.

Frank y Conte (2007), admiten que las relaciones interpersonales laborales con los Jefes y con los subalternos: en el ámbito laboral es esencial analizar las expectativas que tienen los empleados con la perspectiva del contrato psicológico. "este consiste en un acuerdo tácito entre los empleados y la dirección de la organización, es decir lo que la administración espera de los trabajadores e inversa. De hecho, este contrato define las expectativas conductuales que incluye cada rol. Se espera que la administración, es decir, los directivos traten a sus empleados de manera justa, que ofrezcan condiciones laborales que propicien un ambiente de trabajo agradable, que comuniquen con claridad el trabajo diario y que proporcionen retroalimentación en cuanto a la actuación del empleado.

De igual forma se espera que los empleados respondan con una actitud positiva, obedeciendo órdenes y con lealtad para la organización. Si un jefe no motiva a sus empleados, ni propicia el enriquecimiento del puesto de trabajo, es decir, no incentiva funciones que induzcan para que él mismo pueda desarrollar su creatividad; es de esperarse que las relaciones laborales se deterioren porque los empleados sentirían que son uno más dentro de la organización y esto implicaría que disminuya la productividad de su trabajo, limitándose a cumplir con las funciones que les han sido asignadas.

Chiavenato (2007), afirma que, en la actualidad, cada uno de los jefes de la organización debe constituirse en maestros de sus empleados. La pregunta que se hace es: ¿cuándo un jefe es un maestro? lo es cuando asume la siguiente conducta: escucha y comprende el punto de vista de sus empleados, es decir, tiene empatía, sabe escuchar a sus empleados, tiene capacidad para comprender que cada uno es un mundo aparte, procura mantenerse calmado cuando un empleado comete un error, se preocupa por el bienestar de ellos, tiene autoconfianza y estabilidad emocional y así lo demuestra a través de sus actuaciones diarias; propicia el trabajo en equipo, busca siempre lo bueno de cada empleado, es decir, ejerce un súper liderazgo puesto que trata de

guiar a los demás, mostrándoles como auto liderarse alentándolos a eliminar los pensamientos negativos y las falsas creencias sobre la organización y sobre sus compañeros de trabajo para reemplazarlas por creencias más positivas y constructivas. Igualmente busca la construcción de la autoconfianza de sus seguidores convenciéndolos de que son competentes, que tienen una gran reserva de potencial y que son capaces de enfrentar los retos que implica el desempeño de sus funciones.

Frank y Conte (2007), establecen que las relaciones interpersonales laborales con los Compañeros: Para poder entender como son las relaciones interpersonales entre los empleados de la organización es importante tener en cuenta que un grupo es "un número de personas que interactúan entre sí, se identifican sociológicamente, y se sienten miembros del mismo". De otra manera, los grupos pueden ser formales e informales: los primeros son aquellos que existen en la organización en virtud del mandato de la gerencia para realizar tareas que contribuyan al logro de los objetivos organizacionales y los segundos son grupos de individuos cuyas experiencias laborales comunes desarrollan un sistema de relaciones interpersonales que van más allá de aquellos establecidos por la gerencia.

Lo ideal es que la gerencia, según Saavedra (2007), propicie y facilite la evolución de los grupos de trabajo para que se conviertan en equipos de trabajo. Un grupo se convierte en equipo cuando los miembros del grupo están centrados en ayudarse entre sí para alcanzar una (s) meta(s) de la organización. Se debe buscar que los equipos sean eficaces, es decir, que logren ideas innovadoras, alcancen sus metas y se adapten al cambio; sus miembros deben estar altamente comprometidos tanto con el equipo como con las metas de la organización. Por lo tanto, son altamente estimados por la gerencia y se reconocen y recompensan sus resultados. Si los empleados de la organización conforman equipos de trabajo sus relaciones interpersonales se mejorarán notablemente puesto que se hará satisfactorio el trabajo se desarrollará la confianza

mutua entre los miembros del equipo y entre el equipo y la gerencia; se mejorará la comunicación entre los miembros del equipo y con otros grupos por cuanto se concientizarán que trabajan, no para una organización cualquiera, sino para una organización en particular; surge así un sentimiento de identidad y de compromiso hacia ella. Por lo tanto, los temores se minimizan y el personal entiende más a sus directivos y estos a su vez comprenden más a sus empleados.

Madrigal (2007), define las relaciones interpersonales como “el dialogo que se da entre las personas mediante la transmisión y recepción de pensamientos creencias, hechos y actitudes y sentimientos implica la interrelación con nuestros semejantes y tiene como objetivo responder y escuchar adecuadamente, compartir información, mantener una comunicación eficaz, apoyar las actividades, ampliar y mejorar las relaciones”.

b) Conflictos.

Koontz, Weihrich y Cannice (2008), argumentan que conflicto “es una situación en que dos o más individuos, con intereses contrapuestos, entran en confrontación, oposición o emprenden acciones mutuamente antagonistas, con el objetivo de neutralizar, dañar o eliminar a la parte rival, incluso cuando tal confrontación no sea física o sea solo de palabras, para lograr así la consecución de los objetivos que motivaron dicha confrontación. Aunque por lo general se le juzga inadecuado, también puede ser benéfico, ya que es capaz de provocar la presentación de un asunto desde diferentes perspectivas. Un alto ejecutivo de una importante compañía solía decir que en caso de ausencia de conflictos en un asunto se corría el riesgo de no analizarlo suficientemente y se posponía la decisión definitiva sobre el particular hasta la debida evaluación crítica de todos sus aspectos.

Por otra parte, Palomo (2010), especifica que los conflictos son inevitables e inherentes a las organizaciones y surgen por las necesidades del cambio, y son una consecuencia de los

cambios en la mayoría de los casos. Por ello, un líder tiene que saber gestionar las situaciones de conflicto.

Los conflictos pueden ser definidos como una lucha entre dos o más individuos sobre las diferentes percepciones acerca de un asunto o cuestión. Si un conflicto es gestionado de forma efectiva, el resultado es que se reduce el estrés, se incrementa la creatividad para la resolución de problemas, y además produce mejoras en las relaciones entre el líder y los miembros de su equipo.

Según Rouault (2009), para tratar los conflictos se debe:

- Considerar los conflictos como una herramienta de gestión del cambio y no evitarlos.
- Estar convencido de que siempre hay una salida para un conflicto.
- Hacer que los individuos expresen su percepción, sus presentimientos.
- Hacer que se expresen las soluciones más que los problemas.
- Identificar lo negociable y lo no negociable.
- Definir sus objetivos.
- Negociar las soluciones, y no imponerlas.
- Validar el acuerdo y establecer un seguimiento.

Fuentes del conflicto.

Méndez (2008), indica que existen muchas fuentes potenciales de conflicto. Las organizaciones de hoy se caracterizan por relaciones complejas y un alto grado de interdependencia de las tareas, lo que puede provocar fricciones.

Además, es común que las metas de las partes sean incompatibles, especialmente cuando estas deben competir por recursos limitados. A ello hay que añadir el hecho de que cada persona posee sus propios valores y percepciones.

Según este autor, el conflicto también puede proceder a otras fuentes. Pueden surgir conflictos entre personas en puestos de línea y staff. El estilo autocrático de liderazgo de un superior puede provocar conflictos. Quizás la causa más mencionada sea la falta de comunicación.

Los grupos de trabajo se concentran en cumplir sus responsabilidades, desconociendo la autoridad y el control que hace la organización; además, existen diferencias en la forma de pensar y actuar, lo que conduce a la generación de conflictos que las personas deben tener la capacidad de identificarlos y solucionarlos.

La naturaleza del conflicto.

Se ha descubierto según lo establece Rouault (2009), que las personas que generan conflicto son agresivas y reaccionan con ira ante una situación de amenaza o frustración y muchas veces son consecuencia de rumores y chismes que se generan en las actividades de las organizaciones por los colaboradores involucrados en las situaciones comentadas.

Sin embargo, lo que nos interesa particularmente es el conflicto organizacional, es decir, el que nace en la misma organización y que produce diferencias en objetivos, misiones, etc. entre departamentos, divisiones y otras unidades de la organización. La coordinación trata de evitar o minimizar las consecuencias disfuncionales de tales conflictos.

Funciones y disfunciones del conflicto

En autor mencionado anteriormente, determina que no todos los estudiosos de la psicología están de acuerdo que el conflicto organizacional sea siempre disfuncional.

Muchos dicen o sostienen que cierto grado de conflicto es inevitable, o sea que siempre va a existir, y que los administradores tienen que buscar la manera de aprovechar el conflicto. Además, puede ser funcional si esta hace surgir habilidades o talentos que la persona tenga

escondidos. El conflicto puede ser útil porque impide que los superiores se dediquen demasiado a supervisar a los subalternos.

Por otra parte, Rouault (2009), establece que si al conflicto organizacional no concluye puede generar efectos graves y destructores. El tiempo que se pierde en él puede ocasionar la no obtención de las metas propuestas. Puede originar peleas, huelgas, etc. también puede afectar en el bienestar emocional y físico de las personas, sobre todo si el ganar o perder tiene poderosas consecuencias para el amor propio, los valores y las creencias de los participantes.

El Conflicto y la Estructura Organizacional.

Thompson (2008), establece las condiciones del conflicto:

Interdependencia. La experiencia indica que cuando 2 unidades pueden operar independientemente, no es probable que ocurran conflictos y al disminuir el grado de independencia, aumenta la probabilidad de conflicto.

Este mismo autor, determina que hay tres categorías de interdependencia:

Interdependencia mancomunada: Es una organización completamente divisionalizada y descentralizada, en la cual las diversas divisiones son relativamente autónomas e independientes.

Interdependencia consecutiva: Crea un problema de coordinación un poco más agudo, porque el producto de una unidad viene a ser el insumo de la siguiente, de manera que la unidad receptora depende enteramente de la unidad suministradora.

Interdependencia recíproca: En esta situación el producto de varias unidades es el insumo de las otras.

Conflicto entre niveles e interdepartamental.

El conflicto estructural puede presentarse a lo largo de las dimensiones horizontal o vertical de una organización. El anterior autor especifica que el conflicto vertical es muy fácil y sencillo, un ejemplo bueno es el del superior y el subalterno, se produce cuando el superior trata de

controlar la conducta del subalterno y esta provoca un aumento de imposición burocrática para ser cumplir las reglas y así sigue el conflicto como un espiral.

c) Estrés.

Para Hartley (2010), la palabra estrés es equívoca y muy emotiva. Tiene multitud de significados y connotaciones, según quién la utiliza. A menudo parece indicar una vida apresurada y a tope, con presiones y exigencias que son el precio que uno tiene que pagar por vivir en este siglo. Es también una palabra utilizada por el padre o el ejecutivo con presión excesiva, el estudiante que se va a examinar y la persona célebre que se enfrente a la fama. Se asocia con acontecimientos perjudiciales y negativos, y se considera que es algo que hay que evitar. Sin embargo, en ingeniería, deporte, poesía o música, el estrés es natural y deseable, no destructivo ni dañino.

Para Davis (2009), el estrés es un término general que se aplica a las presiones que la gente sufre en su vida. El estrés laboral es casi inevitable en muchos trabajos.

También produce trastornos físicos, porque el sistema interno del organismo cambia para superarlo. Algunos problemas físicos aparecen al cabo de poco tiempo, entre ellos los problemas estomacales. Otros tienen una evolución más lenta, como úlcera gástrica. Cuando el estrés dura mucho tiempo puede ocasionar además enfermedades degenerativas del corazón, los riñones, los vasos sanguíneos y de otra parte del cuerpo. Es, pues importante que el estrés, tanto en el trabajo como fuera de él, sea mantenido a un nivel bastante bajo para que las personas puedan tolerarlo sin riesgo de trastornos o enfermedades.

Según Ortiz (2007), la palabra estrés se ha utilizado tanto para hablar de las presiones a que nos somete nuestro ambiente como de los efectos que estas presiones tienen en el organismo, es decir, el desgaste que todos resentimos ante los retos, agravios y carencias que enfrentamos en la vida.

El autor antes mencionado define dos clases de estrés:

El estrés positivo: es la excitación que nos produce lo nuevo, el riesgo calculado, la aventura, el descubrimiento, el reto. Las situaciones novedosas e imprevistas producen una excitación que se puede considerar idéntica al estrés positivo. Cuando se elige una vida que implica cambios y movimiento, si escogemos un trabajo que supone nuevos retos o decidimos buscar experiencias nuevas en nuestro tiempo libre, sentimos esta clase de estrés.

El estrés negativo: Es aquel que sufrimos cuando se hace algo por la fuerza, sin ganas, peleando con la actividad o el acontecimiento antes de que éste se presente.

Además, este también se presenta cuando se tiene acumulado mucho trabajo pendiente por realizar, a parte de otros factores como presiones de la familia, pareja e hijos, entre otros.

Ortiz (2007), especifica que la respuesta del organismo ante el estrés positivo (eustress) y el negativo (distress) son casi idénticas, pero el positivo causa mucho menos daño que el negativo.

Causas de estrés en el trabajo.

Davis (2009), indica que casi cualquier situación laboral puede provocar estrés, según la reacción de las personas ante ella. Dentro de las principales causas están:

- Sobrecarga de trabajo.
- Presiones de tiempo.
- Supervisión deficiente.
- Inseguridad en la atmósfera política de la organización.
- Autoridad insuficiente para cumplir con las responsabilidades.
- Conflicto y ambigüedad de papeles (roles).
- Diferencias entre los valores de la compañía y los de los trabajadores.

- Cambio de cualquier tipo, en especial cuando es importante o fuera de lo común.
- Frustraciones.

Consecuencias del estrés.

Según Ortiz (2007), las condiciones que tienen a ocasionar estrés reciben el nombre de estresores. Aunque hasta un estresor individual puede ocasionar un gran estrés, en general los estresores se combinan y presionan al empleado en diversas formas hasta que finalmente aparece el estrés. Las principales causas del estrés de los empleados se dividen de manera uniforme entre los factores organizacionales y el ambiente ajeno al trabajo y esto puede afectar la salud de los colaboradores. En cada persona las consecuencias son distintas y cada uno reacción de diferente manera ante los estresores.

Duración e intensidad del estrés.

Hartley (2010), identifica que el estrés puede ser temporal o a largo plazo, ligero o severo, según la duración de sus causas, la fuerza de éstas y la capacidad de recuperación que tenga el empleado. Si el estrés es temporal y moderado, la mayor parte de las personas pueden controlarlo o, por lo menos, recuperarse rápidamente de sus efectos.

El mismo autor indica que algunas presiones fuertes duran largos períodos. El cuerpo humano puede recuperar instantáneamente su capacidad de sortear el estrés. Por ello, el ser humano se siente física y mentalmente debilitado cuando trata de combatirlo.

d. Comunicación.

Méndez (2008), menciona que “la comunicación es el motivo en gran parte de los problemas que se generan en el interior de las organizaciones tradicionales y contemporáneas. Pero también, no se puede trabajar sin ellas y usar todos los modos para transmitir, comprender y recibir ideas, pensamientos y sentimientos en forma verbal, de escucha, no verbal, escrita, electrónica y otras semejantes para transferir e intercambiar información y emociones; se puede

pensar que esta competencia es como el sistema circulatorio que alimenta las otras competencias”.

Hellriegel (2007), indica “que los canales de comunicación permiten a los directivos mantener informados a los empleados sobre la estructura de la organización, los procesos, tareas, desempeño y resultados. El conocimiento de la organización permite al empleado desempeñar su trabajo y establecer relaciones sociales satisfactorias”.

Proceso de la comunicación.

El mismo autor, especifica que el proceso de la comunicación involucra al emisor, la transmisión de un mensaje por medio de un canal seleccionado y al receptor.

Emisor del mensaje.

La comunicación empieza en el emisor, el cual posee una idea que a continuación codifica de tal manera que pueda ser comprendida tanto por el emisor como por el receptor. Aunque por lo general se piensa que un mensaje se codifica en español, existen muchos otros medios de codificación, como la traducción de una idea a lenguaje de cómputo.

Uso del canal para la transmisión del mensaje

Para Hellriegel (2007), la información se transmite por un canal que une al emisor con el receptor. El mensaje puede ser oral o escrito y se le puede transmitir por medio de un memorándum, una computadora, el teléfono, un telegrama o la televisión. Esta última también permite, desde luego, la transmisión de gestos y otras señales visuales.

A veces se usan dos o más canales. En una conversación telefónica, por ejemplo, dos personas pueden llegar a un acuerdo básico que confirmen después en una carta.

Dado que se dispone de muchas opciones, todas ellas con sus propias ventajas y desventajas, la adecuada selección del canal es vital para una comunicación efectiva.

Receptor del mensaje.

El autor antes mencionado dice que el receptor debe de estar preparado para recibir el mensaje, a fin de que pueda decodificarlo y convertirlo en ideas. Si una persona está pensando en un emocionante juego de fútbol, es probable que no ponga suficiente atención a lo que se le dice sobre un informe de inventario, por ejemplo, lo que a su vez incrementa la probabilidad de una falla de comunicación el siguiente paso del proceso es la decodificación, durante la cual el receptor convierte el mensaje en ideas.

Tipos de comunicación.

Según Puchol (2005), existen tres tipos de comunicación:

1. Comunicación vertical descendente
2. Comunicación vertical ascendente
3. Comunicación horizontal

Comunicación vertical descendente.

El autor antes mencionado indica que comunicación vertical descendente es la que va dirigida desde la dirección a los colaboradores. La información descendente debe de utilizar la línea jerárquica del organigrama para evitar malos entendidos, pero asegurándose que no se desvirtúa el contenido.

La comunicación descendente adolece de los siguientes defectos:

- Es escasa (lo que origina abundantes rumores).
- Es Irregular.
- No existen normas documentadas de cómo debe de ser.
- Es lenta.

Comunicación vertical ascendente.

Este mismo autor, establece que, a dirección de la organización para adoptar sus decisiones, y comprobar si la información descendente ha sido recibida, comprendida y aplicada, sobre todo para ejercer la función de control, precisa de la comunicación ascendente. Este tipo de comunicación recoge desde la base de los deseos, quejas y sugerencias las que transporta utilizando el canal jerárquico, hacia arriba, hasta el lugar, al que, en cada caso corresponda decidir.

Comunicación Horizontal.

Es aquella que tiene como objetivo la comunicación interdepartamental, la armonización de los factores de los distintos departamentos y secciones de la organización y para asegurar que no existan lagunas o duplicidades en el que hacer de los departamentos.

El ruido entorpece la comunicación.

Chiavenato (2007), determina que, lamentablemente, la comunicación se ve afectada por el ruido, todo aquello que ya sea que esté presente en el emisor, la transmisión o el receptor entorpece la comunicación, por ejemplo:

- El ruido o un lugar muy cerrado pueden impedir el desarrollo de ideas claras.
- La codificación puede resultar fallida a causa del uso de símbolos ambiguos.
- La transmisión puede verse interrumpida por la presencia de estática en el canal, como ocurre a causa de una conexión telefónica.

Guías para mejorar la comunicación.

Hellriegel y Slocum (2009), definen que la comunicación efectiva es la responsabilidad de todas las personas de la organización, gerentes y no gerentes, de trabajar hacia una meta

común. Determinar si la comunicación es efectiva puede ser evaluado por los resultados propuestos. Las siguientes guías ayudan a superar las barreras a la comunicación.

- Aclarar el propósito del mensaje: los emisores de mensajes deben aclarar en sus mentes qué es lo que quieren comunicar. Esto significa que uno de los primeros pasos al comunicar es aclarar el propósito del mensaje y hacer un plan para lograr el fin deseado.
- Los mismos autores, acuerdan que es necesario utilizar codificación inteligible: la comunicación efectiva requiere que la codificación y la decodificación se hagan con símbolos que sean familiares para el emisor y el receptor del mensaje. Así, el gerente en especial el especialista asesor) deben evitar palabras técnicas innecesarias, que sólo son inteligibles para expertos en su campo particular. Uno de los problemas que enfrentan gerentes de áreas técnicas es que usan códigos de comunicación que funcionan bien con personas que manejan la parte técnica, pero generan una barrera con otras personas.
- Consultar los puntos de vista de otros: la planeación de la comunicación no debe hacerse en un vacío. Más bien, debe consultarse a otras personas y alentarlas a participar: para recolectar datos, analizar el mensaje y seleccionar los medios apropiados. Por ejemplo, un gerente le pidió a un colega que lea un memo importante antes de distribuirlo en la organización. El contenido del mensaje debe ajustarse al nivel de conocimientos de los receptores y el clima organizacional. (Chapman, 2011).
- Este último autor, sugiere considerar las necesidades de los receptores: la función es importante considerar las necesidades de los receptores de la información. Cuando se ha apropiado, debemos comunicar, acciones impopulares a corto plazo pueden ser aceptadas con mayor facilidad si son benéficas para ellos a largo plazo. Por ejemplo, recortar la

semana de trabajo será más aceptable si se establece con claridad que esta acción fortalecerá la posición competitiva de la compañía a largo plazo y evitar despidos.

- Siguiendo con Chapman (2011), quien recomienda utilizar el tono y lenguaje apropiados para asegurar la credibilidad: en la comunicación, el tono de voz, la elección del lenguaje y la congruencia entre lo que se dice y cómo se dice tienen influencia en la reacción del receptor del mensaje. Un gerente autocrático que ordene a los supervisores subordinados que practiquen la administración participativa creará una brecha de credibilidad que será difícil de superar.
- Este autor, aconseja obtener realimentación: Con demasiada frecuencia, la información se transmite sin comunicar. La comunicación sólo es completa cuando el mensaje es comprendido por el receptor, el emisor nunca sabe si el mensaje es comprendido a menos que reciba realimentación. Esto se logra al hacer preguntas, solicitar respuesta a una carta y alentar a los receptores a presentar sus reacciones al mensaje.
- Considere las emociones y motivaciones de los receptores: La función de la comunicación es algo más que transmitir información. También trata con emociones, que son muy importantes en las relaciones interpersonales entre superiores, subordinados y colegas en una organización. Más aún, la comunicación es vital para crear un ambiente donde las personas son motivadas a trabajar hacia las metas de la organización mientras logran sus metas personales. Otra función de la comunicación es control. Se resalta el autocontrol, el cual demanda una comunicación clara que comprende los criterios contra los cuales se mide el desempeño.

John, Newstrom y Keith (2008), describen diez técnicas para mejorar el arte de escuchar:

- Deje de hablar
- Ponga cómodo al que habla.
- Demuestre al que habla que quiere escucharlo
- Retire las distracciones.
- Cree empatía con el que habla
- Ser paciente.
- Conténgase
- Vaya suave en sus argumentos y críticas
- Haga preguntas

El primero y el último de los puntos son los más importantes: Las personas tienen que dejar de hablar antes de poder escuchar.

Formas de comunicación, comunicación escrita.

Puchol (2005), especifica que la comunicación escrita (comunicación técnica impresa), a diferencia de la oral, no está sometida a los conceptos de espacio y tiempo. La interacción entre el emisor y el receptor no es inmediata e incluso puede llegar a no producirse nunca, aunque aquello escrito perdure eternamente. Por otro lado, la comunicación escrita aumenta las posibilidades expresivas y la complejidad gramatical, sintáctica, y léxica, con respecto a la comunicación oral entre dos o más individuos.

John, et. al. (2008), argumentan que la escritura efectiva puede ser más la excepción que la regla; tampoco la educación y la inteligencia garantizan buena escritura. Muchas personas caen en el hábito de utilizar un lenguaje técnico que sólo se puede entender por expertos en ese campo. Problemas comunes en la comunicación escrita es cuando los autores omiten la conclusión o la entierran en el reporte, utilizan demasiadas palabras y mala gramática, palabras inapropiadas,

estructura de frases ineficaces y mala ortografía. No obstante, algunas guías hacen mucho para mejorar la comunicación escrita:

- Utilice palabras y frases sencillas.
- Utilice palabras cortas y familiares.
- Utilice pronombres personales (como usted) cuando sea apropiado.
- Presente ilustraciones, ejemplos y gráficas.
- Utilice oraciones y párrafos cortos.
- Utilice verbos activos como el gerente proyecta.
- Evite palabras innecesarias.

Comunicación oral.

El autor antes mencionado, argumenta que la comunicación verbal. Es el uso de las palabras para la interacción entre los seres humanos, el lenguaje propiamente dicho, expresado de manera hablada o escrita. Constituye un nivel primario de comunicación y se centra en "lo que se dice". La base de este tipo de comunicación está en la utilización de conceptos.

John, et. al. (2008), indican que, para algunas personas, incluso ejecutivos, la idea de pronunciar un discurso puede provocarles pesadillas. No obstante, pronunciar discursos y divertirse al hacerlo puede ser aprendido. Un ejemplo clásico de cómo podemos aprender la comunicación oral es demóstenes, el estadista griego, quien muy descorazonado después de su primer mal discurso en público, se convirtió en uno de los más grandes oradores con práctica, práctica y más práctica.

Los gerentes necesitan inspirar, liderar, comunicar una visión. Una idea clara del propósito organizacional es esencial, pero insuficiente para dirigir. Esta visión debe ser articulada.

Significa no sólo establecer los hechos, sino entregarlos de una manera que inspire a las personas al atender sus valores, su orgullo y sus objetivos personales.

La mayoría de las sugerencias para la comunicación escrita también aplican para la comunicación oral. La siguiente perspectiva presenta sugerencias valiosas para mejorar la comunicación oral.

Comunicación Mixta.

Puchol (2005), establece que esta forma de comunicación combina la escrita cuando se debe dejar constancia de las instrucciones y/o de la información. Y la verbal cuando no es necesario y son instrucciones e información instantánea que se deba de ejecutar en el menor tiempo posible.

2.2.2.4. Características Personales.

Como establece Cortés (2007), cada trabajador presenta unas características individuales que dan lugar a que los factores psicosociales incidan en diferentes maneras en cada persona, dependiendo de su capacidad de adaptación a las diferentes situaciones, entendiéndose ésta en un doble sentido, por una parte, adaptando la realidad exterior a su forma de ser y sus necesidades y por otra, modificando éstas necesidades en función de la realidad exterior.

Los determinantes de las características de la propia persona y de su forma de ser y reaccionar (personalidad, edad, sexo, formación, motivaciones, actitudes, aptitudes, expectativas, entre otros).

a) Personalidad.

La personalidad se puede definir como un estilo de comportamiento que permite a las personas reaccionar y adaptarse a las circunstancias que le rodean existiendo conocimientos y capacidad de adaptación, lo que les permite resolver los problemas, por lo que disponen de más recursos para hacer frente a situaciones de estrés (Cortez, 2007).

Crozier (2005), presenta dos conceptos de personalidad, el primero, “La organización dinámica de los sistemas psicofísicos dentro del individuo que determinan sus adaptaciones exclusivas a su medio” y el segundo, “la personalidad, comprende factores más o menos estables que hacen que la conducta de una persona sea coherente de un momento a otro y diferente de la conducta que otras personas manifestarían en situaciones comparables”.

El anterior autor, hace el siguiente análisis de los dos conceptos presentados: “Entre las dos definiciones hay semejanzas y diferencias. Ambas están de acuerdo en que la personalidad es un factor interno que ejerce un efecto causal sobre la conducta. La persona actúa sobre el ambiente o se adapta a él, pero su conducta no es el producto de fuerzas ambientales. Ambas definiciones aluden a la variación, a las diferencias entre las personas. Ambas se refieren al carácter único de la respuesta de un individuo al medio.

Para Pueyo (2007), no se debe de confundir persona con personalidad. La persona designa un individuo humano concreto, la personalidad, por el contrario, es un término científico que han formulado los psicólogos con la intención de formarse una idea de la manera de ser y de actuar que caracteriza el organismo psicofisiológico que denominamos persona. Las personas poseen una personalidad propia, que designa la manera de ser y funcionar de un psiquismo humano, tal como ha sido construida gracias a la investigación psicológica.

El autor antes mencionado continúa indicando que en el conjunto de atributos que constituyen toda personalidad, se distinguen varios tipos que corresponden, aproximadamente, a las grandes categorías funcionales del psiquismo humano según la psicología.

Martín (2007), define cinco rasgos vivenciales de la personalidad:

Introversión.

Significa que las personas se inclinan hacia el mundo interior mostrándose calladas, poco comunicativas de sus sentimientos y reacciones y contestando habitualmente con monosílabos.

Generalmente son reflexivas, pero poco preparadas para afrontar dificultades, se muestran tímidas.

Extroversión.

Las personas extrovertidas se muestran orientadas hacia aspectos prácticos, se adaptan fácilmente al ambiente, son expansivas, hábiles en el trabajo y dominan las situaciones que les corresponde vivir.

Ambiversión.

Este, es un tipo de personalidad que varía entre los extremos de la introversión y la extroversión. Las personas ambivertidas son impredecibles en sus respuestas, ya que participan tanto de los rasgos de extroversión como de la introversión. Así, algunas veces son silenciosas, calladas y tímidas, mientras que otras son comunicativas, activas y con dominio de las distintas situaciones.

Dilatado.

Es la expresión más alta del tipo de personalidad ambivertida, por lo que su conducta fluctúa del extremo máximo de la introversión al extremo máximo de la extroversión.

Coartado.

Tipo de personalidad que se muestra limitada o restringida. Los sujetos coartados se manifiestan rígidos y pedantes al tratar a los demás, son muy dados a la abstracción y objetivación, generalmente son muy formales.

b) Actitudes y aptitudes.

Para Román (2008), las actitudes son aquellas motivaciones que una persona posee frente a la acción o al cambio experimentado. El desarrollo de unas actitudes adecuadas requiere de un proceso de formación que capacite a la persona para anticipar las consecuencias de sus acciones y

de sus omisiones. De este modo, su capacidad para evaluar la realidad adquiere mayor profundidad.

Cortés (2007), enfatiza que “las actitudes se pueden definir como el conjunto de valores, formado por la experiencia y vivencias sociales, que condicionan la forma de reaccionar de las personas ante una determinada situación, es decir, la tendencia a conducirse de una manera.

Las actitudes favorables permiten que la adaptación a las condiciones de trabajo se realice más fácilmente y la adecuación entre las aptitudes de las personas y el esfuerzo que requiere una determinada actividad da lugar a trabajos más satisfactorios.

En el caso de que se produzcan desequilibrios entre las actitudes o aptitudes de las personas y lo que el trabajo requiere, será preciso la intervención, introduciendo cambios en la organización del trabajo o a través de acciones formativas”.

Para Rubio (2008), las aptitudes son todos los conocimientos y capacidades que han sido observadas a lo largo de los estudios, las actividades extra académicas, trabajos anteriores, o que se sabe a ciencia cierta que se poseen.

Por otra parte, Cortés (2007), enfatiza que “Las aptitudes por el contrario se pueden definir como el conjunto de cualidades innatas, que se han desarrollado y potenciando con la experiencia y el aprendizaje y que permiten a la persona realizar una determinada actividad (mental, física, muscular, entre otros)”.

Para Davis (2009), las actitudes son los sentimientos y creencias que determinan en gran medida su manera en que los empleados percibirán su ambiente de trabajo. Las actitudes son un conjunto mental que afecta la forma en que una persona verá lo que le rodea de la misma manera en que una ventana nos ofrece un marco de referencia para ver dentro o fuera de una edificación. La ventana nos permite ver algunas cosas, pero el tamaño y forma del marco nos impiden observar otros elementos.

Tipos de Actitudes.

Mínguez (2006), identifica 5 tipos de actitudes:

Actitud emotiva.

Cuando dos personas se tratan con afecto, se toca el estrato emocional de ambas. Esta se basa en el conocimiento interno de la otra persona. El cariño, el enamoramiento y el amor son emociones de mayor intimidad, que van unidas a una actitud de benevolencia.

Actitud desinteresada.

Esta no se preocupa, ni exclusiva ni primordialmente, por el propio beneficio, sino que tiene su centro de enfoque en la otra persona y que no la considera como un medio o instrumento, sino como un fin. Está compuesta por 4 cualidades: apertura, disponibilidad, solicitud y aceptación.

Actitud manipuladora.

Solo ve al otro como un medio, de manera que la atención que se le otorga tiene como meta la búsqueda de un beneficio propio.

Actitud interesada.

Puede considerarse como la consecuencia natural de una situación de indigencia del sujeto: cuando una persona experimenta necesidades ineludibles, busca todos los medios posibles para satisfacerlas; por ello, ve también en las demás personas un recurso para lograrlo.

Actitud integradora.

La comunicación de sujeto a sujeto, además de comprender el mundo interior del interlocutor y de buscar su propio bien, intenta la unificación o integración de las dos personas.

Tipos de Aptitud.

Aptitud innata y Habilidades desarrolladas.

El anterior autor, indica que la aptitud innata asoma en cualquier etapa de la niñez adolescencia.

Al ser estimulada, a nuestros ojos, podría ser reconocida antes, pero ésta se desarrollará donde ya existe y asomará cuando sea el momento y donde no existe, en el mejor de los casos se desarrollará una capacidad (habilidad desarrollada), pero no una aptitud. Las aptitudes innatas son las importantes de reconocer en uno mismo.

Aptitud v/s Interés.

Siempre el autor mencionado, señala que las aptitudes de una persona son como una cajita de herramientas a las cuales la persona siempre recurre para solucionar lo que le toque enfrentar y son útiles para una variedad de tareas o actividades, por esto es que a veces llega a confundirse con los intereses por el agrado que le produce a la persona obtener buenos resultados en esas actividades creyendo tener interés por ellas.

Aptitud sin "techo".

Además, no se trata que una persona tenga o no tenga una determinada aptitud, todos la tenemos, pero en diferentes grados, lo importante es que la persona sienta que no tiene techo en dicha aptitud. Es decir que se sienta suficientemente fructífera para no sospechar un tope en ella. (Bernárdez, 2009).

En cuanto a aptitudes, según Bernárdez (2009), se les llama a las distintas capacidades que una determinada persona tiene para realizar algo adecuadamente.

Las aptitudes se refieren tanto al ámbito psicológico como al físico o corporal. Se puede hablar de aptitudes innatas, es decir, que se poseen desde el mismo momento del nacimiento, que

dependen de factores constitucionales. La aptitud tiene que ver con la facilidad, ocurrencia, autonomía, intuición, confianza e imaginación, para un determinado tipo de tareas o actividades.

c) Motivaciones y Motivadores.

Motivación.

La palabra motivación deriva del latín *motus*, que significa “movido” y de *motio*, que significa “movimiento”. Se define como el impulso que conduce a una persona a elegir y realizar una acción entre aquellas alternativas que se presentan en una determinada situación. En efecto la motivación está relacionada con el impulso, porque éste provee eficacia al esfuerzo, y en el contexto organizacional se trata de un esfuerzo colectivo orientado a conseguir los objetivos de la organización, y empuja al individuo a la búsqueda continua de mejores situaciones con el fin de realizarse profesional y personalmente, integrándolo así en la comunidad donde su acción cobra significado. (Martínez, 2011).

Para Sonnenfeld (2010), “La motivación es un término que se aplica a una amplia serie de anhelos, impulsos, necesidades, deseos y fuerzas antropológicas similares. La motivación es lo que hace que un individuo actúe y se comporte de una determinada manera. No hace mucho tiempo, se decía que la forma de motivar a los trabajadores era mediante un sistema de incentivos salariales: Cuanto más producían, más ganaban. La motivación se basaba tan solo en un interés económico”.

Urcola (2008), establece que muchos jefes y directivos que son eficientes técnicos y buenos profesionales, tienen sentido de la responsabilidad y se preocupan por su trabajo, sin embargo, fracasan en su misión de lograr resultados a través de otros. ¿Por qué suele ocurrir esto? la respuesta está casi siempre en el desconocimiento o en la falta de habilidad para mantener unas adecuadas relaciones con sus colaboradores. Fracasan porque no saben dirigir y motivar adecuadamente a sus colaboradores.

Pero ¿motivar para qué? en primer lugar, motivar para que cada trabajador realice adecuadamente su cometido, para que cumpla con sus funciones y obligaciones y, en segundo lugar, para que logre sus objetivos.

Las teorías modernas acerca de la motivación en el trabajo se basan en la suposición de que la recompensa es más eficiente que el castigo y que las motivaciones internas y trascendentes son más efectivas que las externas. Autores como McGregor, Gellerman y Argyris, como los cita Urcola (2008), opinan que las recompensas intrínsecas al trabajo, tales como mayor responsabilidad, adiestramiento e identificación con las tareas, dan mejores resultados que las extrínsecas, como son los aumentos de salario, la seguridad en el empleo y los beneficios adicionales.

Robbins y Coulter (2009), indican que la motivación en los colaboradores de una compañía es de vital importancia debido a que ellos darán todo de sí en pro de un objetivo personal u organizacional. La motivación laboral se da mediante la relación de recompensas y rendimiento; ya que este tipo de incentivos les da merito o reconocimiento a labores asignadas. Un empleado altamente motivado le aporta ideas creativas e innovadoras a la compañía que quizás podrán generarle éxito a la organización.

Rodríguez (2009), determina que la motivación, como uno de los aspectos de las ciencias del comportamiento, está constituida por todos los factores capaces de provocar, mantener y dirigir la conducta humana hacia un objetivo. La motivación es otro aspecto resaltante dentro del comportamiento organizacional y puede definirse como la voluntad de ejercer altos niveles de esfuerzos hacia la consecución de los objetivos organizacionales condicionados por la habilidad del esfuerzo de satisfacer alguna necesidad personal.

Teoría de la jerarquía de las necesidades de Maslow.

Para Koontz (2008), una de las teorías de la motivación más referidas es la teoría de la jerarquía de las necesidades propuesta por el psicólogo Abraham Maslow, quien veía las necesidades humanas en la forma de una jerarquía y concluyó que cuando una serie de necesidades es satisfecha, cesa de ser un motivador.

La Jerarquía de las necesidades.

Las necesidades humanas básicas colocadas por Maslow en orden de importancia ascendente son las siguientes:

- **Necesidades fisiológicas:** Constituyen la primera prioridad del individuo y se encuentran relacionada con supervivencia. Por ejemplo: la alimentación, saciar la sed, calor, abrigo y sueño.
- **Necesidades de seguridad:** Con su satisfacción se busca la creación y mantenimiento de un estado de orden y seguridad. Por ejemplo: la necesidad de estabilidad, de protección.
- **Necesidad de asociación:** Una vez satisfechas las necesidades fisiológicas y de seguridad, la motivación se da por las necesidades sociales. Estas tienen relación con la necesidad de compañía del ser humano, con su aspecto efectivo y participación social, por ejemplo: comunicarse con otras personas, establecer amistad, manifestar y recibir afecto, vivir en comunidad y sentirse aceptado en cualquier grupo.
- **Necesidades de estimación o reconocimiento:** También conocidas como necesidad del ego a autoestima. Este grupo radica en la necesidad de toda persona de sentirse apreciado, tener prestigio y destacar dentro del grupo social, de igual manera se incluye la autovaloración y el respeto a sí mismo.

- **Necesidades de auto-realización:** También conocidas como auto superación y actualización, que se convierte en el ideal de cada individuo. En este nivel el ser humano requiere trascender, dejar huella, realizar su propia obra y desarrollar su talento al máximo.

Fabián (2009), define que los colaboradores son cada vez más autónomos y con intereses y responsabilidades dentro y fuera de la organización. Estos están cada vez educados, informados del mundo que les rodea y de las posibilidades que existen fuera de su organización. También están dispuestos a pedir explicaciones y justificaciones de los jefes.

Álvarez (2007), percibe la motivación de dos formas:

Reconocimiento: es el que mide el grado en que el trabajo de los miembros de una organización es evaluable y, por consiguiente, son admirados y recompensados cuando se tiene una buena calidad del trabajo, o sancionados, cuando se hace algo incorrecto o por el contrario son ignorados, dejando de lado las cosas que hacen bien o mal.

Contenido del trabajo: El trabajo se torna interesante cuando exige del individuo el empleo de las destrezas y capacidades o, por el contrario, es monótono y pobre impidiendo la utilización de las capacidades, muestra, además, si el colaborador identifica la importancia de trabajo, sintiéndose orgulloso de su labor o no.

Motivadores.

Para Chapman (2011), muchas veces se ha tratado el tema de la importancia que tiene estar consciente de los valores, prioridades y necesidades, no solo a nivel personal, sino también profesionalmente. Es algo imprescindible para asegurarse de que lo que se hace está alineado con lo que se quiere, para que no se dedique tiempo y energía a algo que no satisface ni hace sentir realizado, algo que es más frecuente de lo que parece.

Pero aparte de eso hay también otro factor que es importante conocer y que puede determinar mucho las decisiones estratégicas que se tomen en la carrera o negocio: los motivadores. Estos juegan un papel importante en la satisfacción y, si no se conocen, puede que se vaya haciendo cosas sin saber realmente por qué o sin tener los resultados que se quieren.

Motivadores que influyen en el trabajo.

Hay cinco motivadores, según Urcola (2008), principales que pueden influir en todo lo que se lleva a cabo: dinero, libertad, estatus, dejar huella y desarrollar tus pasiones y talentos naturales. Es importante saber qué combinación tiene cada persona, cuáles son los más importantes, porque eso puede determinar muchas de las acciones y decisiones.

A largo plazo, los motivadores intrínsecos (dejar huella, desarrollar los talentos), producen más satisfacción que los externos (estatus o el dinero), pero eso no quiere decir que unos sean mejores que otros. No es cuestión de juzgar por lo que motiva, sino de saber hasta qué punto motiva cada uno para poder tomar decisiones acordemente.

Baida (2009), identifica cinco motivadores que influyen en el trabajo:

El dinero.

Si lo que motiva a una persona es el dinero, entonces, ¿qué repercusión tiene esto para la persona? obviamente se sentirá satisfecho en una profesión donde gane mucho dinero. Si tiene un negocio, las decisiones tendrán como principal objetivo aumentar los ingresos, aunque implique otro tipo de sacrificios (todo requiere algún sacrificio, eso es así).

Es importante recordar que, a partir de cierto nivel, el dinero no aumenta la felicidad; así que se tiene que ser consciente del resto de los motivadores, para prestarles la debida atención.

Estatus o reconocimiento social.

El anterior autor, indica que otro caso puede ser el estatus o reconocimiento social.

Para muchas personas es importante que su profesión sea reconocida, o conseguir logros que sean reconocidos. Eso hace que tenga claro si tiene que elegir entre un trabajo con posibilidad de logros y ascensos y otro bien pagado, pero poco reconocido, o sin posibilidad de ascenso. Con el estatus pasa como con el dinero, no deja de ser un motivador externo y, por tanto, es importante que se tengan en cuenta los otros motivadores para no pasarse la vida dependiendo de la aprobación de los demás.

Dejar huella.

Otras personas tienen la necesidad de cambiar el mundo, de aportar su granito de arena, de hacer algo que marque una diferencia. Para ellos es muy enriquecedor y renunciarían a un buen sueldo por un puesto que tuviera mayor implicación social. Lo que pasa es que el dinero es algo tan arraigado y bien aceptado que muchas veces da miedo tomar esa decisión, al fin y al cabo, ¿a quién no le gusta vivir bien? pero si se es consciente de lo verdaderamente importante, entonces es más fácil tomar la decisión y buscar un trabajo que llene esa necesidad de hacer algo significativo.

Libertad y talentos naturales.

Los dos motivadores restantes son: La libertad de hacer lo que se quiera y la necesidad de desarrollar los talentos y pasiones, siendo los más importantes que cualquier otro de los factores mencionados antes. ¿Quiere decir esto que no se quiere ganar dinero?

No necesariamente. Hay que recordar que lo que se tiene es una combinación, simplemente unos son más importantes que otros.

Tener claro al menos los dos motivadores principales ayudará a tomar mejores decisiones profesionales o, si tiene un negocio, saber qué camino seguir, qué hacer o qué no hacer, porque recuerde que el hecho de que pueda hacer algo no significa que tenga que hacerlo.

2.2.2.5. Trabajo en equipo.

Robbins, Stephen y Coulter (2007), se preguntan ¿Por qué algunos grupos son más exitosos que otros? ¿Por qué algunos grupos logran niveles altos de desempeño y de satisfacción de sus miembros y otros no? Las respuestas son complejas, pero incluyen variables como las habilidades de los miembros del grupo, el tamaño del grupo, el nivel de conflicto y las presiones internas de los miembros para adaptarse a las normas del grupo.

Los equipos de trabajo son diferentes de los grupos de trabajo y poseen características peculiares propias. Los grupos de trabajo interactúan principalmente para compartir información y tomar decisiones que ayuden a cada miembro a realizar su trabajo con mayor eficiencia y eficacia. Estos grupos no tienen necesidad ni oportunidad de participar, en el trabajo colectivo, que requiere un esfuerzo conjunto. Por otro lado, los equipos de trabajo son grupos cuyos miembros trabajan intensamente en un objetivo común y específico, usando su sinergia positiva, responsabilidad individual y mutua, y destrezas complementarias. En un equipo de trabajo los esfuerzos individuales combinados de los miembros del equipo dan como resultado un nivel de desempeño mayor que la suma de esas contribuciones individuales. ¿Cómo? Generando sinergia positiva a través del esfuerzo coordinado. (Robbins, Stephen y Coulter 2007).

Trabajo en Equipo: ¿Cómo podemos explicar la popularidad de los equipos en la actualidad? La evidencia sugiere que los equipos logran mejores resultados que los individuos cuando el trabajo a realizar requieren de múltiples habilidades, juicios y experiencias. A partir de que las organizaciones se han reestructurado para competir de manera más eficaz y eficiente han puesto sus miradas en los equipos como una forma de utilizar mejor el talento de sus empleados. Los administradores se han dado cuenta de que los equipos son más flexibles y responden mejor a cambios repentinos que los departamentos tradicionales u otras formas

permanentes de grupos de trabajo. Los equipos tienen la capacidad de ensamblarse, establecerse y disolver con rapidez.

(Robbins, Coulter, Huerta, Rodríguez, Amaru, Varela y Jones 2009).

a) Productividad.

Rodríguez (2009), define productividad, como el resultado de un sistema inteligente que permite a las personas en un centro de trabajo, optimizar la aportación de todos los recursos materiales, financieros y tecnológicos que concurren en la organización, para producir bienes y/o servicios con el fin de promover la competitividad de la economía nacional, mejorar la sustentabilidad de la organización, así como de mantener y ampliar la planta productiva nacional e incrementar los ingresos de los trabajadores.

Mientras que Gan (2007), considera que la productividad es como la medida de qué tan bien funciona el sistema de operaciones o procedimientos de la organización (trabajo en equipo). Es un indicador de la eficiencia y competitividad de la organización que le favorezca en la permanencia y conquista de nuevos mercados, deben contar con una buena cultura organizacional, estar la gerencia plenamente identificada con los tópicos gerenciales modernos, herramientas que le garanticen gracias a una integración de equipos, del recurso humano, de sistemas administrativos eficientes el que se alcance un buen clima laboral, organizacional que le favorezca en su productividad.

Según Fernández (2010), si una organización desea que el personal desempeñe un trabajo con altos niveles de calidad y se incremente considerablemente la productividad, es imprescindible que aprendan a administrar, además de gentes, mentes, es decir gestionar exitosamente la inteligencia emocional, ya que ella influye grandemente en la productividad. En otras palabras, se debe de conducir al personal siguiendo siempre las normas establecidas por la

organización, entre las que se incluyen las de salud laboral, motivación y sobre todo la de cómo enseñar a hacer las cosas de una manera óptima.

Factores internos y externos que afectan la productividad (Puchol, 2005).

Factores Internos:

- Terrenos y edificios
- Materiales
- Energía
- Máquinas y equipo
- Recurso humano

Factores Externos:

- Disponibilidad de materiales o materias primas.
- Mano de obra calificada
- Políticas estatales relativas a tributación y aranceles
- Infraestructura existente
- Disponibilidad de capital e interese
- Medidas de ajuste aplicadas.

b) Rotación de personal.

Koontz, Weihrich y Cannice (2008), plantean que “El término de rotación de recursos humanos se utiliza para definir la fluctuación de personal entre una organización y su ambiente; esto significa que el intercambio de personas entre la organización y el ambiente se define por el volumen de personas que ingresan en la organización y el que sale de ella”.

Por lo general, la rotación de personal se expresa mediante una relación porcentual entre las admisiones y los retiros con relación al número promedio de trabajadores de la organización, en

el curso de cierto período. Casi siempre la rotación se expresa en índices mensuales o anuales con el fin de permitir comparaciones. Los empleados en capacitación aprenden lo relativo a las diferentes funciones de una organización mediante el hecho de rotar en distintos puestos.

La rotación puede aplicarse a:

- Labores que no implican el ejercicio de la supervisión.
- Tareas de observación (para saber qué hacen los administradores, en lugar de asumir directamente sus funciones).
- Diversos puestos de capacitación administrativa.
- Puestos de asistente de nivel intermedio.
- La rotación indeterminada a puestos administrativos.

Para Koontz, Weihrich y Cannice (2008), la idea de rotación de puestos es buena, pero no carece de dificultades. Como deduce de su nombre, los participantes en algunos programas que no poseen autoridad administrativa, observan o asisten a empleados de línea, pero carecen de la responsabilidad que tendrían si realmente administraran.

Pero incluso en puestos internos es probable que los participantes en el programa de capacitación no permanezcan lo suficiente en cada puesto para demostrar su futura eficiencia. Además, una vez concluido el programa de rotación puede ocurrir que no se disponga de puestos convenientes para los recientemente capacitados. A pesar de estas deficiencias, y siempre y cuando tanto administradores como aprendices conozcan las dificultades inherentes, tiene aspectos positivos y debería beneficiar a los empleados en capacitación.

Robbins y Coulter (2009), coinciden en que la rotación puede ser positiva, pues abre la oportunidad de cambiar a un individuo de mal desempeño por otro más capaz o motivado, presenta también posibilidades de ascenso y suma ideas nuevas y frescas a la organización. Otros

costos del movimiento de personal están asociados con los procesos de selección, orientación y entrenamiento de trabajadores nuevos. Además, mientras se espera el reemplazo de un empleado, se debe hallar un sustituto (que puede ser usted, el agricultor, administrador o supervisor) para que lleve a cabo la tarea).

Los anteriores autores establecen que cuando un trabajador renuncia a su empleo, a veces puede ser algo que ocurre rápida y sorpresivamente, tanto para el empleado como para el empleador, por ejemplo, al empleado se le ofrece un trabajo en otra organización. Muchos empleados se sienten poco dispuestos, ambivalentes y con mucha tensión sólo con pensar en buscar otro empleo. Algunos trabajadores prefieren continuar en un empleo que no les gusta, antes que aventurarse a lo desconocido. A veces, los trabajadores se retiran mentalmente, aun cuando se presentan regularmente para realizar sus faenas.

El movimiento de personal no es siempre algo negativo. A veces los puestos dejan de ser esenciales y no es necesario reemplazar a aquellos que se van. Muchos administradores se sienten incómodos, ya sea disciplinando o despidiendo a trabajadores de bajo rendimiento, y se sienten aliviados cuando éstos se van por iniciativa propia. (Robbins y Coulter, 2009).

c) Satisfacción Laboral.

El panorama del estudio de la satisfacción laboral, sobresale, por las alabanzas y/o por las críticas recibidas, Palomo (2010), en su libro menciona a Herzberg otro autor, que resume el tema de la satisfacción en el trabajo de la forma siguiente: “los factores que contribuyen a la satisfacción en el trabajo son distintos e independientes de los factores que tienden a provocar insatisfacción. Se deduce, por tanto, que estos sentimientos no son opuestos entre sí, según se estudie la satisfacción o insatisfacción en el trabajo, los factores a considerar son completamente diferentes”. Además, argumenta que: “la expresión del concepto plantea un problema de semántica, ya que normalmente se cree que satisfacción e insatisfacción son conceptos opuestos,

en este caso están involucrados dos conjuntos distintos de necesidades humanas. Se puede considerar que uno de esos conjuntos de necesidades está arraigado en la naturaleza animal: el impulso instinto de evitar el sufrimiento y las molestias que ocasiona el entorno, circundante, además de todos los impulsos adquiridos condicionados por las necesidades biológicas básicas”.

Para Menéndez, Fernández, Llaneza, Vásquez, Rodríguez y Espeso (2007), la satisfacción laboral es un sentimiento del trabajo hacia diferentes aspectos de su trabajo. Expresa en qué medida se acomodan las características del trabajo a los deseos, aspiraciones, expectativas y necesidades del trabajador según es percibido y reflejado por él mismo. Cuando se da una situación en la que existe un malestar respecto al trabajo, o se tiene un bajo grado de bienestar, se dice que existe una baja satisfacción laboral o una insatisfacción laboral. En resumen, es un balance entre lo que se espera y lo que se obtiene del trabajo, este balance esta medido a través de distintos métodos de los que se obtiene un índice de satisfacción laboral. Métodos aplicados por los estudiosos de la psicología.

Modelo tentativo de factores determinantes de satisfacción laboral.

De acuerdo a los hallazgos, investigaciones y conocimientos acumulados (Robbins, 1998), explica que la satisfacción también va a depender de las oportunidades que tenga el trabajador para desarrollarse dentro de la organización y considera que los principales factores que determinan la satisfacción laboral son:

- Reto del trabajo
- Sistema de recompensas justas
- Condiciones favorables de trabajo
- Colegas que brinden apoyo

2.3. Definición de términos.

2.3.1. Clima organizacional.

El Clima organizacional, según Chiavenato (2010), “Lo constituye el medio interno de la organización, la atmósfera que existe en la organización, incluye diferentes aspectos de la situación que se sobreponen mutuamente en diversos grados, como el tipo de organización, la tecnología, las políticas de la compañía, las metas operacionales, los reglamentos internos (factores estructurales). Además de las actitudes, sistemas de valores, formas de comportamiento sociales que son sancionados (factores sociales), entre otros.”

2.3.2. Infraestructura.

Según Dessler, Mondy, Judge y Noe (2010), establecen que para desempeñar un puesto responsable y desafiante hay que tomar en cuenta la infraestructura de la institución, que se determina en el espacio físico en el que un individuo desempeña las labores, el que debe de ser de un tamaño adecuado para su movilización. Estos autores indican que el ambiente físico o infraestructura del puesto también debe ser satisfactorio y depende de:

Espacio físico, Instalaciones, Mobiliario y equipo y Tecnología.

2.3.3. Características estructurales.

Hernández (2007), señala que en el organigrama “Cada órgano representa una unidad de trabajo que agrupa personas y unidades menores. De acuerdo con el nivel jerárquico dónde estén situados, los órganos pueden ser nombrados Direcciones, Divisiones, Departamentos y Secciones. Cada cargo representa un conjunto de actividades desempeñadas por una persona que tiene una posición definida en el organigrama. Quienes ocupan esos cargos pueden ser llamados, Directores, Gerentes, Jefes, Encargados, entre otros”.

El autor mencionado anteriormente, indica que existen varias clases de organigramas, pero únicamente se hará mención a los más utilizados. Por su aspecto, los organigramas pueden ser

verticales o planos, es decir tiene forma de pirámide, pero los primeros son más acentuados en lo vertical, mientras que los segundos lo hacen en lo horizontal. Los verticales son más centralizadores y poseen varios niveles jerárquicos mientras que los horizontales son menos centralizados desconcentran más y poseen pocos niveles jerárquicos.

2.3.4. Ambiente social.

Gan y Berdel (2007), establecen que el ambiente social comprende las percepciones compartidas por los miembros de una organización respecto al trabajo, y por tanto las relaciones interpersonales que tienen lugar en torno al mismo. Abarca aspectos como el compañerismo, conflictos tanto entre personas como entre departamentos, que forman parte de la comunicación que pueda existir dentro de las instituciones, además del estrés.

2.3.5. Características personales.

Como establece Cortés (2007), cada trabajador presenta unas características individuales que dan lugar a que los factores psicosociales incidan en diferentes maneras en cada persona, dependiendo de su capacidad de adaptación a las diferentes situaciones, entendiéndose ésta en un doble sentido, por una parte, adaptando la realidad exterior a su forma de ser y sus necesidades y por otra, modificando éstas necesidades en función de la realidad exterior.

Los determinantes de las características de la propia persona y de su forma de ser y reaccionar (personalidad, edad, sexo, formación, motivaciones, actitudes, aptitudes, expectativas, entre otros).

2.3.6. Trabajo en equipo.

Trabajo en Equipo: ¿Cómo podemos explicar la popularidad de los equipos en la actualidad? La evidencia sugiere que los equipos logran mejores resultados que los individuos cuando el trabajo a realizar requiere de múltiples habilidades, juicios y experiencias. A partir de que las organizaciones se han reestructurado para competir de manera más eficaz y eficiente

han puesto sus miradas en los equipos como una forma de utilizar mejor el talento de sus empleados. Los administradores se han dado cuenta de que los equipos son más flexibles y responden mejor a cambios repentinos que los departamentos tradicionales u otras formas permanentes de grupos de trabajo. Los equipos tienen la capacidad de ensamblarse, establecerse y disolver con rapidez. (Robbins, Coulter, Huerta, Rodríguez, Amaru, Varela y Jones 2009).

2.4 Hipótesis.

2.4.1. Hipótesis generales.

Es adecuado el clima organizacional en la Municipalidad Distrital de Talavera, Provincia de Andahuaylas Región Apurímac, Perú 2017.

2.4.2. Hipótesis específica.

- Es adecuada la infraestructura de la Municipalidad Distrital de Talavera, Provincia de Andahuaylas, Región Apurímac, Perú 2017.
- Son adecuadas las características estructurales de la Municipalidad Distrital de Talavera, Provincia de Andahuaylas Región Apurímac, Perú 2017.
- Es adecuado el ambiente social de la Municipalidad Distrital de Talavera, Provincia de Andahuaylas Región Apurímac, Perú 2017.
- Es adecuada las características personales de la Municipalidad Distrital de Talavera, Provincia de Andahuaylas Región Apurímac, Perú 2017.
- Es adecuado el trabajo en equipo de la Municipalidad Distrital de Talavera, Provincia de Andahuaylas Región Apurímac, Perú 2017.

2.5. Variables.

2.5.1. Definición conceptual de la variable.

Clima Organizacional.

Méndez (2008), define al clima organizacional como el nombre dado al ambiente generado por las emociones de los miembros de un grupo u organización, el cual está relacionado con la motivación de los empleados. En la misma medida en que se puede analizar y describir una organización en lo que concierne a sus propiedades, a su estructura y a sus procesos, también es posible identificar las diferentes dimensiones de la percepción del medio ambiente laboral en el que se encuentra el colaborador individual e investigar su influencia sobre la experiencia y la conducta individuales. La percepción por parte de la organización y del medio ambiente laboral, representa el sistema de filtración o de estructuración perceptiva. En virtud de esta percepción, tal persona efectúa una descripción de la multiplicidad de los estímulos que actúan sobre él en el mundo del trabajo y que representan su situación laboral, y este medio ambiente, se denomina clima de la organización o de la organización para un individuo.

2.5.2. Definición operacional de la variable.

Clima organizacional es el nombre que se proporciona al ambiente generado por las emociones de los miembros de una organización que se relaciona con la motivación y satisfacción de los colaboradores. Además, tiene relación a sus propiedades, a su estructura y a sus procesos, también es posible identificar las diferentes dimensiones de la percepción del medio ambiente laboral en el que se encuentra el colaborador individual e investigar su influencia sobre la experiencia y la conducta individual.

Indicadores y sub indicadores.

- **Infraestructura**, espacio físico, instalaciones, mobiliario y equipo y tecnología.
- **Características estructurales**, estructura organizacional, tramo de control, delegación, autoridad y liderazgo.
- **Ambiente social**, compañerismo (relaciones interpersonales), conflictos, estrés y comunicación.
- **Características personales**, personalidad, actitudes y aptitudes, motivaciones y motivadores.
- **Trabajo en equipo**, productividad, rotación de personal y satisfacción laboral.

2.5.3. Operacionalización de la variable.

TITULO: CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE TALAVERA, PROVINCIA DE ANDAHUAYLAS, REGIÓN APURÍMAC PERÚ 2017.

DEFINICION DE VARIABLES	DEFINICION CONCEPTUAL	DEFINICION OPERACIONAL	DIMENSIONES	INDICADORES
V1 CLIMA ORGANIZACIONAL	Chiavenato (2010). “Lo constituye el medio interno de la organización, la atmosfera que existe en la organización, incluye deferentes aspectos de la situación que se sobreponen mutuamente en diversos grados, como el tipo de organización, la tecnología, las políticas de la compañía, las metas operacionales, los reglamentos internos (factores estructurales). Además de las actitudes, sistemas de valores, formas de comportamiento sociales que son sancionados (factores sociales), entre otros”	Conjunto de percepciones que los trabajadores tienen sobre su organización y cómo éstas afectan su rendimiento laboral, teniendo la cuenta aspectos como infraestructura, características estructurales, ambiente social, características personales y trabajo en equipo.	Infraestructura	Espacio físico. Instalaciones. Mobiliario y equipo. Tecnología.
			Características estructurales	Estructura organizacional. Tramo de control. Delegación. Autoridad. Liderazgo.
			Ambiente social	Compañerismo (relaciones interpersonales). Conflictos. Estrés. Comunicación.
			Características personales	Personalidad. Actitudes y aptitudes. Motivaciones y motivadores.
			Trabajo en equipo.	Productividad. Rotación de personal. Satisfacción laboral.

CAPÍTULO III

METODOLOGÍA

3.1. Tipo y nivel de investigación.

En la presente investigación, nuestro problema se basa en evaluar el clima organizacional en la Municipalidad Distrital de Talavera, provincia de Andahuaylas Región Apurímac en el año 2017, para lo cual se hará uso de la investigación sustantiva.

Como señala Carrasco (2006), En su libro Metodología de la Investigación Científica. “La investigación sustantiva, es aquella que trata de responder a los problemas teóricos o sustantivos, en tal sentido, está orientada a describir, explicar, predecir o retro decir la realidad, con lo cual se en búsqueda de principios y leyes generales que permita organizar una teoría científica. En ese sentido, podemos afirmar que la investigación sustantiva nos encamina hacia la Investigación básica o pura. La Investigación Sustantiva tiene dos niveles: La Investigación Descriptiva y la Investigación Explicativa”.

En la presente investigación la variable a estudiar es el Clima Organizacional.

De acuerdo a la naturaleza del estudio de la investigación, reúne por su nivel las características de un estudio descriptivo - explicativo.

3.1.1. Método y Diseño de la Investigación.

El método a utilizarse es el analítico-sintético, puesto que permite al investigador conocer la realidad, partiendo de la identificación de las partes que conforman el todo, o como resultado

3.2. Descripción del ámbito de la investigación.

Esta investigación ha sido realizada en el Distrito de Talavera, Provincia de Andahuaylas, Región Apurímac. Ficha de creación época de independencia ley Nro. 13482 21 de junio 1825. La municipalidad está ubicada en las regiones andinas geográficamente es zona valle templado ubicado aproximadamente de 2830 m.s.n.m., con costumbres de la zona como es la comunidad con sus fiestas costumbristas carnavales y fiestas patronales, religiones, católicos y evangélicos, sus autoridades locales son elegidos por la masa popular por las elecciones municipales y regionales amparado por la constitución actual, y los gobernadores son elegidos por cargos de confianza por el gobierno central.

3.3. Población y muestra.

La población son los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Talavera, y la muestra son los trabajadores dicha institución que laboran que son 82 trabajadores, que la información fue obtenida del área de RR. HH. de la Municipalidad Distrital de Talavera, de los cuales se ha tomado la muestra de 42 colaboradores en representación de toda la masa poblacional.

Para localizar, el objeto del estudio nos ubicamos en el lugar, del Distrito de Talavera, Provincia de Andahuaylas de la Región Apurímac.

3.3.1. Población.

Para el presente estudio según la información obtenida en la Municipalidad de Talavera, se obtuvo una población de 82 trabajadores, que se dividen en concejo Municipal, Personal Administrativo y Personal Operativo, los cuales están distribuidos de la siguiente manera:

- Concejo Municipal y Alcalde Municipal 06
- Personal Administrativo 32
- Personal Operativo 44

Para un total de 82 personas que laboran para la Municipalidad Distrital de Talavera, Provincia de Andahuaylas.

3.3.2. Muestra.

La muestra es de 42 trabajadores; en representación de toda la población de los colaboradores. En el área de dirección son alcalde y regidores, en la plana de áreas de departamentos son personales administrativos que se encuentran liderando como encargados, gerente general, recursos humanos y otros, y finalmente en el área de operativos son personales que trabajan en distintas áreas como trabajadores.

Fórmula para la muestra.

$$n = \frac{N \times Z_a^2 \times p \times q}{d^2 \times (N - 1) + Z_a^2 \times p \times q}$$

La fórmula para calcular el tamaño de muestra cuando se conoce el **tamaño de la población** es la siguiente: En dónde.

N = Tamaño de la población

Z = Nivel de confianza,

P = Probabilidad de éxito, o proporción esperada

Q = Probabilidad de fracaso

D = Precisión (Error máximo admisible en términos de proporción).

3.4. Técnica e instrumentos para la recolección de datos.

3.4.1. Técnicas de Recolección de datos.

Para la recolección de información se utilizaron la técnica de encuesta, entrevista que se conformaron de la siguiente manera.

3.4.2. Instrumentos de Recolección de datos.

Para la recolección de datos, se utilizó el cuestionario que se desarrollaron con 29 ítems o preguntas, tomando en cuenta los objetivos de la presente investigación para determinar los factores que favorece al clima organizacional para lo cual se entrevistó a los trabajadores de la institución.

3.4.3. Fuentes de Recolección de datos.

Las fuentes de recolección de datos son de dos tipos:

- a) **Fuentes primarias (o directas):** Son los datos obtenidos "de primera mano", por el propio investigador, no interpretados sobre el clima organizacional.
- b) **Fuentes secundarias:** Consisten en resúmenes, compilaciones o listados de referencias, preparados en base a fuentes primarias. Es información ya procesada sobre el clima organizacional.

3.4.4. Análisis e interpretación de la información.

Los datos cuantitativos recogidos a través del instrumento de recolección de datos, son procesados y analizados por medios electrónicos, clasificados y sistematizados de acuerdo a las unidades de análisis correspondientes, respecto a sus variables, a través del programa estadístico SPSS v23, con el uso de la estadística descriptiva e inferencial.

Recopilada la información a través de los instrumentos ad hoc, se procedieron a registrar la información construyéndose de esta forma la base de datos. Estos son sometidos a diversas pruebas estadísticas de carácter descriptivo e inferencial y son aplicadas para dar respuesta a los objetivos e hipótesis planteadas en nuestro trabajo.

Fundamentalmente se utilizaron las medidas estadísticas de tendencia central, dispersión, así como tablas, figuras y gráficos. Esto permitió conocer y entender la forma como se comportan

los datos de la variable. La distribución asimétrica y de curtosis de la variable, nos permitió conocer la distribución para establecer los grupos categóricos en la variable cuantitativa.

Como lo menciona Medwave (2011), las medidas de tendencia central son medidas estadísticas que pretenden resumir en un solo valor a un conjunto de valores. Representan un centro en torno al cual se encuentra ubicado el conjunto de los datos. Las medidas de tendencia central más utilizadas son: Media, mediana y moda. Las medidas de dispersión en cambio miden el grado de dispersión de los valores de la variable.

Finalmente, para el procesamiento de la información a nivel de texto, se utilizó el programa Word. Para procesar los datos se utilizaron el programa Excel.

Los análisis estadísticos correspondientes al presente trabajo de investigación se realizaron en el paquete estadístico SPSS v23.

Los cuadros y gráficos se presentaron conforme a los estándares de redacción científica y los estadísticos que se utilizaron en el presente trabajo de investigación, son: la frecuencia, los porcentajes, el alpha de cronbach y el nivel de significancia.

3.5. validez y Confiabilidad del instrumento.

Para conocer el clima organizacional y saber si sufre cambios de opinión, es necesario tener una medida que refleje de forma precisa su actitud. Cuando se desarrollan cuestionarios, es necesario asegurarse de que los datos obtenidos de ellos expresen una información válida y fiable. Una forma es a través de la observación, por ejemplo; para concluir que una persona es feliz se tiene que examinar ciertos indicadores como son la sonrisa y decir cosas positivas; si una persona sonríe y dice cosas positivas concluimos que es feliz. Al obtener las respuestas de los cuestionarios, interesa conocer unos índices que nos digan que la información obtenida es lo suficientemente precisa. Existen dos conceptos importantes a considerar cuando se desarrollan

cuestionarios, que son la fiabilidad y la validez, dichos conceptos a diferencia de la observación nos permiten obtener indicadores más objetivos de nuestro instrumento de medición.

3.5.1. Confiabilidad.

Todos los matemáticos coinciden en que la fiabilidad o confiabilidad se define como “el grado hasta el que las mediciones están libres de varianzas debido a errores aleatorios” (Thompson, 1994). En otras palabras, indica hasta qué grado se relacionan las puntuaciones observadas con las verdaderas. El gozar una escala con confiabilidad alta hace factible obtener resultados más precisos.

Para calcular la fiabilidad del cuestionario se suele utilizar la fórmula de estimación Alpha de Cronbach, este método es muy confiable dado que no se usa ningún factor de corrección para hallar la fiabilidad de la escala.

En este caso es determinada mediante una fórmula matemática; aplica en el paquete estadístico SPSS v23.

3.5.2. Validez.

En matemática, la validez se refiere al “grado en que el cuestionario mide lo que se supone que debería medir”. Aunque se tenga un cuestionario con un valor muy alto de fiabilidad, todavía es posible cuestionarse qué indican los valores observados de puntuación. Al contrario que para la fiabilidad, no hay ninguna estadística que dé un índice global de la validez de las inferencias sobre los valores de puntuación. Hay varios métodos de aproximar la validez de los cuestionarios, como son los de estrategias basadas en el contenido, en los criterios y en la construcción.

- **Estrategia basada en el contenido:** La estrategia basada en el contenido consiste en examinar el contenido de las unidades o preguntas de la encuesta, buscando el grado en que son representativas del “dominio del contenido”. Esto requiere que gente familiarizada

con el objetivo de los cuestionarios ha de juzgar si las preguntas son o no adecuadas y representativas del concepto que se quiere medir. Para el caso se consultó a dos profesores de la Universidad Alas Peruanas para asegurar la rectitud del contenido de la encuesta.

- **Estrategia basada en los criterios:** La estrategia basada en criterios consiste en examinar la afinidad sistemática entre valores de puntuación de una dimensión dada con otros valores de puntuación que deberían predecirse. Por ejemplo, podría ser interesante ver cómo la percepción de varias dimensiones de calidad predice la extensión en la que los clientes aprueban el servicio particular (por ejemplo, contándolo a sus amigos). La correlación entre la medición de las percepciones de la calidad y el comportamiento de aprobación representa una afinidad sistemática entre las dos variables. Cuanto mayor sea la calidad ofrecida, mayor se supone que serán las aprobaciones del servicio.
- **Estrategia basada en la construcción:** La evidencia basada en la construcción se deriva de las dos estrategias anteriores (de contenido y de criterios), y consiste en examinar las afinidades entre varias variables. Se trata de demostrar que las dimensiones se correlacionan con las variables que deberían, validez convergente, y que las dimensiones no se correlacionan con las variables con las que no deberían hacerlo, validez discriminante. Se pueden establecer evidencias de convergencia y discriminación correlacionando puntuaciones de test diseñados para medir las mismas cosas, y correlacionando las puntuaciones de test diseñados para medir cosas diferentes. La evidencia basada en la construcción también puede lograrse examinando la correlación entre una variable dada con el resto de variables. El marco de referencia construido reflejaría que la variable debería relacionarse con ciertas variables y no con otras. Si se encuentra una relación entre dos variables que no deberían relacionarse, esto indicaría que la medición de satisfacción del cliente no es buena.

CAPÍTULO IV

RESULTADOS

4.1. Descripción del trabajo de campo.

Interpretación de los resultados del instrumento.

Se realizó el trabajo de campo con la finalidad verificar la validez o error de la hipótesis.

El trabajo de campo para el desarrollo de este estudio fue realizado en los meses de junio, Julio y agosto. Se incluyeron las siguientes actividades:

- Elaboración de una propuesta para el desarrollo del estudio.
- En la operacionalización de las variables, se definieron las dimensiones y los indicadores, a partir de los cuales se elaboraron los reactivos o preguntas.
- Diseño del instrumento de recolección de información.
- Administración de una prueba piloto del instrumento a una muestra que no formó parte del estudio, con la finalidad de determinar la fiabilidad del instrumento.
- Análisis de los datos obtenidos de la prueba piloto y realización de cambios pertinentes al instrumento.
- Una vez obtenida la autorización de la Gerente Municipal de la Municipalidad Distrital de Talavera, se procedió con la ejecución del cuestionario a los trabajadores que forman parte de la muestra.

- Luego de que el cuestionario fue suministrado a toda la muestra seleccionada, se procedió a la creación de la base de datos en el paquete informático SPSS v23 para luego vaciar la información.
- Para la comprobación de la confiabilidad y validez del instrumento, se ejecutó el estadístico Alpha de cronbach.
- De acuerdo a los resultados obtenidos, se analizó la necesidad de elaborar posibles recomendaciones que serán de utilidad para la municipalidad.

4.2. Metodología del estudio.

Esta investigación es de tipo descriptivo. La población estuvo constituida por los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Talavera, durante el periodo de junio, julio y agosto. La muestra estuvo constituida por 42 trabajadores. El tipo de muestreo fue no probabilístico.

Para la recolección de información primero se aplicó a los trabajadores una encuesta estructurada, anotando su sexo, edad, procedencia, condición laboral, tiempo de servicios y nivel de estudios. Luego se recabaron los datos a través de 29 preguntas según categoría que incluye en su estructura preguntas, distribuidas en cinco criterios o dimensiones de evaluación del clima organizacional, asignándole un puntaje a cada pregunta que califique utilizando la escala de Likert del 1 al 5, considerando 1 como la menor calificación y 5 como la mayor calificación.

4.2.1. Presentación.

Análisis e interpretación de resultados obtenidos en el trabajo de campo.

A) Procesamiento de los Casos:

Después de la aplicación de los instrumentos elaborados y el procesamiento de la información a través del paquete estadístico SPSS v23, presentamos los siguientes resultados:

Tabla 1

Resumen del procesamiento de los casos

		N	%
Casos	Válidos	42	100.00
	Excluidos	0	0.0
	Total	42	100.0

En la tabla 1, se aprecia el procesamiento de datos para los 42 trabajadores municipales, el 100% de ellos son válidos y que representan a su vez a la totalidad de los casos.

4.2.2. Determinación de la Fiabilidad del Instrumento.

Tabla 2

Estadísticos de fiabilidad

Alpha de Cronbach	Nro. de elementos
0,933	29

En la tabla N° 02, se aprecia que el estadístico **Alfa de Cronbach** tiene un valor de **0,933** de fiabilidad, para un número de 29 elementos, que representa a una misma cantidad de elementos, por lo que el instrumento aplicado a los trabajadores, es altamente fiable.

4.3. Resultados de la Investigación.

A continuación, se presentan los resultados de las 42 encuestas aplicadas a la muestra representativa de trabajadores seleccionada para este estudio.

4.3.1. Perfil de los encuestados. Información sociodemográfica.

A continuación, se presentan los resultados hallados en el estudio, mostrando inicialmente el resultado obtenido de la información socio demográfica para toda la Municipalidad en los trabajadores que participaron.

Tabla 3

Sexo de los trabajadores.

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Hombre	23	54.8
	Mujer	19	45.2
	Total	42	100.0

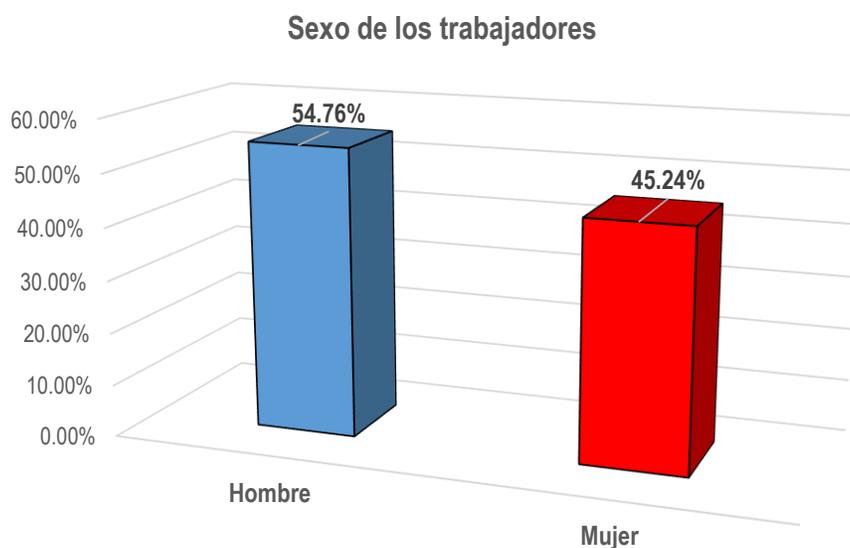


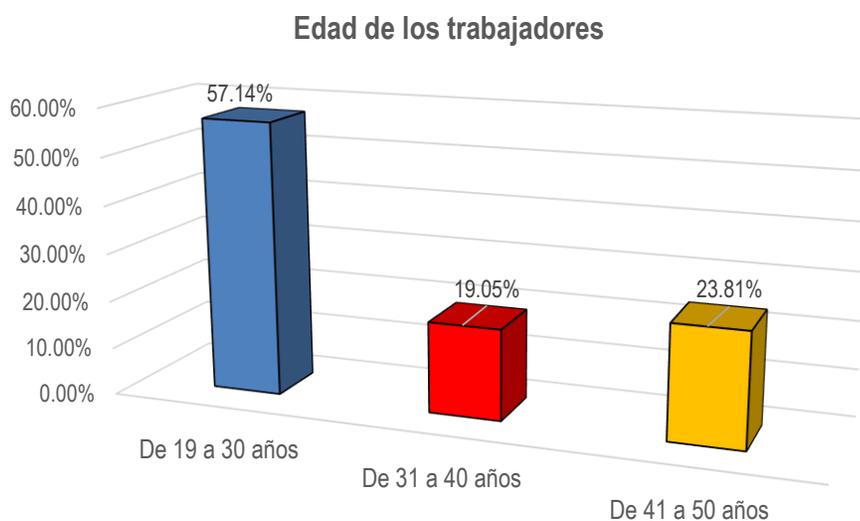
Figura 1. *Porcentaje de hombres y mujeres*

En la figura 1, se puede señalar que el 54,76% de los trabajadores que participaron en el estudio son hombres y el 45,24% mujeres. Apreciándose que el sexo masculino es mayor en un 9.52% de los trabajadores de la institución.

Tabla 4

Edades de los trabajadores.

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	De 19 a 30 años	24	57.1
	De 31 a 40 años	8	19.0
	De 41 a 50 años	10	23.8
	Total	42	100.0

Figura 2. *Porcentaje de edad de los trabajadores municipales*

En la figura 2, se puede apreciar que el 57,14% de los trabajadores municipales tienen entre 19 y 30 años de edad; el 23,81% fluctúan entre 41 y 50 años de edad y el 19,05% de ellos oscilan entre 31 y 40 años de edad.

Tabla 5

Procedencia de los trabajadores.		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Ciudad de Andahuaylas	9	21.4
	Distrito de Talavera	27	64.3
	De otro Distrito	4	9.5
	De otra Provincia	1	2.4
	De otra Región	1	2.4
	Total	42	100.0

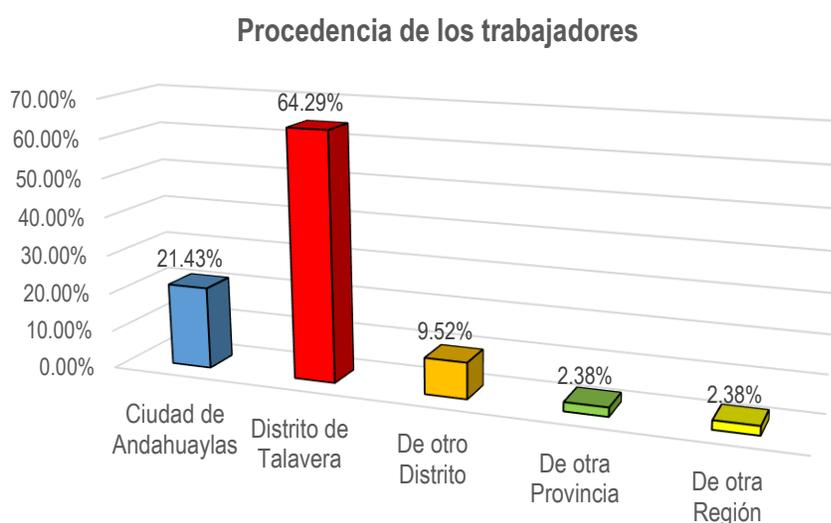
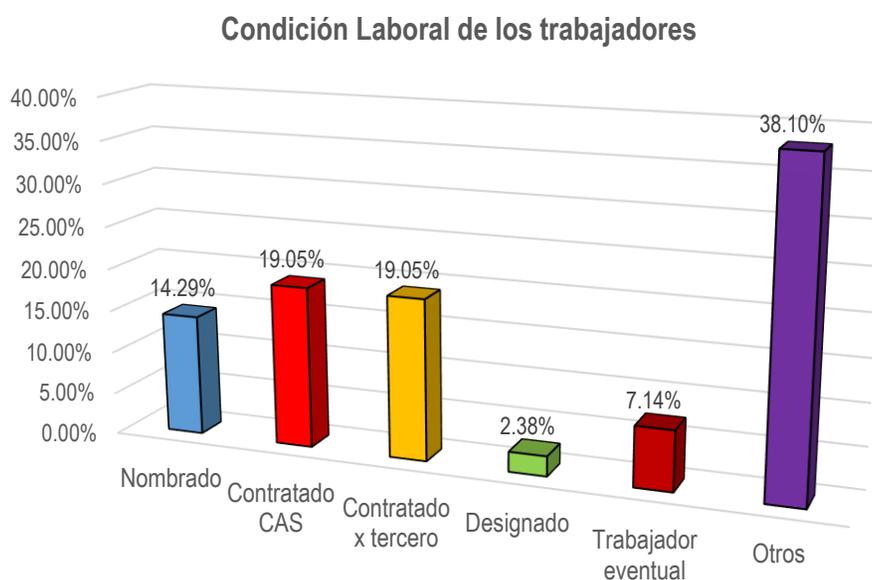


Figura 3. *Porcentaje de procedencia de los trabajadores municipales*

En la figura 3 se puede señalar que el 64,29% de los trabajadores que participaron en el estudio proceden del Distrito de Talavera, seguido del 21,43% proceden de la ciudad de Andahuaylas. El 9,52% de ellos indican proceder de otro Distrito distinto y el 2,38% proceden de otra Provincia y o de otra Región del País.

Tabla 6.

Condición de los trabajadores.		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Nombrado	6	14.3
	Contratado CAS	8	19.0
	Contratado x tercero	8	19.0
	Designado	1	2.4
	Trabajador eventual	3	7.1
	Otros	16	38.1
	Total	42	100.0

Figura 4. *Porcentaje de Condición Laboral de los trabajadores municipales*

En la figura 4, se aprecia que el 19,05% de los trabajadores que participaron en el estudio tienen por condición de trabajo el contrato CAS; con el mismo porcentaje el contrato por terceros y tan solamente el 14,29% de ellos son nombrados. El 7,14% manifiestan ser trabajadores eventuales y la gran mayoría de los trabajadores tienen otras modalidades de trabajo a las ya señaladas.

Tabla 7.

Tiempo de los trabajadores.

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	1 año	28	66.7
	De 2 a 5 años	10	23.8
	De 11 a 15 años	3	7.1
	De 21 a más años	1	2.4
	Total	42	100.0

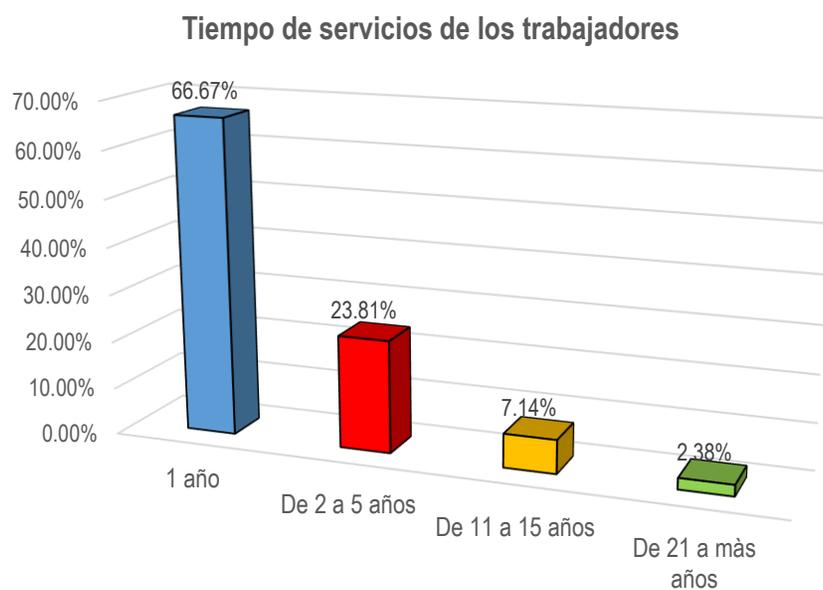


Figura 5. Porcentaje de Tiempo de Servicios de los trabajadores municipales

En la anterior figura se puede interpretar que el 66,67% de los trabajadores que participaron en el estudio tiene un año de tiempo de servicios en la municipalidad, seguido del 23,81% que tienen entre 2 a 5 años. El 7,14% de ellos tienen entre 11 a 15 años de servicios y tan solamente el 2,38% tienen más de 21 años.

Tabla 8.

Estudios de los trabajadores.

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Profesional Universitario	22	52.4
	Profesional Técnico	15	35.7
	Sin estudios superiores	3	7.1
	Otros	2	4.8
	Total	42	100.0

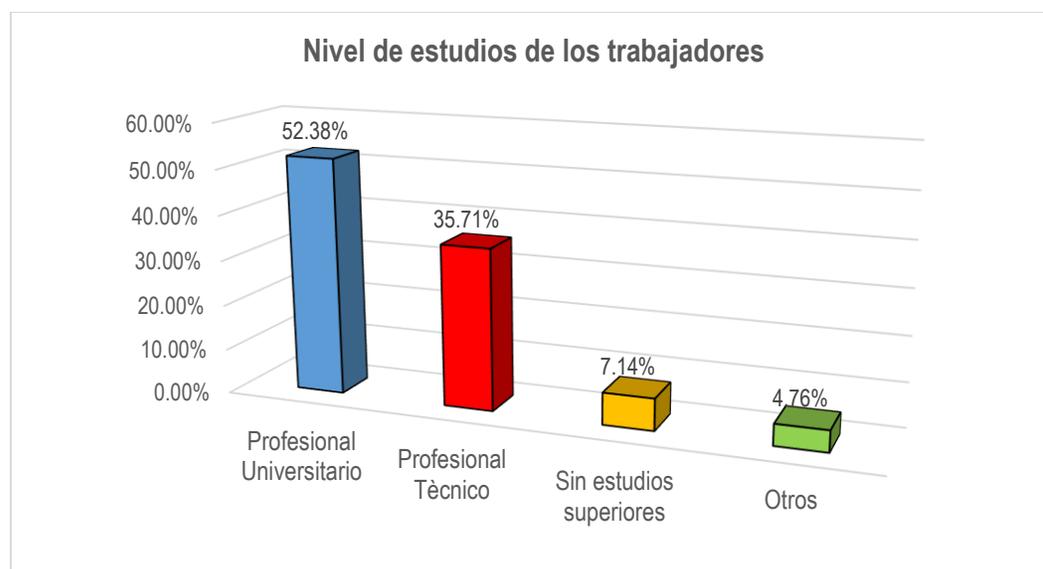


Figura 6. Porcentaje de Nivel de Estudios de los trabajadores municipales

En la figura 6 se puede verificar que el 52,38% de los trabajadores que participaron en el estudio tienen un nivel de estudios de profesional universitario, asimismo, el 35,71% son profesionales técnicos. Tal solamente el 7,14% de ellos señala que no tienen estudios superiores y finalmente el 4,76% indica que tienen otro nivel de estudios.

Interpretación de los reactivos.

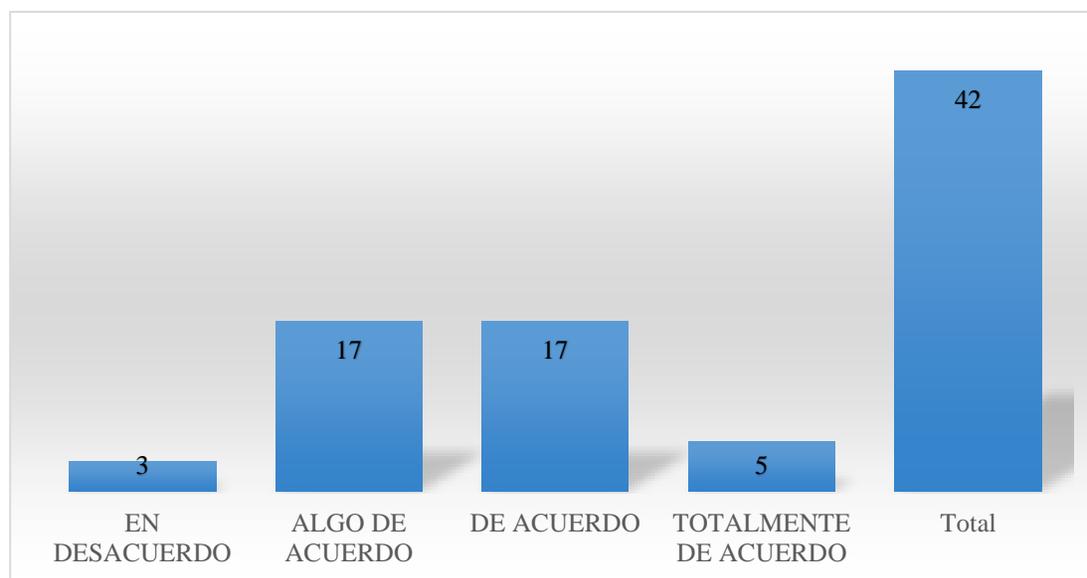
Pregunta 1: ¿Las oficinas tienen el espacio suficiente para realizar el trabajo?

Tabla 9.

¿Las oficinas tienen el espacio suficiente para realizar el trabajo?

Válido		Frecuencia	Porcentaje
	EN DESACUERDO	3	7.1
	ALGO DE ACUERDO	17	40.5
	DE ACUERDO	17	40.5
	TOTALMENTE DE ACUERDO	5	11.9
	Total	42	100.0

Gráfico 1.



Interpretación: Del gráfico N^o 01 se observa que 17 trabajadores están algo de acuerdo con el espacio de las oficinas para realizar sus trabajos; el mismo número de trabajadores están de acuerdo. Por otro lado, 5 trabajadores están totalmente de acuerdo y finalmente 3 en desacuerdo con el espacio de las oficinas para realizar sus trabajos.

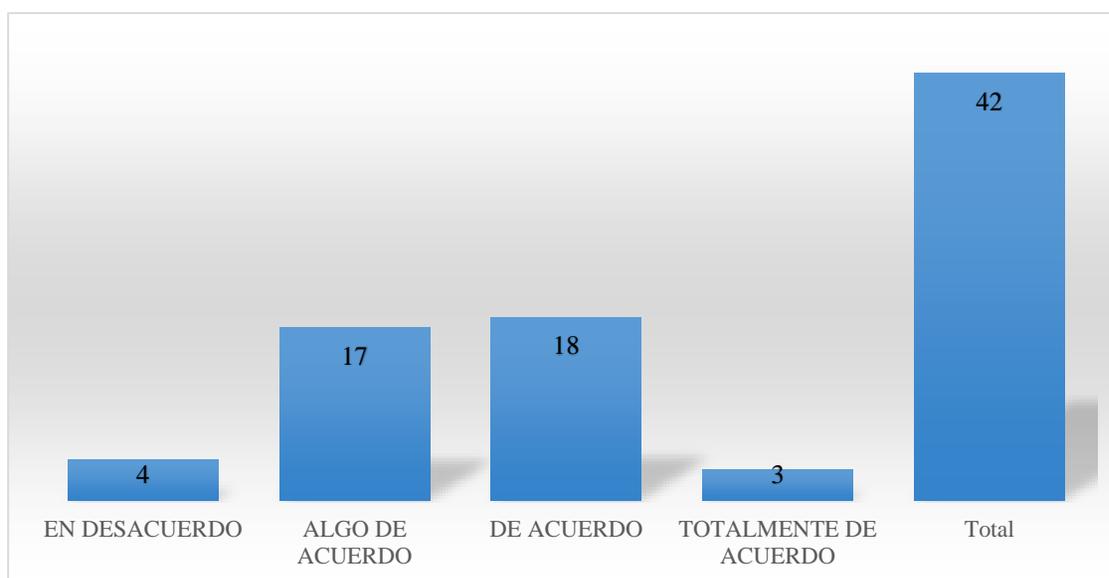
Pregunta 2: ¿Están debidamente distribuidos todas las oficinas que conforman la municipalidad?

Tabla 10.

¿Están debidamente distribuidos todas las oficinas que conforman la municipalidad?

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	EN DESACUERDO	4	9.5
	ALGO DE ACUERDO	17	40.5
	DE ACUERDO	18	42.9
	TOTALMENTE DE ACUERDO	3	7.1
	Total	42	100.0

Gráfico 2.



Interpretación: Del gráfico N^o 02 se observa que 18 trabajadores están de acuerdo y 17 trabajadores están algo de acuerdo con la distribución de las oficinas en la municipalidad. Por otro lado, 3 trabajadores están totalmente de acuerdo con la distribución de las oficinas en la Municipalidad Distrital de Talavera.

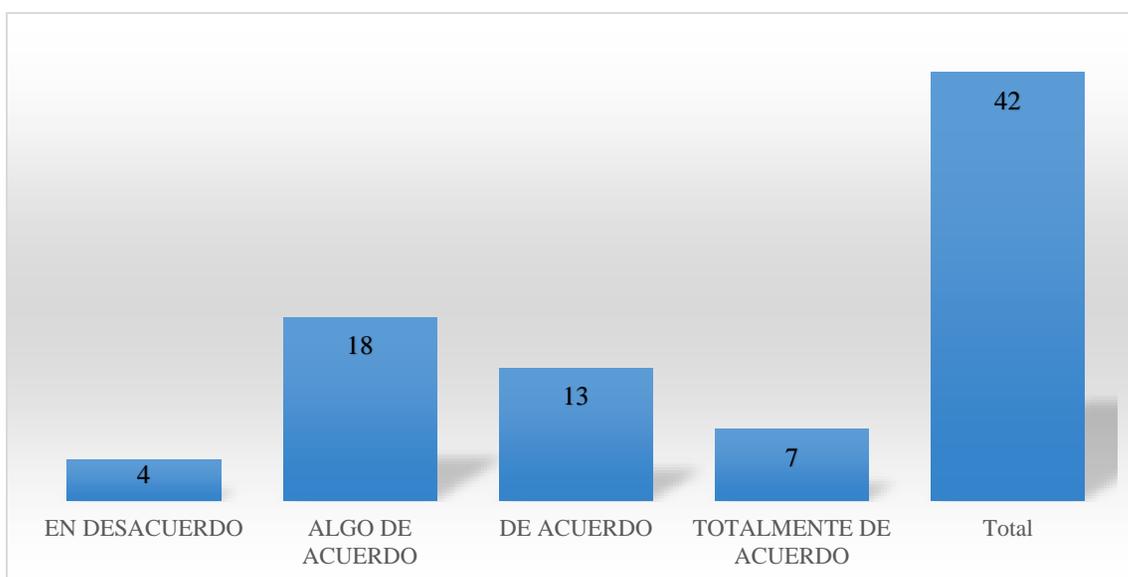
Pregunta 3: ¿Cómo califica el ambiente en su trabajo (iluminación, color de paredes), le permite realizar bien su trabajo?

Tabla 11.

¿Cómo califica el ambiente en su trabajo (iluminación, color de paredes), le permite realizar bien su trabajo?

Válido	Frecuencia	Porcentaje
EN DESACUERDO	4	9.5
ALGO DE ACUERDO	18	42.9
DE ACUERDO	13	31.0
TOTALMENTE DE ACUERDO	7	16.7
Total	42	100.0

Gráfico 3.



Interpretación: Del gráfico N^o 03 se observa que 18 trabajadores están de algo de acuerdo y 13 trabajadores están de acuerdo con el ambiente en su trabajo que realizan bien su trabajo. Por otro lado, 7 trabajadores están totalmente de acuerdo con el ambiente en su trabajo en la Municipalidad Distrital de Talavera y 4 encuestados están en desacuerdo.

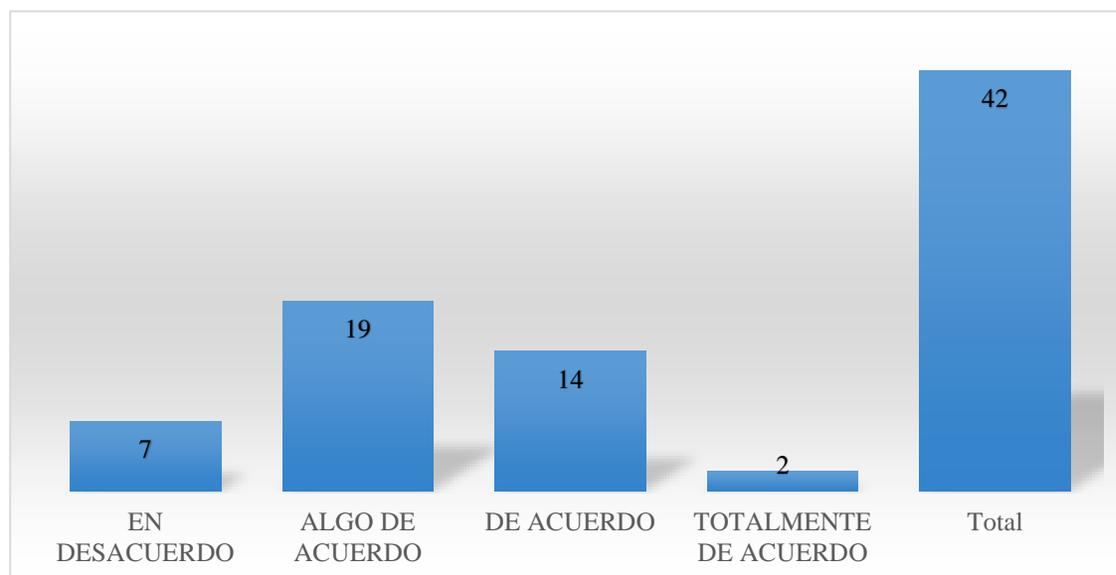
Pregunta 4: ¿Las instalaciones físicas de la municipalidad son adecuadas?

Tabla 12.

¿Las instalaciones físicas de la municipalidad son adecuadas?

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	EN DESACUERDO	7	16.7
	ALGO DE ACUERDO	19	45.2
	DE ACUERDO	14	33.3
	TOTALMENTE DE ACUERDO	2	4.8
	Total	42	100.0

Gráfico 4.



Interpretación: Del gráfico N^o 04 se observa que 19 trabajadores están de algo de acuerdo y 14 trabajadores están de acuerdo con las instalaciones físicas de la municipalidad que son adecuadas. Por otro lado, 7 trabajadores están en desacuerdo con las instalaciones físicas de la Municipalidad Distrital de Talavera y 2 están totalmente de acuerdo.

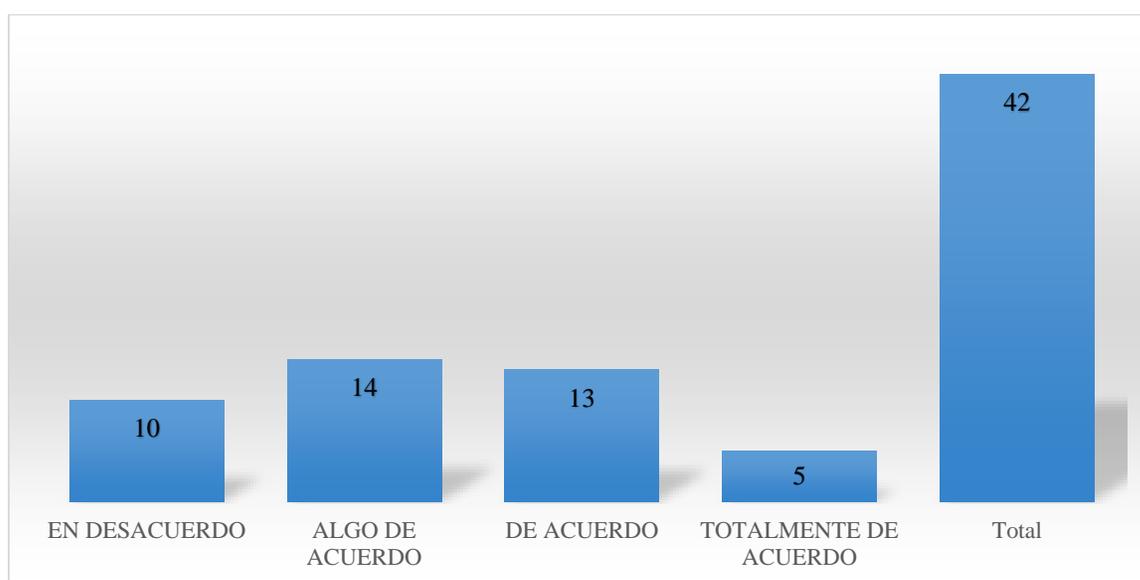
Pregunta 5: ¿Cuentan los colaboradores con el mobiliario y equipo necesario para realizar las actividades de su puesto de trabajo?

Tabla 13.

¿Cuentan los colaboradores con el mobiliario y equipo necesario para realizar las actividades de su puesto de trabajo?

	Frecuencia	Porcentaje
Válido		
EN DESACUERDO	10	23.8
ALGO DE ACUERDO	14	33.3
DE ACUERDO	13	31.0
TOTALMENTE DE ACUERDO	5	11.9
Total	42	100.0

Gráfico 5.



Interpretación: Del gráfico N^o 05 se observa que 14 trabajadores están de algo de acuerdo y 13 trabajadores están de acuerdo con el mobiliario y equipo necesario para realizar sus actividades de trabajos de la municipalidad. Por otro lado, 10 trabajadores están en desacuerdo con los mobiliario y equipo necesario para realizar sus actividades de trabajos de la Municipalidad Distrital de Talavera y 5 están totalmente de acuerdo.

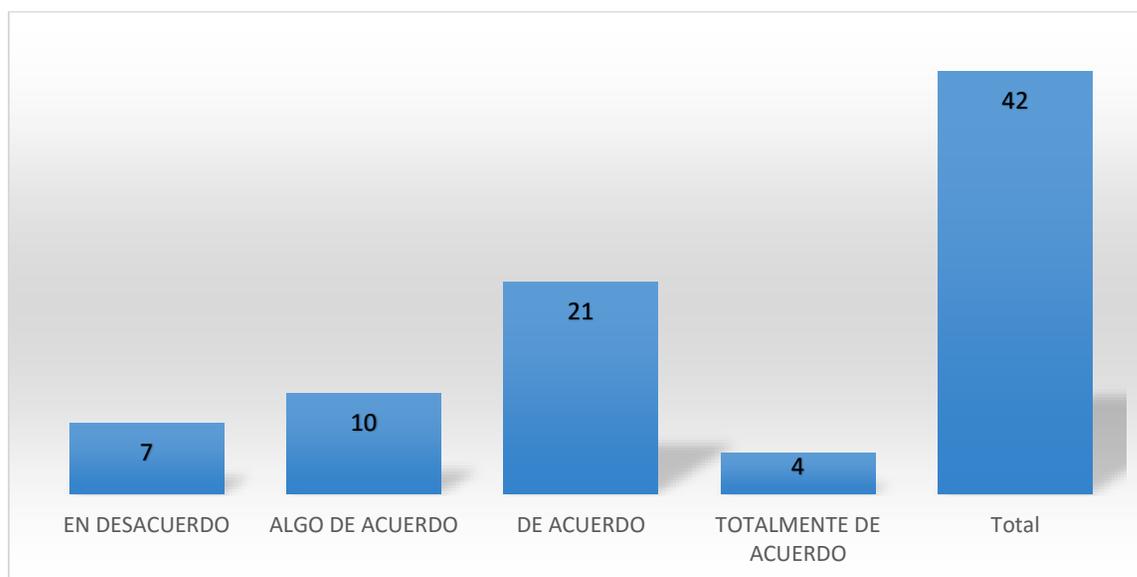
Pregunta 6: ¿El mobiliario y equipo que utiliza es adecuado para su trabajo?

Tabla 14.

¿El mobiliario y equipo que utiliza es adecuado para su trabajo?

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	EN DESACUERDO	7	16.7
	ALGO DE ACUERDO	10	23.8
	DE ACUERDO	21	50.0
	TOTALMENTE DE ACUERDO	4	9.5
	Total	42	100.0

Gráfico 6.



Interpretación: Del gráfico N^a 06 se observa que 21 trabajadores están de acuerdo y 10 trabajadores están en algo de acuerdo con el mobiliario y equipo necesario para realizar sus actividades de trabajos que son adecuados de la municipalidad. Por otro lado, 7 trabajadores están en desacuerdo con el mobiliario y equipo necesario para realizar sus actividades de trabajos de la Municipalidad Distrital de Talavera y 4 están totalmente de acuerdo.

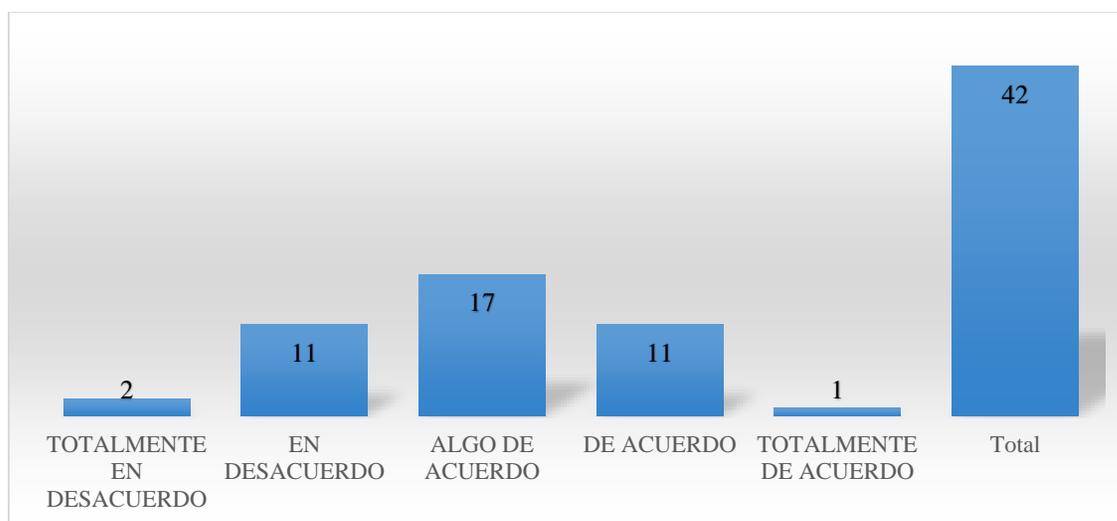
Pregunta 7: ¿La institución cuenta con toda la tecnología necesaria para cumplir con los objetivos trazados?

Tabla 15.

¿La institución cuenta con toda la tecnología necesaria para cumplir con los objetivos trazados?

Válido		Frecuencia	Porcentaje
	TOTALMENTE EN DESACUERDO	2	4.8
	EN DESACUERDO	11	26.2
	ALGO DE ACUERDO DE ACUERDO	17	40.5
	DE ACUERDO	11	26.2
	TOTALMENTE DE ACUERDO	1	2.4
	Total	42	100.0

Gráfico 7.



Interpretación. Del gráfico N^o 07 se observa que 17 trabajadores están de algo de acuerdo y 11 trabajadores están de acuerdo con la tecnología necesaria para cumplir con los objetivos trazados de la municipalidad. Por otro lado, 11 trabajadores están en desacuerdo con la tecnología necesario para cumplir los objetivos trazados de la Municipalidad Distrital de Talavera y 2 están totalmente en desacuerdo.

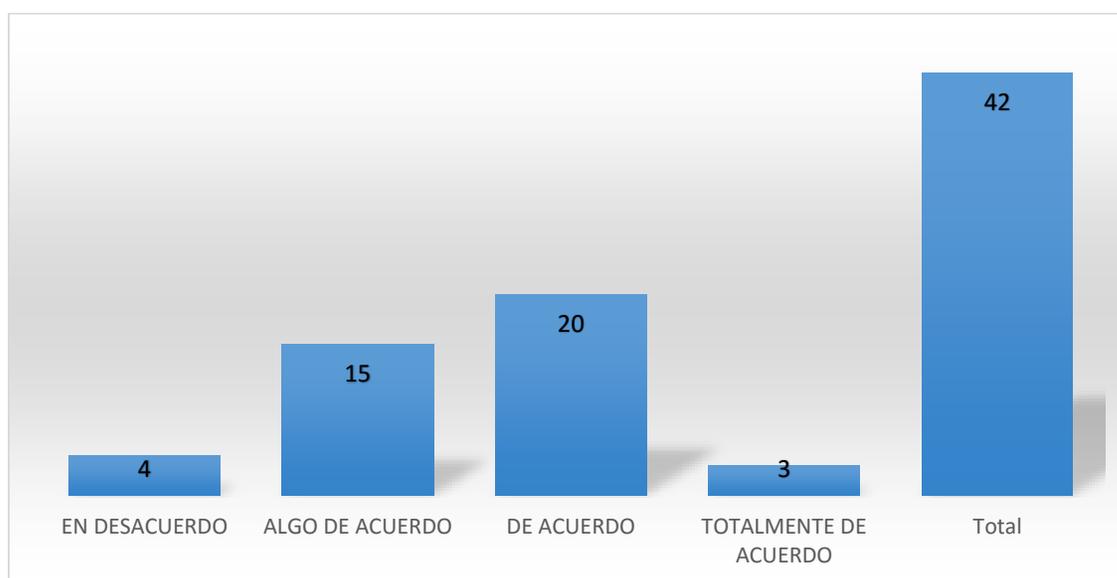
Pregunta 8: ¿La municipalidad cuenta con un organigrama adecuado?

Tabla 16.

¿La municipalidad cuenta con un organigrama adecuado?

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	EN DESACUERDO	4	9.5
	ALGO DE ACUERDO	15	35.7
	DE ACUERDO	20	47.6
	TOTALMENTE DE ACUERDO	3	7.1
	Total	42	100.0

Gráfico 8.



Interpretación: Del gráfico N^o 08 se observa que 20 trabajadores están de acuerdo y 15 trabajadores están de algo de acuerdo con el organigrama de la municipalidad que es adecuado. Por otro lado, 3 trabajadores están totalmente de acuerdo y finalmente 4 en desacuerdo con el organigrama de la Municipalidad Distrital de Talavera para realizar sus trabajos.

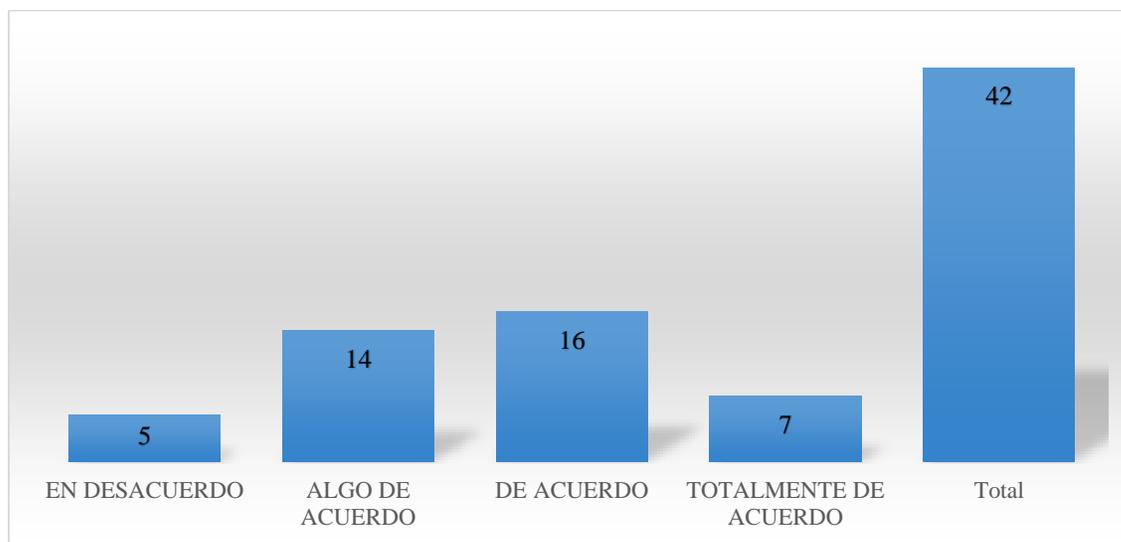
Pregunta 9: ¿El organigrama tiene diseñado las áreas de la municipalidad en forma clara y entendible?

Tabla 17.

¿El organigrama tiene diseñado las áreas de la municipalidad en forma clara y entendible?

Válido		Frecuencia	Porcentaje
	EN DESACUERDO	5	11.9
	ALGO DE ACUERDO	14	33.3
	DE ACUERDO	16	38.1
	TOTALMENTE DE ACUERDO	7	16.7
	Total	42	100.0

Gráfico 9.



Interpretación: Del gráfico N^o 09 se observa que 16 trabajadores están de acuerdo y 14 trabajadores están algo de acuerdo con el organigrama que tiene diseñado las áreas de la municipalidad informa clara y entendible. Por otro lado, 7 trabajadores están totalmente de acuerdo con el organigrama tiene diseñado para realizar sus trabajos en la Municipalidad Distrital de Talavera.

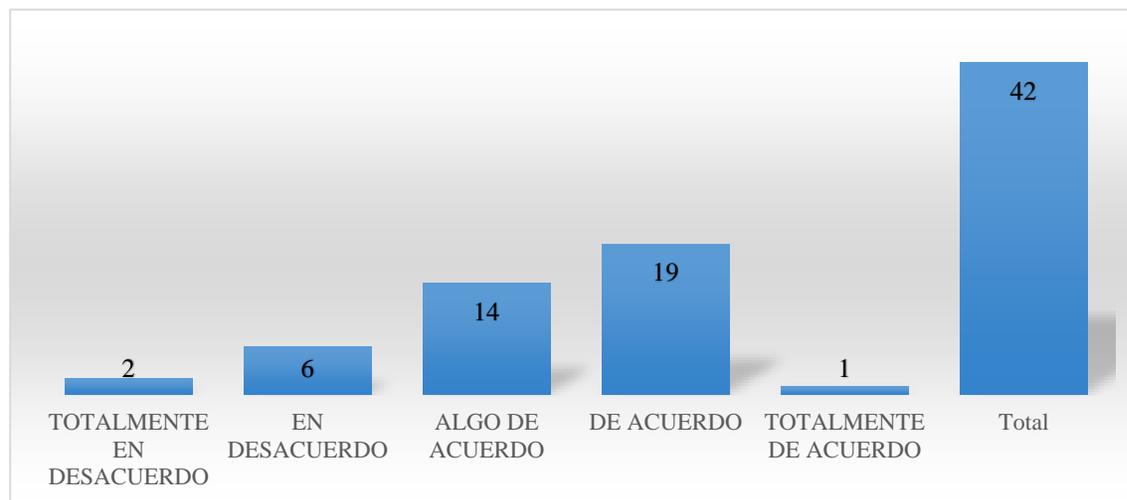
Pregunta 10: ¿Usted cree que el organigrama está bien estructurado?

Tabla 18.

¿Usted cree que el organigrama está bien estructurado?

Válido	Frecuencia	Porcentaje
TOTALMENTE		
EN	2	4.8
DESACUERDO		
EN	6	14.3
DESACUERDO		
ALGO DE	14	33.3
ACUERDO		
DE ACUERDO	19	45.2
TOTALMENTE		
DE ACUERDO	1	2.4
Total	42	100.0

Gráfico 10.



Interpretación: Del gráfico N^a 10 se observa que 19 trabajadores están de acuerdo y 14 trabajadores están de algo de acuerdo con el organigrama que está bien estructurado para realizar sus trabajos de la municipalidad. Por otro lado, 6 trabajadores están en desacuerdo con el organigrama que está estructurado para realizar sus trabajos de la Municipalidad Distrital de Talavera y 1 están totalmente en desacuerdo.

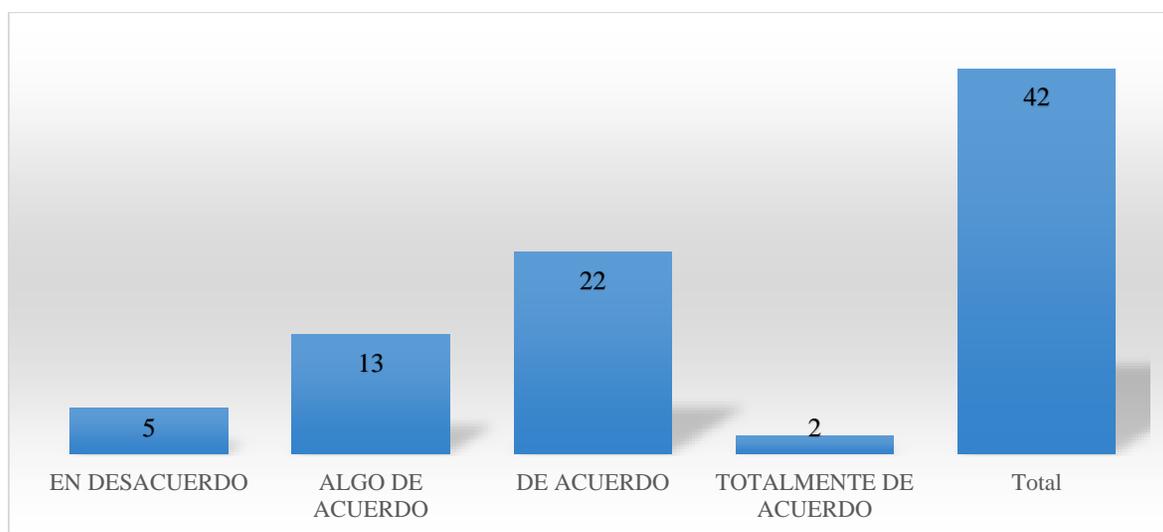
Pregunta 11: ¿Existe control en cada una de las áreas para desarrollar las funciones informa eficiente?

Tabla 19.

¿Existe control en cada una de las áreas para desarrollar las funciones informa eficiente?

Válido	Frecuencia	Porcentaje
EN DESACUERDO	5	11.9
ALGO DE ACUERDO	13	31.0
DE ACUERDO	22	52.4
TOTALMENTE DE ACUERDO	2	4.8
Total	42	100.0

Gráfico 11.



Interpretación: Del gráfico N^o 11 se observa que 22 trabajadores están de acuerdo y 13 trabajadores están en algo de acuerdo con el control en cada una de las áreas informa eficiente para realizar sus trabajos de la municipalidad. Por otro lado, 5 trabajadores están en desacuerdo con el control para realizar sus trabajos informa eficiente de la Municipalidad Distrital de Talavera y 2 están totalmente de acuerdo.

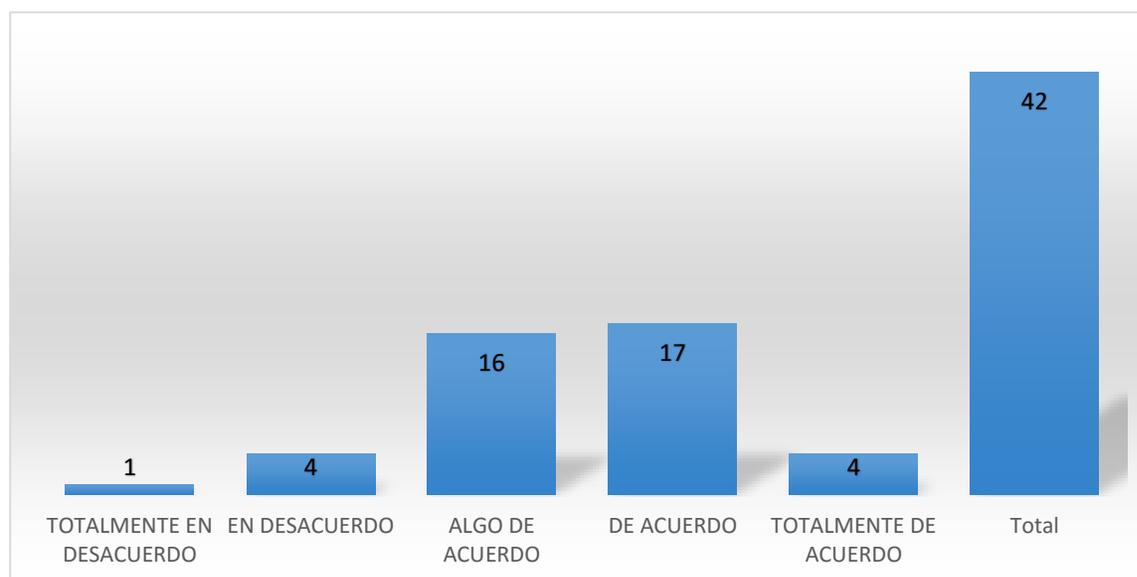
Pregunta 12: ¿Considera adecuado que sus superiores delegan funciones en la municipalidad?

Tabla 20.

¿Considera adecuado que sus superiores delegan funciones en la municipalidad?

Válido		Frecuencia	Porcentaje
	TOTALMENTE		
	EN	1	2.4
	DESACUERDO		
	EN	4	9.5
	DESACUERDO		
	ALGO DE	16	38.1
	ACUERDO		
	DE ACUERDO	17	40.5
	TOTALMENTE		
	DE ACUERDO	4	9.5
	Total	42	100.0

Gráfico 12.



Interpretación: Del gráfico N^a 12 se observa que 17 trabajadores están de acuerdo y 16 trabajadores están de algo de acuerdo considerando adecuado que sus superiores delegan funciones en la municipalidad. Por otro lado, 4 trabajadores están en desacuerdo con la delegación de funciones para realizar sus trabajos de la Municipalidad Distrital de Talavera y 4 están totalmente de acuerdo.

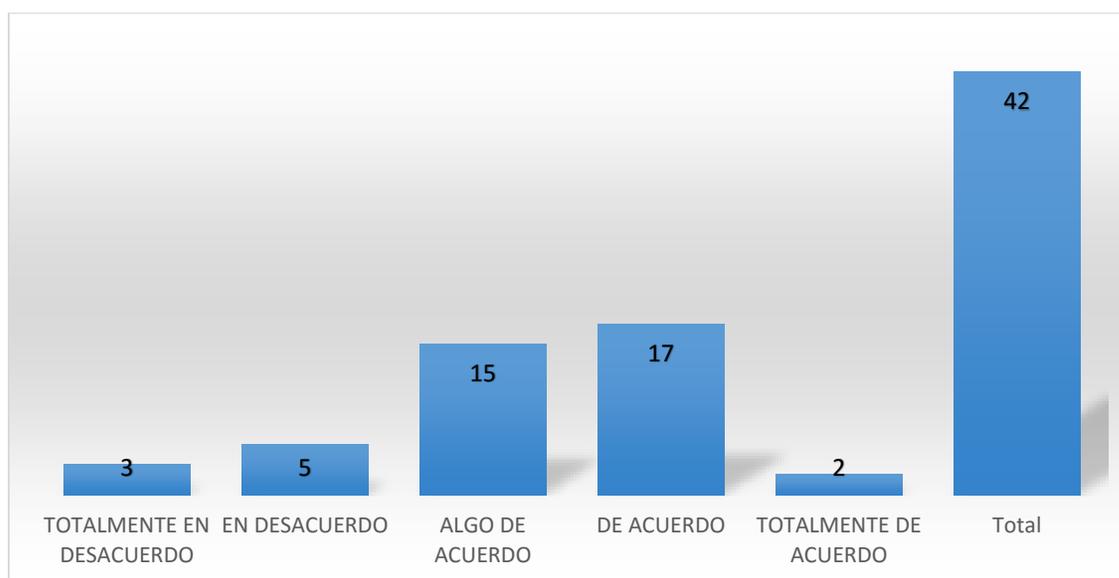
Pregunta 13: ¿Delega constantemente las actividades necesarias a sus subordinados?

Tabla 21.

¿Delega constantemente las actividades necesarias a sus subordinados?

Válido		Frecuencia	Porcentaje
	TOTALMENTE		
	EN	3	7.1
	DESACUERDO		
	EN	5	11.9
	DESACUERDO		
	ALGO DE	15	35.7
	ACUERDO		
	DE ACUERDO	17	40.5
	TOTALMENTE		
	DE ACUERDO	2	4.8
	Total	42	100.0

Gráfico 13.



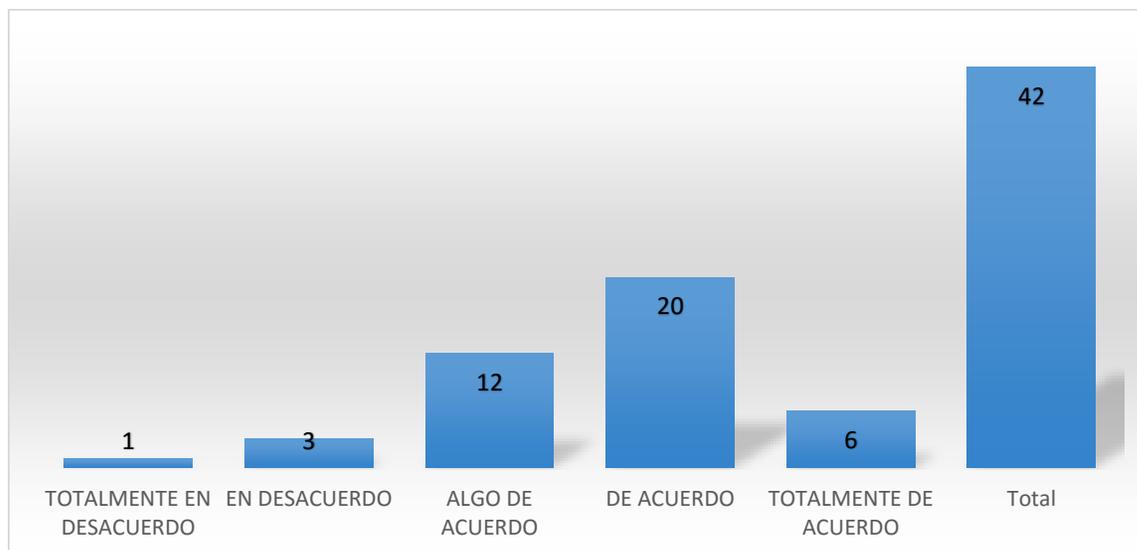
Interpretación: Del gráfico N° 13 se observa que 17 trabajadores están de acuerdo y 15 trabajadores están en algo de acuerdo considerando las actividades necesarias a sus subordinados que delegan constantemente en la municipalidad. Por otro lado, 5 trabajadores están en desacuerdo considerando las actividades necesarias a sus subordinados que delegan constantemente para realizar sus trabajos en la Municipalidad Distrital de Talavera y 2 están totalmente de acuerdo y 3 están totalmente en desacuerdo.

Pregunta 14: ¿Prevalece la autoridad en la institución eficazmente?

Tabla 22.

¿Prevalece la autoridad en la institución eficazmente?

Válido		Frecuencia	Porcentaje
	TOTALMENTE		
	EN		
	DESACUERDO	1	2.4
	EN		
	DESACUERDO	3	7.1
	ALGO DE		
	ACUERDO	12	28.6
	DE ACUERDO	20	47.6
	TOTALMENTE		
	DE ACUERDO	6	14.3
	Total	42	100.0

Gráfico 14.

Interpretación: Del gráfico N^o 14 se observa que 20 trabajadores están de acuerdo y 12 trabajadores están en algo de acuerdo considerando que prevalece la autoridad en la institución eficazmente. Por otro lado, 6 trabajadores están totalmente de acuerdo para realizar sus trabajos en la Municipalidad Distrital de Talavera y 3 están en desacuerdo.

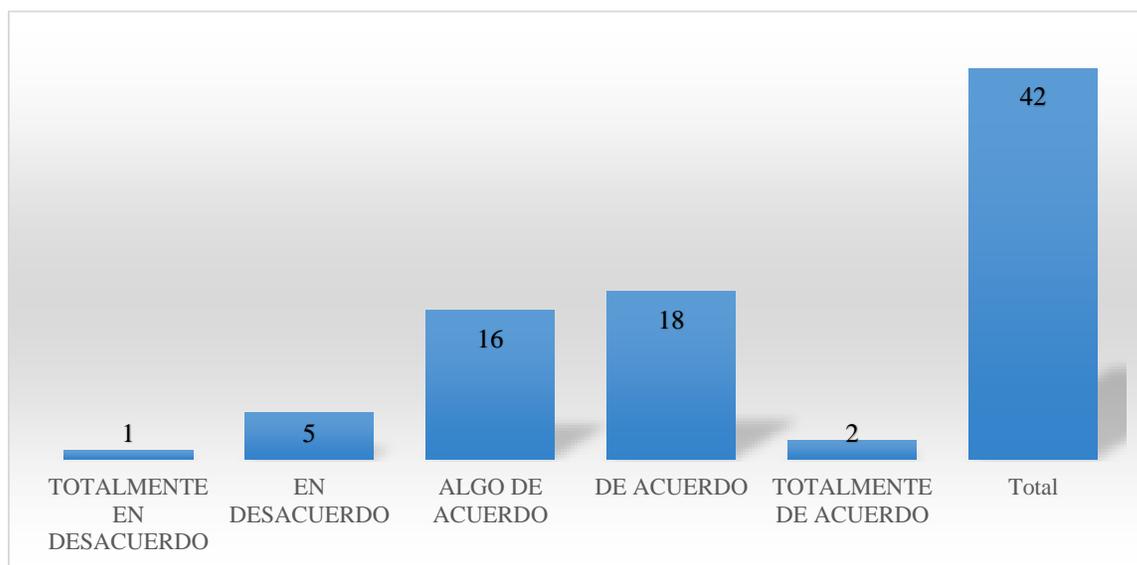
Pregunta 15: ¿El liderazgo satisface las necesidades de los colaboradores?

Tabla 23.

¿El liderazgo satisface las necesidades de los colaboradores?

Válido		Frecuencia	Porcentaje
	TOTALMENTE		
	EN	1	2.4
	DESACUERDO		
	EN	5	11.9
	DESACUERDO		
	ALGO DE	16	38.1
	ACUERDO		
	DE ACUERDO	18	42.9
	TOTALMENTE	2	4.8
	DE ACUERDO		
	Total	42	100.0

Gráfico 15.



Interpretación: Del gráfico N^o 15 se observa que 18 trabajadores están de acuerdo y 16 trabajadores están en algo de acuerdo considerando que el liderazgo satisface las necesidades de los colaboradores. Por otro lado, 5 trabajadores están en desacuerdo con el liderazgo satisface las necesidades de los colaboradores en la Municipalidad Distrital de Talavera y 2 están totalmente de acuerdo.

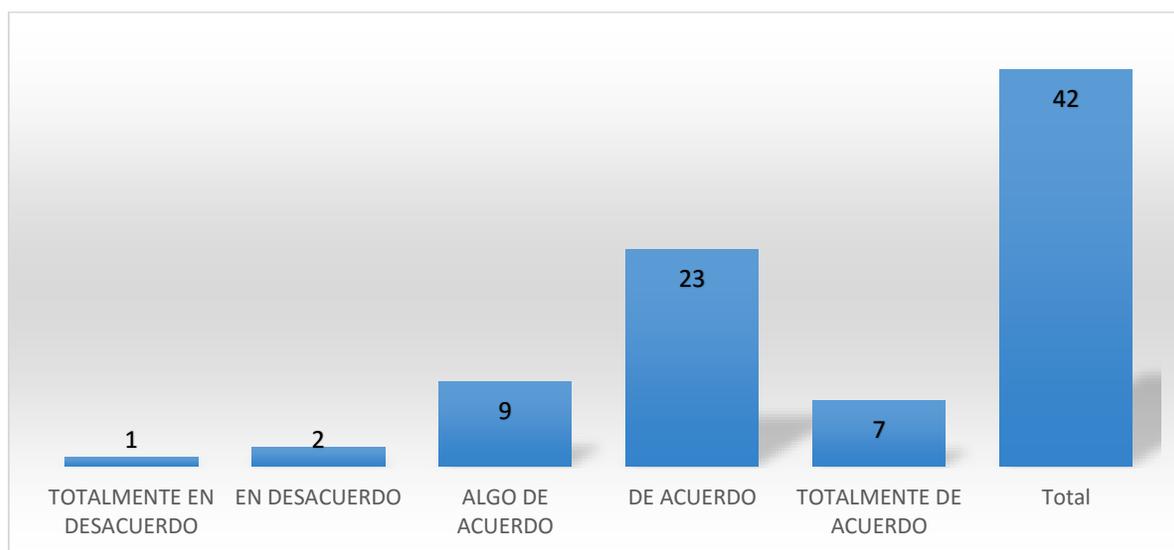
Pregunta 16: ¿Las relaciones interpersonales entre compañeros y jefes son buena?

Tabla 24.

¿Las relaciones interpersonales entre compañeros y jefes son buena?

Válido		Frecuencia	Porcentaje
	TOTALMENTE		
	EN		
	DESACUERDO	1	2.4
	EN		
	DESACUERDO	2	4.8
	ALGO DE		
	ACUERDO	9	21.4
	DE ACUERDO	23	54.8
	TOTALMENTE		
	DE ACUERDO	7	16.7
	Total	42	100.0

Gráfico 16.



Interpretación: Del gráfico N^o 16 se observa que 23 trabajadores están de acuerdo y 9 trabajadores están algo de acuerdo con las relaciones interpersonales entre compañeros y jefes son buena. Por otro lado, 7 trabajadores están totalmente de acuerdo con las relaciones interpersonales compañeros y jefes son buenas en la Municipalidad Distrital de Talavera.

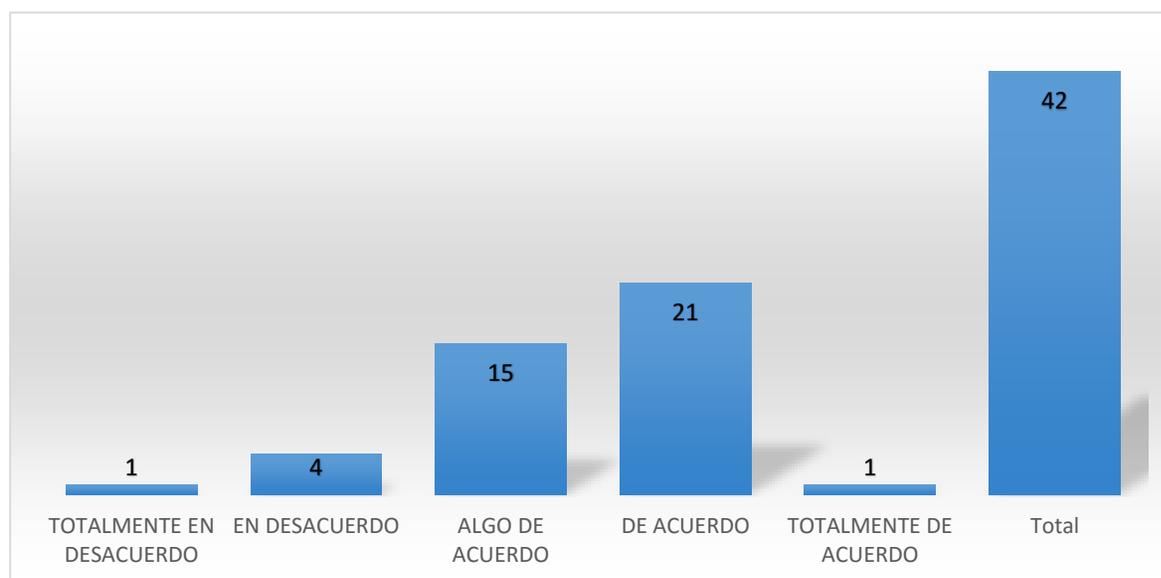
Pregunta 17: ¿Usted cree que la cultura organizacional en la municipalidad es buena?

Tabla 25.

¿Usted cree que la cultura organizacional en la municipalidad es buena?

Válido		Frecuencia	Porcentaje
	TOTALMENTE		
	EN	1	2.4
	DESACUERDO		
	EN	4	9.5
	DESACUERDO		
	ALGO DE	15	35.7
	ACUERDO		
	DE ACUERDO	21	50.0
	TOTALMENTE	1	2.4
	DE ACUERDO		
	Total	42	100.0

Gráfico 17.



Interpretación: Del gráfico N^a 17 se observa que 21 trabajadores están de acuerdo y 15 trabajadores están algo de acuerdo con la cultura organizacional en la Municipalidad. Por otro lado, 4 trabajadores están en desacuerdo con la cultura organizacional en la Municipalidad Distrital de Talavera.

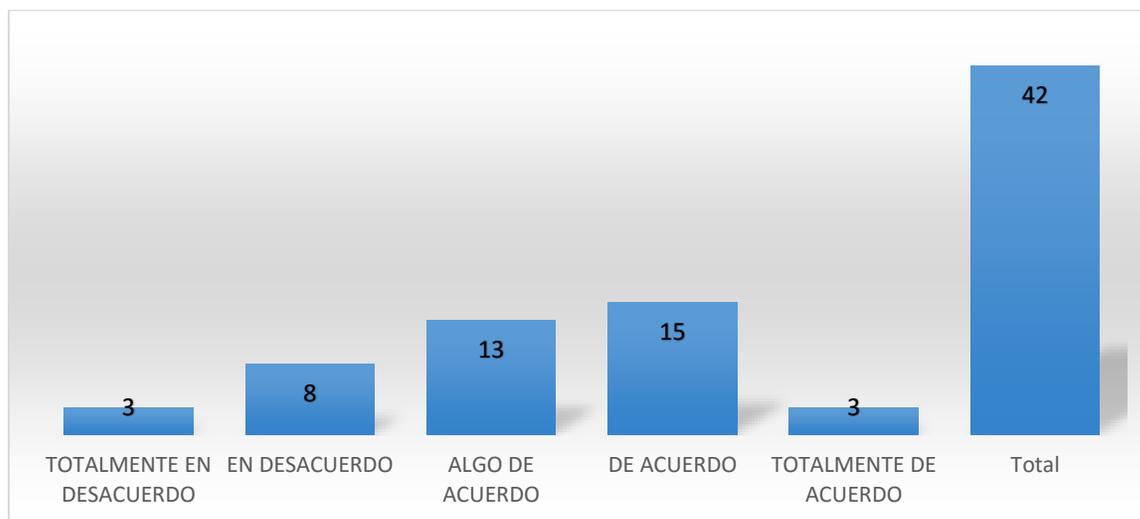
Pregunta 18: ¿Cuándo hay conflictos, las alternativas de solución de los trabajadores son tomadas en cuenta?

Tabla 26.

¿Cuándo hay conflictos, las alternativas de solución de los trabajadores son tomadas en cuenta?

Válido		Frecuencia	Porcentaje
	TOTALMENTE		
	EN	3	7.1
	DESACUERDO		
	EN	8	19.0
	DESACUERDO		
	ALGO DE	13	31.0
	ACUERDO		
	DE ACUERDO	15	35.7
	TOTALMENTE	3	7.1
	DE ACUERDO		
	Total	42	100.0

Gráfico 18.



Interpretación: Del gráfico N^o 18 se observa que 15 trabajadores están de acuerdo y 13 trabajadores están algo de acuerdo con las alternativas de solución son tomadas en cuenta de los trabajadores en la Municipalidad. Por otro lado, 8 trabajadores están en desacuerdo y 3 están totalmente de acuerdo con que las alternativas de solución de los trabajadores son tomadas en cuenta en la Municipalidad Distrital de Talavera.

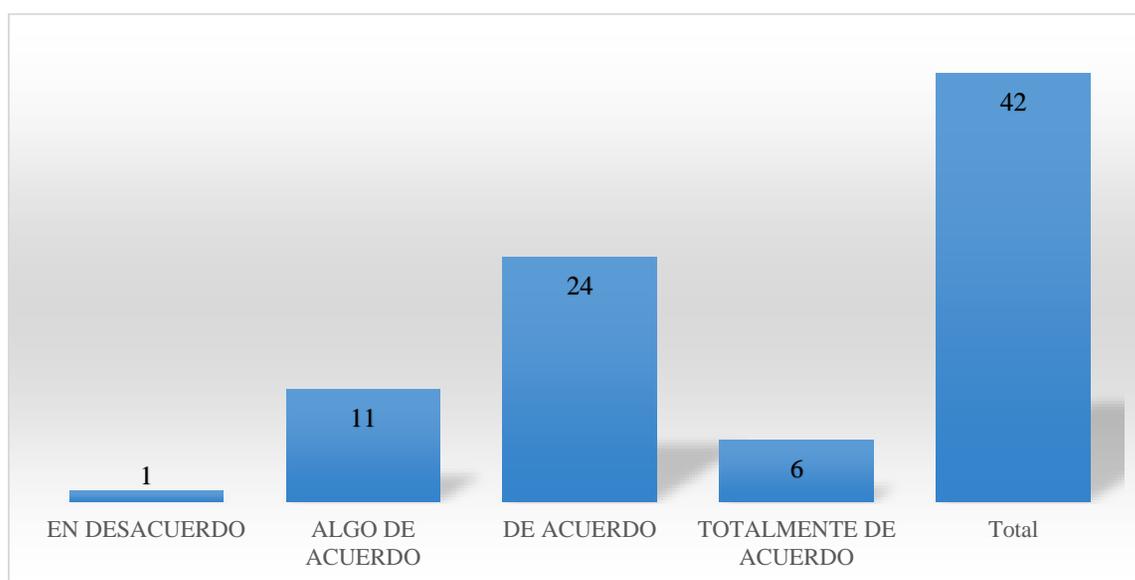
Pregunta 19: ¿Los problemas de estrés perjudican el ambiente de trabajo?

Tabla 27.

¿Los problemas de estrés perjudican el ambiente de trabajo?

	Frecuencia	Porcentaje
Válido		
EN DESACUERDO	1	2.4
ALGO DE ACUERDO	11	26.2
DE ACUERDO	24	57.1
TOTALMENTE DE ACUERDO	6	14.3
Total	42	100.0

Gráfico 19.



Interpretación: Del gráfico N^o 19 se observa que 24 trabajadores están de acuerdo y 11 trabajadores están algo de acuerdo que los problemas de estrés perjudican el ambiente de trabajo en la Municipalidad. Por otro lado, 6 trabajadores están totalmente de acuerdo en que los problemas de estrés perjudican el ambiente de trabajo en la Municipalidad Distrital de Talavera.

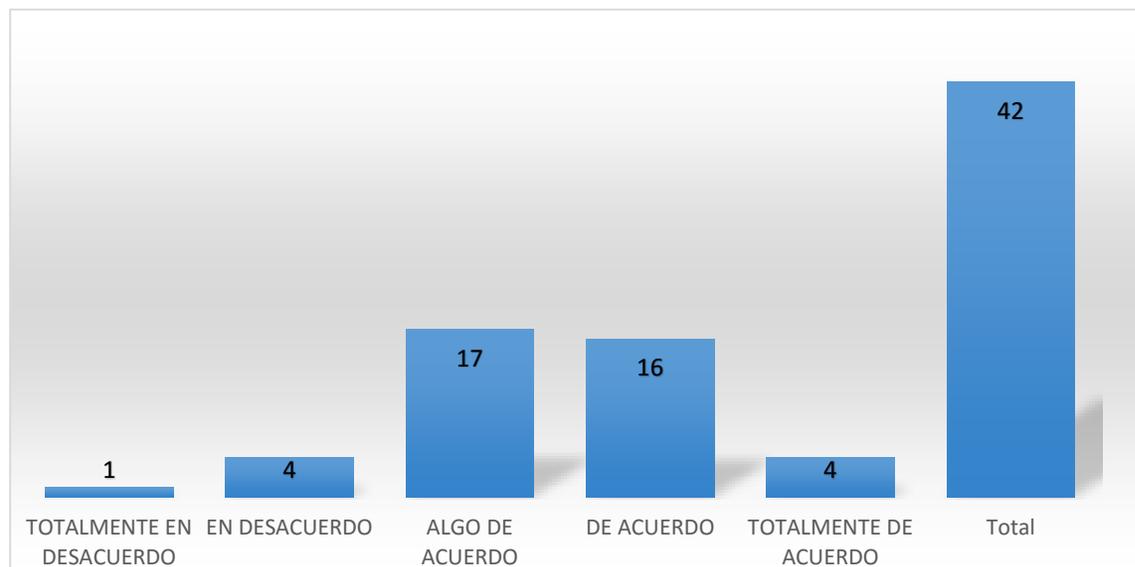
Pregunta 20: ¿Cómo califica la comunicación que existe entre los colaboradores y jefes inmediatos de la municipalidad?

Tabla 28.

¿Cómo califica la comunicación que existe entre los colaboradores y jefes inmediatos de la municipalidad?

	Frecuencia	Porcentaje
Válido		
TOTALMENTE EN DESACUERDO	1	2.4
EN DESACUERDO	4	9.5
ALGO DE ACUERDO	17	40.5
DE ACUERDO	16	38.1
TOTALMENTE DE ACUERDO	4	9.5
Total	42	100.0

Gráfico 20.



Interpretación: Del gráfico N^o 20 se observa que 17 trabajadores están de algo de acuerdo y 16 trabajadores están de acuerdo con la calificación de la comunicación que existe entre los colaboradores y jefes inmediatos en la Municipalidad. Por otro lado, 4 trabajadores están totalmente de acuerdo y 4 están en desacuerdo.

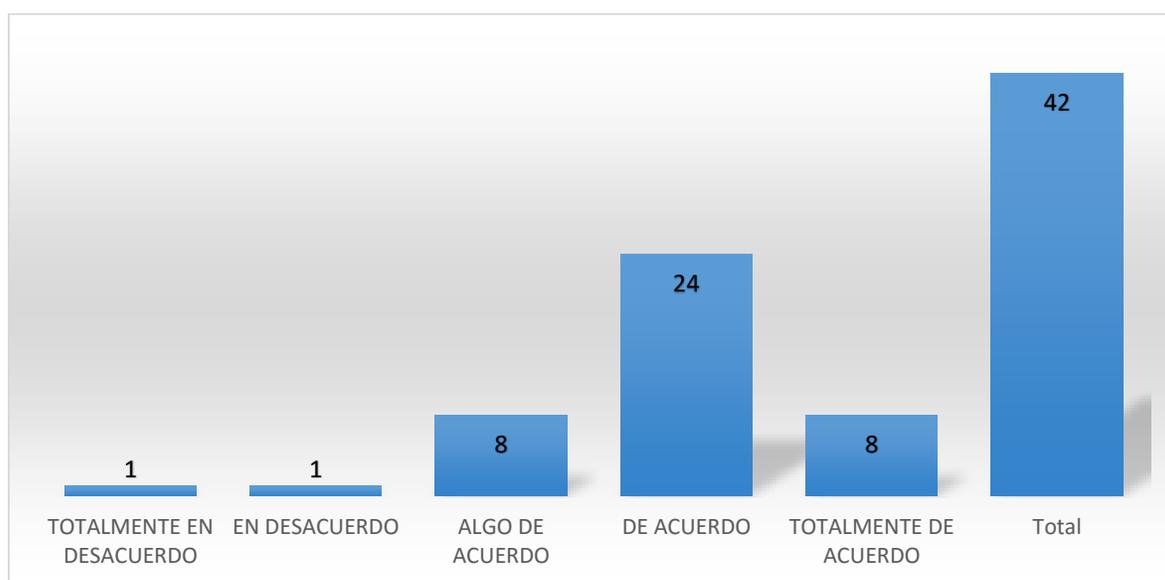
Pregunta 21: ¿La personalidad del trabajador ayuda en el desarrollo del trabajo?

Tabla 29.

¿La personalidad del trabajador ayuda en el desarrollo del trabajo?

Válido		Frecuencia	Porcentaje
	TOTALMENTE		
	EN	1	2.4
	DESACUERDO		
	EN	1	2.4
	DESACUERDO		
	ALGO DE	8	19.0
	ACUERDO		
	DE ACUERDO	24	57.1
	TOTALMENTE	8	19.0
	DE ACUERDO		
	Total	42	100.0

Gráfico 21.



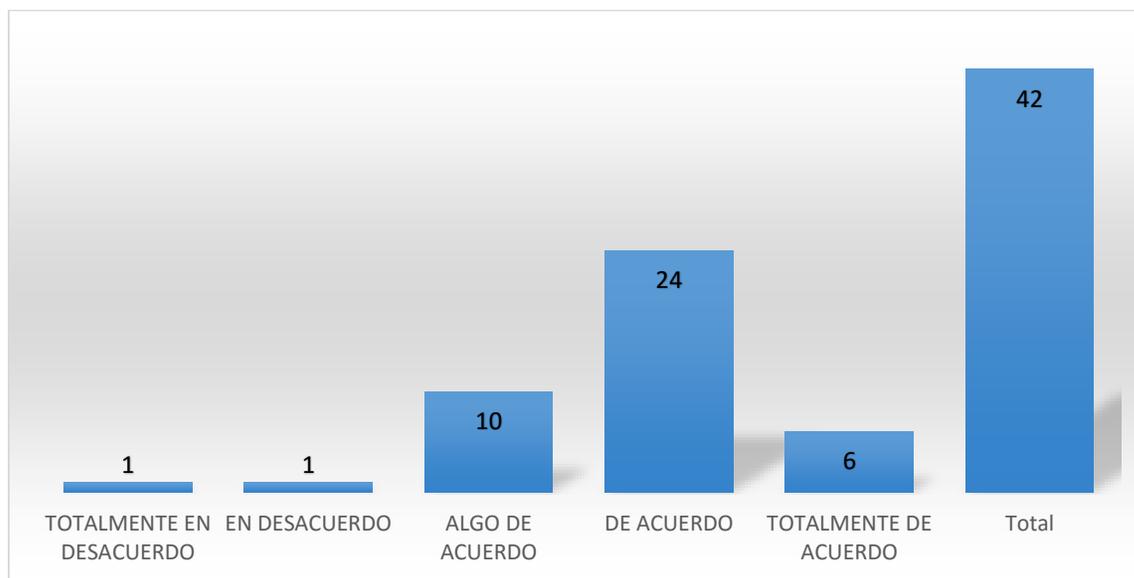
Interpretación: Del gráfico N^o 21 se observa que 24 trabajadores están de acuerdo y 8 trabajadores están de algo de acuerdo con que la personalidad del trabajador ayuda en el desarrollo del trabajo en la municipalidad. Por otro lado, 8 trabajadores están totalmente de acuerdo con que la personalidad del trabajador ayuda en el desarrollo del trabajo en la Municipalidad Distrital de Talavera.

Pregunta 22: ¿Se identifica con sus jefes?

Tabla 30.

¿Se identifica con sus jefes?

Válido		Frecuencia	Porcentaje
	TOTALMENTE		
	EN		
	DESACUERDO	1	2.4
	EN		
	DESACUERDO	1	2.4
	ALGO DE		
	ACUERDO	10	23.8
	DE ACUERDO	24	57.1
	TOTALMENTE		
	DE ACUERDO	6	14.3
	Total	42	100.0

Gráfico 22.

Interpretación: Del gráfico N^a 22 se observa que 24 trabajadores están de acuerdo y 10 trabajadores están de algo de acuerdo en que se si identifican con sus jefes en la municipalidad. Por otro lado, 6 trabajadores están totalmente de acuerdo con que se identifican con sus jefes en la Municipalidad Distrital de Talavera.

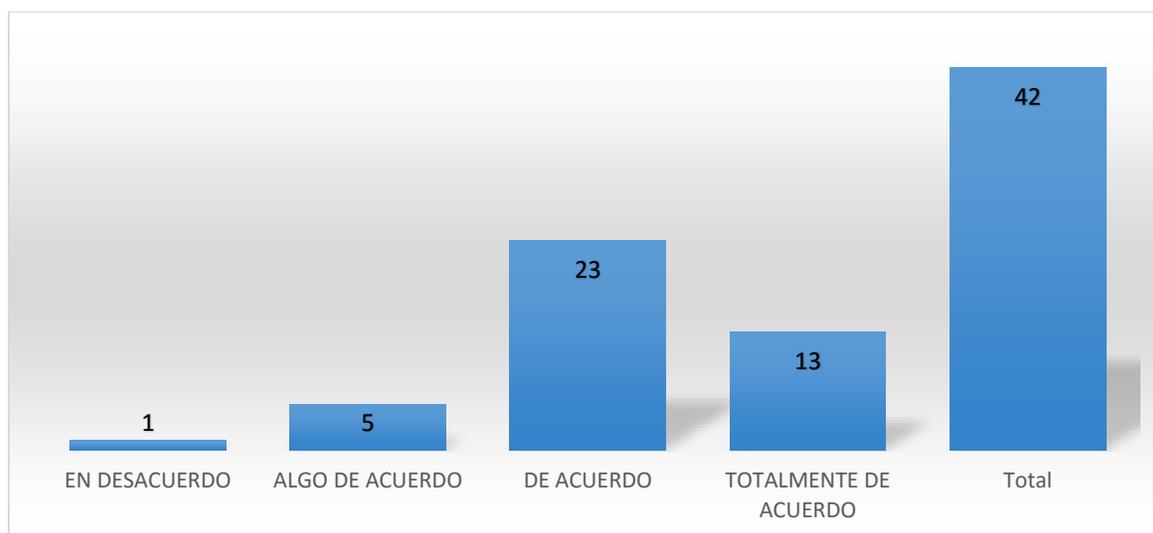
Pregunta 23: ¿Usted muestra una buena actitud para resolver los problemas en su trabajo?

Tabla 31.

¿Usted muestra una buena actitud para resolver los problemas en su trabajo?

	Frecuencia	Porcentaje
Válido		
EN DESACUERDO	1	2.4
ALGO DE ACUERDO	5	11.9
DE ACUERDO	23	54.8
TOTALMENTE DE ACUERDO	13	31.0
Total	42	100.0

Gráfico 23.



Interpretación: Del gráfico N^o 23 se observa que 24 trabajadores están de acuerdo y 13 trabajadores están totalmente de acuerdo con que existe una buena actitud para resolver los problemas en la municipalidad. Por otro lado, 5 trabajadores están de algo de acuerdo con que existe una buena actitud para resolver los problemas en la Municipalidad Distrital de Talavera.

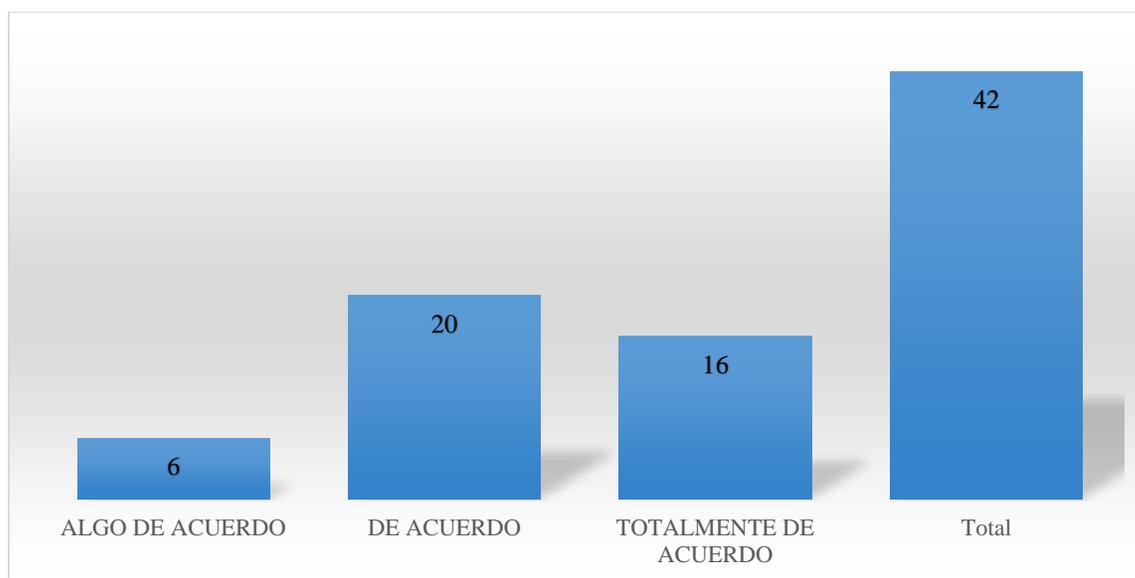
Pregunta 24: ¿Usted está apto para resolver los problemas de su trabajo?

Tabla 32.

¿Usted está apto para resolver los problemas de su trabajo?

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	ALGO DE ACUERDO	6	14.3
	DE ACUERDO	20	47.6
	TOTALMENTE DE ACUERDO	16	38.1
	Total	42	100.0

Gráfico 24.



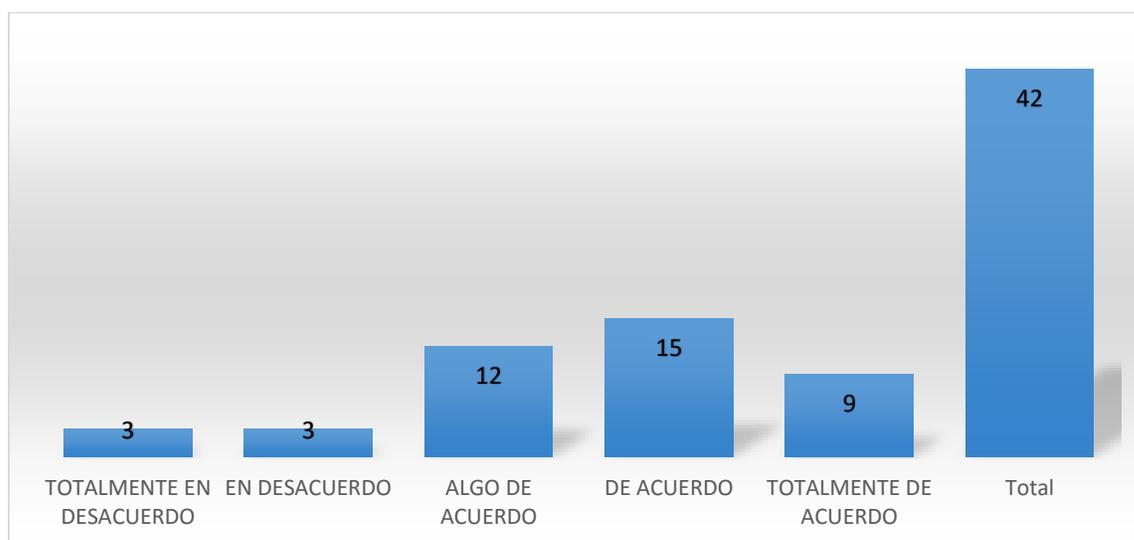
Interpretación: Del gráfico N^o 24 se observa que 20 trabajadores están de acuerdo y 16 trabajadores están totalmente de acuerdo en que están aptos para resolver los problemas de su trabajo en la municipalidad. Sin embargo, 6 trabajadores están de algo de acuerdo en que están apto para resolver los problemas de su trabajo en la Municipalidad Distrital de Talavera.

Pregunta 25: ¿Sus jefes lo motivan para realizar un mejor trabajo?

Tabla 33.

¿Sus jefes lo motivan para realizar un mejor trabajo?

Válido		Frecuencia	Porcentaje
	TOTALMENTE		
	EN		
	DESACUERDO	3	7.1
	EN		
	DESACUERDO	3	7.1
	ALGO DE		
	ACUERDO	12	28.6
	DE ACUERDO	15	35.7
	TOTALMENTE		
	DE ACUERDO	9	21.4
	Total	42	100.0

Gráfico 25.

Interpretación: Del gráfico N^a 25 se observa que 15 trabajadores están de acuerdo y 12 trabajadores están algo de acuerdo con la motivación de sus jefes para realizar un mejor trabajo en la municipalidad. Por otro lado, 9 trabajadores están totalmente de acuerdo con la motivación de sus jefes para realizar un mejor trabajo en la Municipalidad Distrital de Talavera.

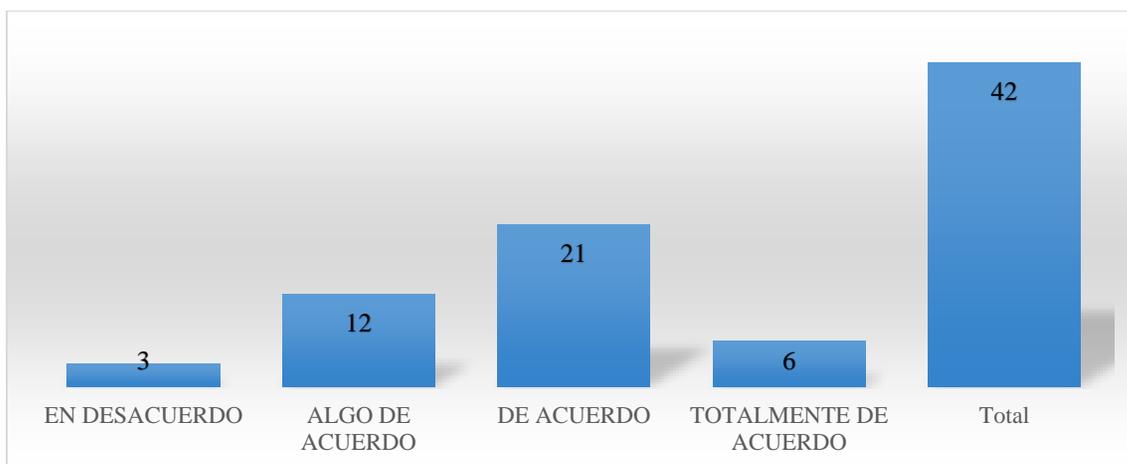
Pregunta 26: ¿La productividad que hay en su trabajo, se debe al trabajo en equipo que se realiza?

Tabla 34.

¿La productividad que hay en su trabajo, se debe al trabajo en equipo que se realiza?

	Frecuencia	Porcentaje
Válido		
EN DESACUERDO	3	7.1
ALGO DE ACUERDO	12	28.6
DE ACUERDO	21	50.0
TOTALMENTE DE ACUERDO	6	14.3
Total	42	100.0

Gráfico 26.



Interpretación: Del gráfico N^o 26 se observa que 21 trabajadores están de acuerdo y 12 trabajadores están algo de acuerdo con que la productividad que hay en su trabajo se debe al trabajo en equipo que se realizan en la municipalidad. Por otro lado, 6 trabajadores están totalmente de acuerdo.

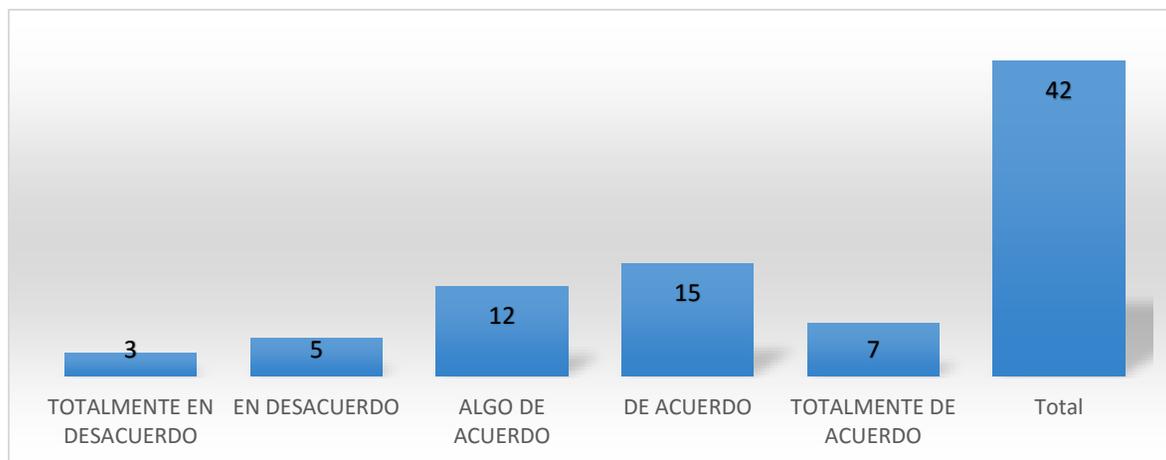
Pregunta 27: ¿La rotación de personal del puesto de trabajo en la municipalidad perjudica el trabajo en equipo?

Tabla 35.

¿La rotación de personal del puesto de trabajo en la municipalidad perjudica el trabajo en equipo?

Válido		Frecuencia	Porcentaje
	TOTALMENTE		
	EN DESACUERDO	3	7.1
	EN DESACUERDO	5	11.9
	ALGO DE ACUERDO	12	28.6
	DE ACUERDO	15	35.7
	TOTALMENTE DE ACUERDO	7	16.7
	Total	42	100.0

Gráfico 27.



Interpretación: Del gráfico N^o 27 se observa que 15 trabajadores están de acuerdo y 12 trabajadores están algo de acuerdo con que la rotación de personal del puesto de trabajo perjudica trabajo en equipo en la municipalidad. Por otro lado, 7 trabajadores están totalmente de acuerdo con que la rotación de personal del puesto del trabajo perjudica trabajo en equipo en la Municipalidad Distrital de Talavera.

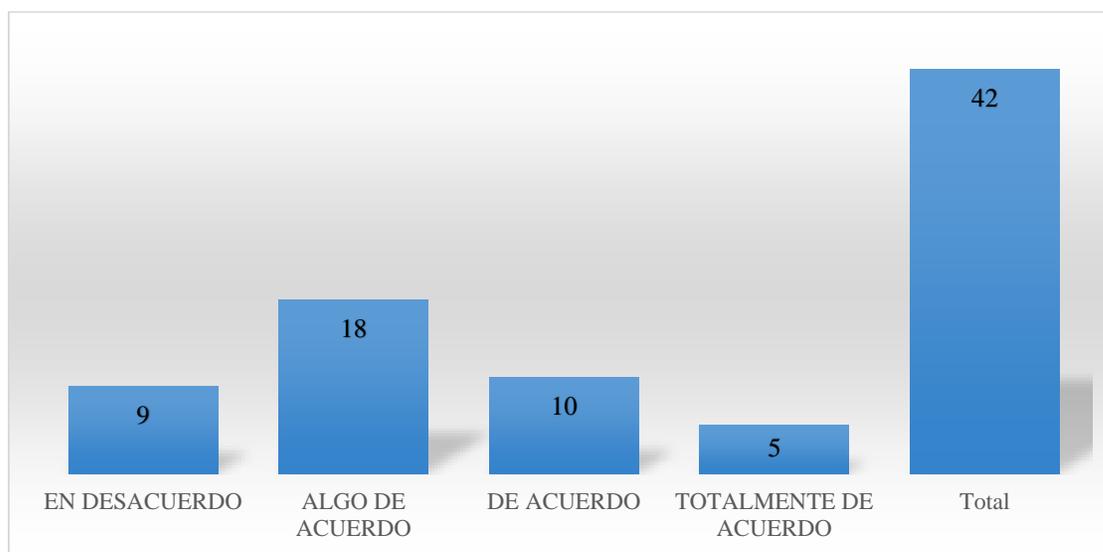
Pregunta 28: ¿Estás de acuerdo como trabajador con las decisiones tomadas de los jefes superiores?

Tabla 36.

¿Estás de acuerdo como trabajador con las decisiones tomadas de los jefes superiores?

Válido		Frecuencia	Porcentaje
	EN DESACUERDO	9	21.4
	ALGO DE ACUERDO	18	42.9
	DE ACUERDO	10	23.8
	TOTALMENTE DE ACUERDO	5	11.9
	Total	42	100.0

Gráfico 28.



Interpretación: Del gráfico N^o 28 se observa que 18 trabajadores están de algo de acuerdo y 10 trabajadores están de acuerdo como trabajador con las decisiones tomadas por los jefes superiores. Por otro lado, 5 trabajadores están totalmente de acuerdo y 9 trabajadores están en desacuerdo con las decisiones tomadas por los jefes superiores en la municipalidad distrital de Talavera.

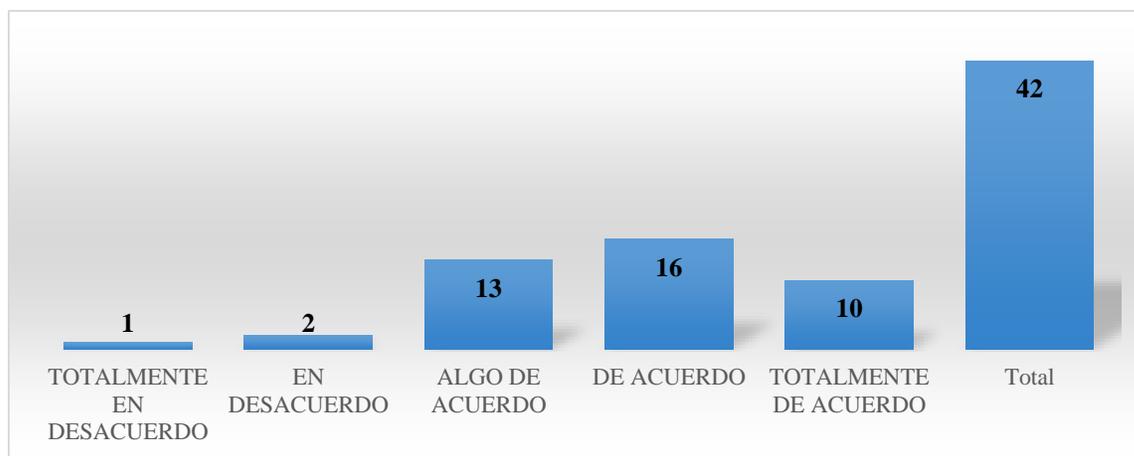
Pregunta 29: ¿Te sientes motivado para realizar los trabajos encomendados, sea entre los colaboradores y su jefe inmediato?

Tabla 37.

¿Te sientes motivado para realizar los trabajos encomendados, sea entre los colaboradores y su jefe inmediato?

	Frecuencia	Porcentaje
Válido		
TOTALMENTE		
EN	1	2.4
DESACUERDO		
EN	2	4.8
DESACUERDO		
ALGO DE	13	31.0
ACUERDO		
DE ACUERDO	16	38.1
TOTALMENTE	10	23.8
DE ACUERDO		
Total	42	100.0

Gráfico 29.



Interpretación: Del gráfico N° 29 se observa que 16 trabajadores están de acuerdo y 13 trabajadores están de algo de acuerdo que para realizar los trabajos encomendados entre los colaboradores y sus jefes inmediatos se sienten motivados. Por otro lado, 10 trabajadores están totalmente de acuerdo para realizar los trabajos encomendados porque se sienten motivado entre colaboradores y su jefe inmediato en la Municipalidad Distrital de Talavera.

4.3.2. Resultados de la Variable Clima organizacional.

A continuación, se presentan los resultados hallados en el estudio, mostrando inicialmente el resultado obtenido para toda la organización y luego cada factor indagado en los trabajadores municipales que participaron.

Tabla 38

Evaluación del Clima General de la Municipalidad Distrital de Talavera, Provincia de Andahuaylas.

	Frecuencia	%
Mal Clima	5	12.95%
Regular clima	13	31.88%
Buen clima	17	41.40%
Excelente clima	6	13.76%
	42	100.00%

Fuente: Elaboración propia Pablo Aldazabal Sierra

De la tabla 38 se puede concluir que la apreciación del clima general de la Municipalidad Distrital de Talavera, por parte de los trabajadores obtuvo un resultado favorable de clima, ya que el 41,40% de la población manifestó puntuaciones altas que corresponden a buen clima organizacional, sin embargo, esto representa menos de la mitad de la población en estudio, donde aproximadamente un 31,88% obtuvo una percepción de regular clima, por otra parte el 13,76% obtuvo un resultado de un clima excelente y el 12,95% señalaron un mal clima en la organización.

A continuación, se presentan los resultados obtenidos dimensión por dimensión para todos los miembros de la Municipalidad:

Interpretación de dimensiones.

Tabla 39

Porcentaje promedio de la Infraestructura de la Municipalidad Distrital de Talavera, Provincia de Andahuaylas.

Dimensión Infraestructura	Muy Malo	Malo	Regular	Bueno	Muy Bueno
PROMEDIO	0.7%	15.6%	38.1%	36.4%	9.2%

Fuente: Elaboración propia Pablo Aldazabal Sierra

Se aprecia en la tabla 39, que el 38,1% de los trabajadores señalan que la infraestructura de la Municipalidad Distrital de Talavera, es regular y el 36,4% declara que la infraestructura es buena. Asimismo, el 15,6% señala que la infraestructura es mala, el 9,2% indica que la infraestructura es muy buena y tan solamente el 0,7% precisa que la infraestructura es muy mala.

Tabla 40.

Porcentaje promedio de las características estructurales de la Municipalidad Distrital de Talavera, Provincia de Andahuaylas.

Dimensión Características Estructurales	Muy Malo	Malo	Regular	Bueno	Muy Bueno
PROMEDIO	2.4%	11.0%	34.2%	44.3%	8.0%

Fuente: Elaboración propia Pablo Aldazabal Sierra

Se aprecia en la tabla 40, que el 44,3% de los trabajadores señalan las características estructurales de la Municipalidad Distrital de Talavera, es buena y el 34,2% declara las características estructurales es regular. Asimismo, el 11,0% señala las características estructurales es mala, el 8,0% indica las características estructurales es muy buena y tan solamente el 2,4% precisa las características estructurales es muy mala.

Tabla 41.

Porcentaje promedio del Ambiente Social en la Municipalidad Distrital de Talavera, Provincia de Andahuaylas.

Dimensión Ambiente Social	Muy Malo	Malo	Regular	Bueno	Muy Bueno
PROMEDIO	2.9%	9.0%	31.0%	47.1%	9.5%

Fuente: Elaboración propia Pablo Aldazabal Sierra

Se aprecia en la tabla 41, que el 47,1% de los trabajadores señalan que el ambiente social de la Municipalidad Distrital de Talavera, es bueno y el 31,0% declara que el ambiente social es regular. Asimismo, el 9,5% señala que el ambiente social es muy bueno, el 9,0% indica que el ambiente social es malo y tan solamente el 2,9% precisa que el ambiente social es muy malo.

Tabla 42.

Porcentaje promedio de las Características personales de los trabajadores en la Municipalidad Distrital de Talavera, Provincia de Andahuaylas.

Dimensión Características Personales	Muy Malo	Malo	Regular	Bueno	Muy Bueno
PROMEDIO	2.9%	2.9%	19.5%	50.5%	24.8%

Fuente: Elaboración propia Pablo Aldazabal Sierra

Se aprecia en la tabla 42, que el 50,5% de los trabajadores señalan que las características personales de la Municipalidad Distrital de Talavera, es bueno y el 24,8% declara que las características personales es muy buena. Asimismo, el 19,5% señala que las características personales es regular, el 2,9% indica que las características personales es malo y tan solamente el 2,9% precisa que las características personales es muy mala.

Tabla 43.

Porcentaje promedio del Trabajo en equipo de los trabajadores en la Municipalidad Distrital de Talavera, Provincia de Andahuaylas.

Dimensión Trabajo en equipo	Muy Malo	Malo	Regular	Bueno	Muy Bueno
PROMEDIO	2.4%	11.3%	32.7%	36.9%	16.7%

Fuente: Elaboración propia Pablo Aldazabal Sierra

Se aprecia en la tabla 43 que el 36,9% de los trabajadores señalan que el trabajo en equipo de la Municipalidad Distrital de Talavera es bueno y el 32,7% declara que el ambiente social es regular. Asimismo, el 16,7% señala que el ambiente social es muy bueno, el 11,3% indica que el ambiente social es malo y tan solamente el 2,4% precisa que el ambiente social es muy malo.

CAPÍTULO V

DISCUSIÓN

El propósito de esta investigación fue conocer y evaluar el clima organizacional experimentado por los trabajadores que laboran en la Municipalidad Distrital de Talavera de la Provincia de Andahuaylas, Región Apurímac.

Los resultados de esta investigación en términos generales, reportaron que los trabajadores perciben favorable el clima organizacional. El clima organizacional está compuesto de múltiples factores según Dorta (2013), afirma que las relaciones interpersonales, los factores extra laborales, las condiciones del trabajador, afectan de manera directa sobre un clima adecuado, en cuanto a los resultados obtenidos en la dimensión de relaciones interpersonales se puede ver que las relaciones internas en la organización son buenos cabe resaltar que existen muchos espacios para la interacción lo cual permite una dinámica positiva entre los empleados y que la participación de los superiores para la resolución de problema es primordial, dándole paso a que tengan un amplio conocimiento de las necesidades de la municipalidad; por otro lado, en cuanto a la dimensión de motivación se puede evidenciar que los trabajadores se encuentran realizados y satisfecho con las condiciones de trabajos y expresan buena disposición a las políticas de la municipalidad, cabe resaltar que el tiempo que llevan los empleados laborando es poco puesto que la mayoría tiene de un año o menos.

Al igual que Robles, Dierssen, Martínez, Herrera, Díaz, & Llorca (2003), se puede confirmar con esta investigación que la valoración positiva del clima organizacional se encuentra directamente relacionada con la satisfacción laboral, lo cual se evidencia en los resultados del factor de motivación. Se mostró un buen clima laboral con puntuaciones altas en los factores de motivación, liderazgo, relaciones interpersonales y control, los cuales afectan el rendimiento de los trabajadores y compañeros. Confirmando lo expuesto por Capera, Bustos & Yagama (2011), donde hablan de la importancia del papel del empleado, el comportamiento y las características de la organización como vínculos del CO (p.9).

Se recomienda la evaluación periódica del clima organizacional para identificar variables que requieran mayor fortalecimiento, para incluir así estrategias de intervención; se debe realizar la socialización de los resultados para despertar el interés de los empleados municipales en el mejoramiento del clima organizacional. Al igual que se sigan incentivando la organización de actividades más frecuentes donde los empleados puedan tener un tiempo de esparcimiento e integración para el mejoramiento de las relaciones interpersonales y permitirles a los empleados la posibilidad de hacer parte de la toma de decisiones para que los miembros de la agrupación participen de manera activa en las decisiones que giran en torno a su trabajo que afecte de manera directa o indirecta el buen funcionamiento de la municipalidad.

CONCLUSIONES

Las conclusiones del presente trabajo de investigación son:

- a. El primer objetivo específico es describir la infraestructura; esta dimensión agrupa a los indicadores referidos a espacio físico, instalaciones, mobiliario, equipo y tecnología que posee la Municipalidad Distrital de Talavera. Se observa en la tabla 39, que el 38,1% de los trabajadores señalan que la infraestructura es regular y el 36,4% declara que es buena. Asimismo, el 15,6% señala que la infraestructura es mala, el 9,2% indica que la infraestructura es muy buena y tan solamente el 0,7% precisa que la infraestructura es muy mala.
- b. El segundo objetivo específico es identificar las características estructurales; esta dimensión agrupa a los indicadores referidos a la estructura organizacional, determinados por tramo de control, delegación de funciones, autoridad y liderazgo en la Municipalidad Distrital de Talavera. Se aprecia en la tabla 40 que el 44,3% de los trabajadores están de acuerdo con las características estructurales que posee la Municipalidad Distrital de Talavera, y perciben que ésta cuenta con un organigrama adecuado y que tiene diseñado las áreas de la municipalidad en forma clara y entendible y bien estructurado, que existe control en cada una de las áreas para desarrollar las funciones en forma eficiente, asimismo consideran adecuado que sus superiores deleguen funciones constantemente en las actividades necesarias a sus subordinados. Igualmente indican que prevalece la

autoridad en la institución eficazmente y que el liderazgo satisface las necesidades de los trabajadores; el 34,2% declara estar de algo de acuerdo con las características estructurales.

- c. El tercer objetivo específico es identificar el ambiente social, esta dimensión, agrupa a los indicadores referidos al compañerismo, las relaciones interpersonales, los conflictos, el estrés y la comunicación, en la Municipalidad Distrital de Talavera. Se aprecia en la tabla 41 que el 47,1% de los trabajadores están conformes con el ambiente social que posee la Municipalidad Distrital de Talavera, y perciben que las relaciones interpersonales entre compañeros y jefes son buenas, asimismo, creen que la cultura organizacional en la municipalidad es buena señalando que cuando hay conflictos, las alternativas de solución de los trabajadores son tomadas en cuenta; que los problemas de estrés perjudican el ambiente de trabajo y califican la comunicación que existe entre los colaboradores y jefes inmediatos de la municipalidad; el 31,0% declara estar de algo de acuerdo con el ambiente social.
- d. El cuarto objetivo específico es describir las características personales; esta dimensión agrupa a los indicadores referidos a la personalidad de los trabajadores, sus actitudes y aptitudes, y las motivaciones y motivadores, en la Municipalidad Distrital de Talavera de la Provincia de Andahuaylas. Se aprecia en la tabla 42 que el 50,5% de los trabajadores están conforme con las características personales de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Talavera y perciben que la personalidad del trabajador ayuda en el desarrollo del trabajo; se identifican con sus jefes, muestran una buena actitud para resolver los problemas en su trabajo, están aptos para resolver los problemas de su trabajo y sus jefes lo motivan para realizar un mejor trabajo; el 24,8% declara estar de totalmente de acuerdo con las características personales.

- e. El quinto objetivo específico describir el trabajo en equipo, esta dimensión agrupa a los indicadores referidos a la productividad, la rotación de personal y la satisfacción laboral, en la Municipalidad Distrital de Talavera. Se aprecia en la tabla 43 que el 36,9% de los trabajadores están conforme con el trabajo en equipo en la Municipalidad Distrital de Talavera y perciben que la productividad en su trabajo se debe al trabajo en equipo que se realizan; la rotación de personal del puesto de trabajo en la municipalidad perjudica el trabajo en equipo, están de acuerdo con las decisiones tomadas de los jefes superiores y se sienten motivados para realizar los trabajos encomendados, sea entre los colaboradores y su jefe inmediato; el 32,7% declara estar de algo conforme con el trabajo en equipo.
- f. Concluyo (de conformidad a lo observado en la tabla 38) que la apreciación del clima general de la Municipalidad Distrital de Talavera, por parte de los trabajadores obtuvo un resultado favorable de clima ya que el 41,40% de la población manifestó puntuaciones altas que corresponden a buen clima organizacional, sin embargo, esto representa menos de la mitad de la población en estudio, donde aproximadamente un 31,88% obtuvo una percepción de regular clima, por otra parte el 13,76% obtuvo un resultado de un clima excelente y el 12,95% señalaron un mal clima en la organización.

Por los resultados hallados se concluye que la percepción del clima organizacional es satisfactoria por parte de los empleados de esta Municipalidad; esto está estrechamente ligado al compromiso que actualmente asumen los mismos desde todos los niveles jerárquicos.

RECOMENDACIONES

Las recomendaciones de alternativas acuerdo los resultados son los siguientes.

- a. Mejorar la infraestructura realizando una mejor distribución del ambiente físico; así como mejorar los equipos informáticos y la tecnología que se usa.
- b. Realizar una mejor distribución personal que coadyuve encada una de las áreas de departamentos con criterio de liderazgo lo que mejorará un mejor clima organizacional.
- c. Realizar actividades de confraternizaciones para un mejor clima organizacional.
Asimismo, se supera el estrés teniendo una mejor relación entre los jefes y los servidores públicos esto incide positivamente como persona entre los trabajadores.
- d. Ejecutar talleres de psicología que motiven con especial atención en el área de relaciones interpersonales por el bien común, como haciendo participar a los trabajadores con la finalidad mejorar así las habilidades de los colaboradores que aportan para tener un mejor clima organizacional, esto influirá positivamente entre los trabajadores en cada una de departamentos, jefes, directorios y funcionarios para la producción del objetivo de la organización.
- e. Establecer políticas de trabajo que fomenten el trabajo en equipo, haciendo uso de técnicas como “lluvias de ideas”. Esto permitirá cohesionar las relaciones interpersonales y tener un mejor resultado en la organización.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Acosta, J. (2009). Delejar. (3ª.ed). España: ESIC Editorial.
- Aquino J. (2008). El buen líder, (2ª.ed). México: McGraw-Hill Interamericana.
- Ayoub, J. (2011). Estilos de Liderazgo y su aplicación en la Administración Publica. México: Editorial Thomson.
- Baida, A. (2009). Coach de la Profesional. España: ESIC Editorial.
- Candela, R. (2007). Herramientas más comunes para medir el clima organizacional. Extraído el 20 de noviembre, 2013, de <http://www.geocities.com/armonizaciones/arelac.htm>
- Castillo, C. (2009). Nuevas tendencias en la retención y mejoramiento del talento profesional y directivo. España: Colección EOI.
- Castells, E., y Valls, J. (2008). Tecnología e innovación en la empresa. (3ª.ed). España: Ediciones UPC.
- Chapman, G. (2011). Los 5 lenguajes del aprecio en el trabajo: cómo motivar Al personal. USA: Editorial Porta Voz.
- Chiavenato, I. (2010). Administración de recursos humanos. (2a.ed). México: McGraw Hill.
- Cortès, J. (2007). Seguridad e higiene del trabajo. (9ª.ed). España: Editorial Tebar.

- Chiang, M., Martin, M., y Núñez, A. (2010). Relaciones entre el clima Organizacional y la satisfacción laboral. (4ª.ed). Madrid: Universidad Pontifica Comillas.
- Davis, K. (2009). Comportamiento humano en el trabajo. (9ª. ed). México: McGraw-Hill.
- Franklin, E. (2009). Organización de empresas. (3ª.ed). México: McGraw Hill.
- Fernández, R. (2010). La mejora de la productividad en la pequeña y mediana Empresa. España: Editorial Club Universitario.
- Gan, F. y Berdel, G. (2007). Manual de recursos humanos. España: Editorial Hispano Europea.
- Gómez R. y Acosta S. (2008). Trabajo en equipo Instalaciones. (2ª.ed). México: Limusa.
- Hartley, M. (2010). Controla tu estrés. (3ª.ed). España: Editorial Hispano Europea, S. A.
- Koontz, H. (2008) Teoría de las necesidades de Maslow. Administración una Perspectiva global. (13ª.ed). México: McGraw Hill.
- Lee, N. (2009). La Práctica del liderazgo gerencial. Impreso USA.
- López, R. (2013). Clima Organizacional en una cooperativa de ahorro y crédito Afiliada a Micoope. Tesis. Guatemala: Universidad Rafael Landivar.
- Méndez, C. (2008). Clima Organizacional en Colombia, un método de análisis para su intervención. (3ª.ed). México: Internacionales Thomson Editores.
- Minguéz, A. (2006). Dirección práctica de Recursos Humanos. (2ª ed). España: ESIC Editorial.

- Orellana, P. (2008). “Sea Feliz”. Sección Buena Vida. Prensa libre. Guatemala. P 43-44
- Ortiz, F. (2007). Vivir sin estrés. México: Pax México.
- Rivera, E. (2012). Clima Organizacional en los hoteles con restaurante en la Ciudad de Quetzaltenango. Tesis. Guatemala: Universidad Rafael Landivar.
- Robbins, S. (2009). Comportamiento organizacional. (12^a.ed). México: Pearson Ediciones.
- Rodríguez, J. (2009). Administración moderna de personal. (7^a.ed). México: Editorial Learning.
- Román, M. (2008). Liderazgo y Coaching. Versión digital. Libros en Red. México D.F.
- Rubio, A. (2008). Ganarse el Puesto y superar con éxito el período de prueba. España: Ediciones Díaz de Santos S.A.
- Saavedra, R. (2007). Liderazgo en las organizaciones. México: Pearson Educación.
- Sonnenfeld, A. (2010). Liderazgo Ético: La Sabiduría de Decidir bien. (3^a.ed). España: Ediciones Encuentros, S. A.
- Urcola, J. (2008). La Motivación Empieza en Uno mismo. (2^a. ed). España: ESIC Editorial.
- Vargas, Y. (2013). Clima Organizacional en la municipalidad de Estanzuela, Zacapa. Tesis: Guatemala. Universidad Rafael Landivar.

ANEXOS

ANEXO 1: MATRIZ DE CONSISTENCIA.

CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE TALAVERA, PROVINCIA DE ANDAHUAYLAS, REGIÓN APURÍMAC, PERÚ – 2017

Pregunta	Objetivos	Hipótesis	Variables	Diseño Metodológico
<p><u>PROBLEMA PRINCIPAL:</u></p> <p>¿Cómo es el clima organizacional, en la Municipalidad Distrital de Talavera, Provincia de Andahuaylas, Región Apurímac 2017?</p> <p><u>PROBLEMAS ESPECÍFICOS</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • ¿Cómo es la infraestructura, en la Municipalidad Distrital de Talavera, Provincia de Andahuaylas Región Apurímac 2017? • ¿Cuáles son las características estructurales, en la Municipalidad Distrital de Talavera, Provincia de Andahuaylas 	<p><u>OBJETIVO GENERAL:</u></p> <p>Evaluar el clima organizacional, en la Municipalidad Distrital de Talavera, Provincia de Andahuaylas Región Apurímac 2017.</p> <p><u>OBJETIVOS ESPECÍFICOS</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Describir la infraestructura, de la Municipalidad Distrital de Talavera, Provincia de Andahuaylas, Región Apurímac 2017. • Identificar las características estructurales, de la Municipalidad Distrital de Talavera, Provincia de Andahuaylas 	<p><u>HIPÓTESIS GENERAL:</u></p> <p>Es adecuada el clima organizacional, en la Municipalidad Distrital de Talavera, Provincia de Andahuaylas Región Apurímac 2017.</p> <p><u>HIPÓTESIS ESPECÍFICAS</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Es adecuada la infraestructura, de la Municipalidad Distrital de Talavera, Provincia de Andahuaylas Región Apurímac 2017. • Son adecuadas las características estructurales, de la Municipalidad Distrital de Talavera, Provincia de 	<p>A. Variable: Clima Organizacional</p> <p>B. Dimensiones:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Infraestructura. • Características estructurales. • Ambiente social. • Características personales. • Trabajo en equipo. 	<p>1. Tipo de Estudio: Básica.</p> <p>2. Nivel de investigación: Sustantiva.</p> <p>3. Diseño de Investigación: No experimental-transaccional.</p> <p>4. Ámbito de Estudio: Municipalidad Distrital de Talavera Provincia de Andahuaylas.</p> <p>5. Población: 82 Trabajadores municipales. V=varones M=mujeres</p>

<p>Región Apurímac 2017?</p> <ul style="list-style-type: none"> • ¿Cuál es el ambiente social, en la Municipalidad Distrital de Talavera, Provincia de Andahuaylas Región Apurímac 2017? • ¿Cuáles son las características personales, en la Municipalidad Distrital de Talavera, Provincia de Andahuaylas Región Apurímac 2017? • ¿Cómo es el trabajo en equipo, en la Municipalidad Distrital de Talavera, provincia de Andahuaylas Región Apurímac 2017? 	<p>Región Apurímac 2017.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Identificar el ambiente social, de la Municipalidad Distrital de Talavera, Provincia de Andahuaylas Región Apurímac 2017. • Describir las características personales, de la Municipalidad Distrital de Talavera, Provincia de Andahuaylas Región Apurímac 2017. • Describir el trabajo en equipo, de la Municipalidad Distrital de Talavera, Provincia de Andahuaylas Región Apurímac 2017. 	<p>Andahuaylas Región Apurímac 2017.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Es adecuado el ambiente social, de la Municipalidad Distrital de Talavera, Provincia de Andahuaylas Región Apurímac 2017. • Es adecuada las características personales, de la Municipalidad Distrital de Talavera, Provincia de Andahuaylas Región Apurímac 2017. • Es adecuado el trabajo en equipo, de la Municipalidad distrital de Talavera, Provincia de Andahuaylas Región Apurímac 2017. 		<p>6. Muestra: 42 Trabajadores municipales. $V=24$ $M=18$</p> <p>7. Técnica: Encuesta</p> <p>8. Instrumento: Cuestionario DISEÑO: $M \rightarrow O$ Donde M= muestra. Donde O= Observación</p> <p>Método de análisis Pqte. Estadístico SPSS - v23.</p>
--	--	--	--	---

ANEXO 2: MATRIZ DE RECOLECCIÓN DE DATOS.

CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE TALAVERA, PROVINCIA DE ANDAHUAYLAS, REGIÓN APURÍMAC, PERÚ – 2017

VARIABLES	DIMENSIONES	INDICADORES	%	ITEMS
V1 Clima organizacional	1. Infraestructura.	1. Espacio físico. 2. Instalaciones. 3. Mobiliario y equipo. 4. Tecnología.	20%	1 ¿Las oficinas tienen el espacio suficiente para realizar el trabajo?
				2 ¿Están debidamente distribuidos todas las oficinas que conforman la municipalidad?
				3 ¿Cómo califica el ambiente en su trabajo (ventilación, color de paredes), le permite realizar bien su trabajo?
				4 ¿Las instalaciones físicas de la municipalidad es adecuado?
				5 ¿Cuentan los colaboradores con el mobiliario y equipo necesario para realizar las actividades de su puesto de trabajo?
				6 ¿El mobiliario y equipo que utiliza es adecuado para su trabajo?
				7 ¿La institución cuenta con toda la tecnología necesaria para cumplir con los objetivos trazados?
	2. Características estructurales.	5. Estructura organizacional. 6. Tramo de control. 7. Delegación. 8. Autoridad. 9. Liderazgo.	20%	8 ¿La municipalidad cuente con un organigrama adecuado?
				9 ¿El organigrama tiene diseñado las áreas de la municipalidad en forma clara y entendible?
				10 ¿Usted cree que el organigrama está bien estructurado?
				11 ¿Existe control en cada una de las áreas para desarrollar las funciones en forma eficiente?
				12 ¿Considera adecuado que sus superiores delegan funciones en la municipalidad?
				13 ¿Delega constantemente las actividades necesarias a sus subordinados?
				14 ¿Prevalece la autoridad en la institución eficazmente?
				15 ¿El liderazgo satisface las necesidades de los colaboradores?

	3. Ambiente social.	10. Compañerismo (relaciones interpersonales). 11. Conflictos. 12. Estrés. 13. Comunicación.	20%	16 ¿Las relaciones interpersonales entre compañeros y jefes son buena?
				17 ¿Usted cree que la cultura organizacional en la municipalidad es buena?
				18 ¿Cuándo hay conflictos, las alternativas de solución de los trabajadores son tomadas en cuenta?
				19 ¿Los problemas de estrés perjudican el ambiente de trabajo?
				20 ¿Cómo califica la comunicación que existe entre los colaboradores y jefes inmediatos de la municipalidad?
	4. Características personales.	14. Personalidad. 15. Actitudes y aptitudes. 16. Motivaciones y motivadores.	20%	21 ¿La personalidad del trabajador ayuda en el desarrollo del trabajo?
				22 ¿Se identifica con sus jefes?
				23 ¿Usted muestra una buena actitud para resolver los problemas en su trabajo?
				24 ¿Usted está apto para resolver los problemas de su trabajo?
				25 ¿Sus jefes lo motivan para realizar un mejor trabajo?
	5. Trabajo en equipo.	17. Productividad. 18. Rotación de personal. 19. Satisfacción laboral.	20%	26 ¿La productividad que hay en su trabajo se debe al trabajo en equipo que se realiza?
				27 ¿La rotación de personal del puesto de trabajo en la municipalidad perjudica el trabajo en equipo?
				28 ¿Estás de acuerdo como trabajador con las decisiones tomadas de los jefes superiores?
29 ¿Te sientes motivado para realizar los trabajos encomendados, sea entre los colaboradores y su jefe inmediato?				

Nro .	ITEMS	ESCALA DE LIKERT				
		1	2	3	4	5
		TD	ED	AA	DA	TA
1	¿Las oficinas tienen el espacio suficiente para realizar el trabajo?	1	2	3	4	5
2	¿Están debidamente distribuidos todas las oficinas que conforman la municipalidad?	1	2	3	4	5
3	¿Cómo califica el ambiente en su trabajo (ventilación, color de paredes), le permite realizar bien su trabajo?	1	2	3	4	5
4	¿Las instalaciones físicas de la municipalidad es adecuado?	1	2	3	4	5
5	¿Cuentan los colaboradores con el mobiliario y equipo necesario para realizar las actividades de su puesto de trabajo?	1	2	3	4	5
6	¿El mobiliario y equipo que utiliza es adecuado para su trabajo?	1	2	3	4	5
7	¿La institución cuenta con toda la tecnología necesaria para cumplir con los objetivos trazados?	1	2	3	4	5
8	¿La municipalidad cuenta con un organigrama adecuado?	1	2	3	4	5
9	¿El organigrama tiene diseñado las áreas de la municipalidad en forma clara y entendible?	1	2	3	4	5
10	¿Usted cree que el organigrama está bien estructurado?	1	2	3	4	5
11	¿Existe control en cada una de las áreas para desarrollar las funciones informa eficiente?	1	2	3	4	5
12	¿Considera adecuado que sus superiores delegan funciones en la municipalidad?	1	2	3	4	5
13	¿Delega constantemente las actividades necesarias a sus subordinados?	1	2	3	4	5
14	¿Prevalece la autoridad en la institución eficazmente?	1	2	3	4	5
15	¿El liderazgo satisface las necesidades de los colaboradores?	1	2	3	4	5
16	¿Las relaciones interpersonales entre compañeros y jefes son buena?	1	2	3	4	5
17	¿Usted cree que la cultura organizacional en la municipalidad es buena?	1	2	3	4	5
18	¿Cuándo hay conflictos, las alternativas de solución de los trabajadores son tomadas en cuenta?	1	2	3	4	5
19	¿Los problemas de estrés perjudican el ambiente de trabajo?	1	2	3	4	5
20	¿Cómo califica la comunicación que existe entre los colaboradores y jefes inmediatos de la municipalidad?	1	2	3	4	5
21	¿La personalidad del trabajador ayuda en el desarrollo del trabajo?	1	2	3	4	5
22	¿Se identifica con sus jefes?	1	2	3	4	5
23	¿Usted muestra una buena actitud para resolver los problemas en su trabajo?	1	2	3	4	5
24	¿Usted está apto para resolver los problemas de su trabajo?	1	2	3	4	5
25	¿Sus jefes lo motivan para realizar un mejor trabajo?	1	2	3	4	5
26	¿La productividad que hay en su trabajo, se debe al trabajo en equipo que se realiza?	1	2	3	4	5
27	¿La rotación de personal del puesto de trabajo en la municipalidad perjudica el trabajo en equipo?	1	2	3	4	5
28	¿Estás de acuerdo como trabajador con las decisiones tomadas de los jefes superiores?	1	2	3	4	5
29	¿Te sientes motivado para realizar los trabajos encomendados, sea entre los colaboradores y su jefe inmediato?	1	2	3	4	5

Muchas gracias.

ANEXOS

Evidencia del trabajo de campo en el interior de la Municipalidad Distrital de Talavera Provincia de Andahuaylas.



Foto Nro. 01, entrando a las oficinas de la M.D.T. como se muestra.

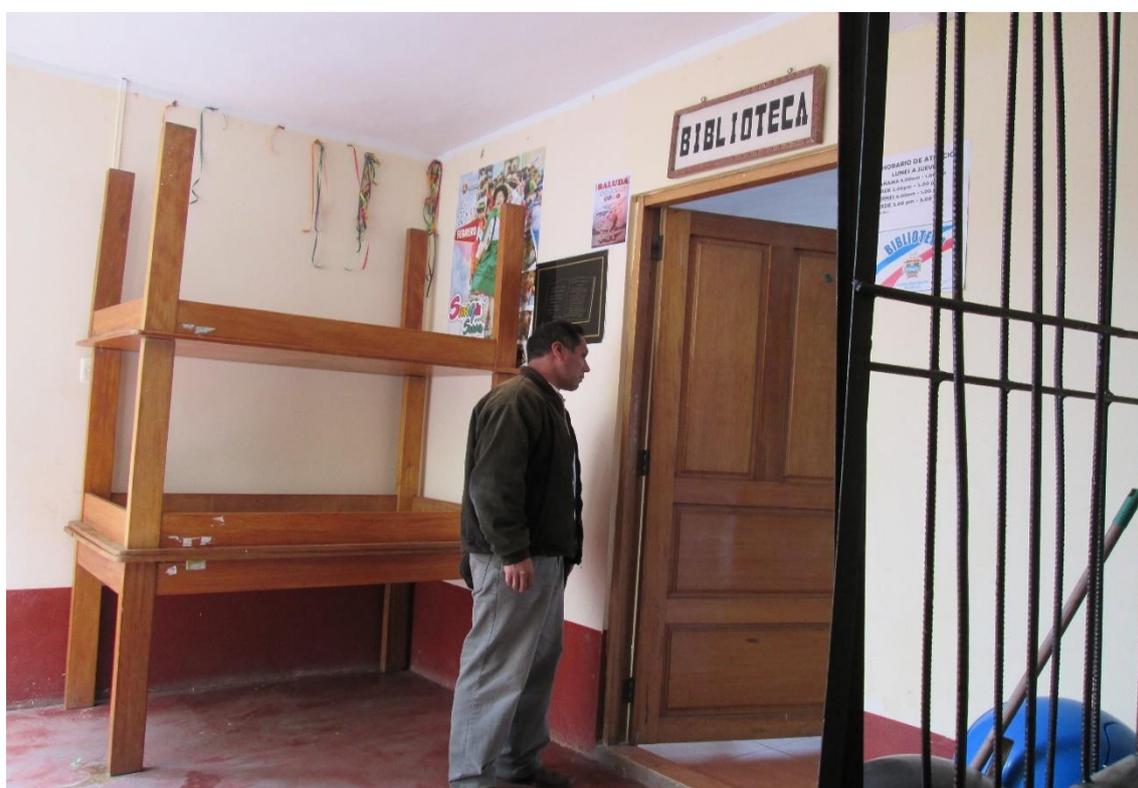


Foto Nro. 02, entrando a la oficina de biblioteca de la M.D.T. como se ve



Foto Nro. 03, esto es la oficina del área contables tal como se muestra, ellos son los trabajadores de la M. D. T.



Foto Nro. 04, saliendo después de realizar el trabajo concluido de la M.D.T. tal como se ve.

II. INFORMACIÓN SOBRE LA VARIABLE DE INVESTIGACIÓN:

CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA MUNICIPALIDAD DE TALAVERA.

Cada ítem tiene cinco posibilidades de respuesta. Marque con una X solamente un número de la columna correspondiente a su respuesta.

TOTALMENTE EN DESACUERDO	EN DESACUERDO	ALGO DE ACUERDO	DE ACUERDO	TOTALMENTE DE ACUERDO
1	2	3	<input checked="" type="checkbox"/>	5

Nr o.	ITEMS	ESCALA DE LIKERT				
		1	2	3	4	5
		TD	ED	AA	DA	TA
1	¿Las oficinas tienen el espacio suficiente para realizar el trabajo?	1	2	3	<input checked="" type="checkbox"/>	5
2	¿Están debidamente distribuidos todas las oficinas que conforman la municipalidad?	1	2	<input checked="" type="checkbox"/>	4	5
3	¿Cómo califica el ambiente en su trabajo (ventilación, color de paredes), le permite realizar bien su trabajo?	1	2	<input checked="" type="checkbox"/>	4	5
4	¿Las instalaciones físicas de la municipalidad son adecuadas?	1	<input checked="" type="checkbox"/>	3	4	5
5	¿Cuentan los colaboradores con el mobiliario y equipo necesario para realizar las actividades de su puesto de trabajo?	1	<input checked="" type="checkbox"/>	3	4	5
6	¿El mobiliario y equipo que utiliza es adecuado para su trabajo?	1	<input checked="" type="checkbox"/>	3	4	5
7	¿La institución cuenta con toda la tecnología necesaria para cumplir con los objetivos trazados?	1	2	<input checked="" type="checkbox"/>	4	5
8	¿La municipalidad cuenta con un organigrama adecuado?	1	2	<input checked="" type="checkbox"/>	4	5
9	¿El organigrama tiene diseñado las áreas de la municipalidad en forma clara y entendible?	1	2	<input checked="" type="checkbox"/>	4	5
10	¿Usted cree que el organigrama está bien estructurado?	1	2	<input checked="" type="checkbox"/>	4	5
11	¿Existe control en cada una de las áreas para desarrollar las funciones informa eficiente?	1	2	<input checked="" type="checkbox"/>	4	5
12	¿Considera adecuado que sus superiores delegan funciones en la municipalidad?	1	2	3	4	<input checked="" type="checkbox"/>
13	¿Delega constantemente las actividades necesarias a sus subordinados?	1	2	3	<input checked="" type="checkbox"/>	5
14	¿Prevalece la autoridad en la institución eficazmente?	1	2	3	4	<input checked="" type="checkbox"/>
15	¿El liderazgo satisface las necesidades de los colaboradores?	1	2	3	<input checked="" type="checkbox"/>	5
16	¿Las relaciones interpersonales entre compañeros y jefes son buena?	1	2	3	4	<input checked="" type="checkbox"/>
17	¿Usted cree que la cultura organizacional en la municipalidad es buena?	1	2	3	<input checked="" type="checkbox"/>	5

II. INFORMACIÓN SOBRE LA VARIABLE DE INVESTIGACIÓN:

CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA MUNICIPALIDAD DE TALAVERA.

Cada ítem tiene cinco posibilidades de respuesta. Marque con una **X** solamente un número de la columna correspondiente a su respuesta.

TOTALMENTE EN DESACUERDO	EN DESACUERDO	ALGO DE ACUERDO	DE ACUERDO	TOTALMENTE DE ACUERDO
1	2	3	4	5

Nro.	ITEMS	ESCALA DE LIKERT				
		1	2	3	4	5
		TD	ED	AA	DA	TA
18	¿Cuándo hay conflictos, las alternativas de solución de los trabajadores son tomadas en cuenta?	1	2	<input checked="" type="checkbox"/>	4	5
19	¿Los problemas de estrés perjudican el ambiente de trabajo?	1	2	3	4	<input checked="" type="checkbox"/>
20	¿Cómo califica la comunicación que existe entre los colaboradores y jefes inmediatos de la municipalidad?	1	2	3	<input checked="" type="checkbox"/>	5
21	¿La personalidad del trabajador ayuda en el desarrollo del trabajo?	1	2	3	4	<input checked="" type="checkbox"/>
22	¿Se identifica con sus jefes?	1	2	3	<input checked="" type="checkbox"/>	5
23	¿Usted muestra una buena actitud para resolver los problemas en su trabajo?	1	2	3	4	<input checked="" type="checkbox"/>
24	¿Usted está apto para resolver los problemas de su trabajo?	1	2	3	<input checked="" type="checkbox"/>	5
25	¿Sus jefes lo motivan para realizar un mejor trabajo?	1	2	3	<input checked="" type="checkbox"/>	5
26	¿La productividad que hay en su trabajo, se debe al trabajo en equipo que se realiza?	1	2	3	4	<input checked="" type="checkbox"/>
27	¿La rotación de personal del puesto de trabajo en la municipalidad perjudica el trabajo en equipo?	1	2	3	4	<input checked="" type="checkbox"/>
28	¿Estás de acuerdo como trabajador con las decisiones tomadas de los jefes superiores?	1	2	<input checked="" type="checkbox"/>	4	5
29	¿Te sientes motivado para realizar los trabajos encomendados, sea entre los colaboradores y su jefe inmediato?	1	2	3	<input checked="" type="checkbox"/>	5

Muchas gracias.

INFORME DE OPINION DE EXPERTOS



I. DATOS GENERALES:

Apellidos y nombres del informante	Cargo o Institución donde labora	Nombre del Instrumento de Evaluación	Autor del Instrumento
<i>Angel F. Navarro Raymundo</i>	<i>Univ. Alas Peruanas</i>	Cuestionario de Operacionalización de Variables y Matriz de Consistencia.	ALDAZABAL SIERRA, Pablo
Título de la Investigación: CLIMA ORGANIZACIONAL			
<i>VI + VD + Cont + LET</i>			

II. ASPECTOS DE VALIDACIÓN:

INDICADORES	CRITERIOS	DEFICIENTE 0 a 20				REGULAR 21 - 40				BUENO 41 - 60				MUY BUENO 61 - 80				EXCELENTE 81 - 100			
		0	6	11	16	21	26	31	36	41	46	51	56	61	66	71	76	81	86	91	96
		5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100
1. TÍTULO	Hace referencia al problema mencionando las variables.								X												
2. CLARIDAD	Está formulado con lenguaje apropiado.												X								
3. OBJETIVIDAD	Está expresado en conductas observables.												X								
4. ACTUALIDAD	Está acorde a las teorías, tecnología, administración actuales.								X												
5. ORGANIZACIÓN	Existe una organización lógica y coherente.								X												
6. SUFICIENCIA	Comprende los aspectos en cantidad y calidad.							X													
7. INTENCIONALIDAD	Adecuado para valorar los aspectos de la cultura organizacional, los preceptos de la administración y afines.								X												
8. CONSISTENCIA	Están basados en aspectos teóricos científicos.												X								
9. COHERENCIA	Hay relación entre las dimensiones, los indicadores e ítems/reactivos.							X													
10. METODOLOGÍA	La estrategia responde al propósito del diagnóstico.							X													

III. OPINIÓN DE APLICABILIDAD:

Es necesario afinar los requisitos de manera afirmativa

IV. PROMEDIO DE VALORACIÓN:

40.5

<i>UAP / 17/05/17</i>	<i>41110948</i>	 <i>Dr. Ing. Angel F. Navarro Raymundo</i>	<i>990064322</i>
Lugar y Fecha	DNI N°	Firma del experto Informante	Teléfono N°

INFORME DE OPINION DE EXPERTOS



I. DATOS GENERALES:

Apellidos y nombres del informante	Cargo o Institución donde labora	Nombre del Instrumento de Evaluación	Autor del Instrumento
Lic. Edwin Meseco Caceres		Cuestionario de Operacionalización de Variables y Matriz de Consistencia.	ALDAZABAL SIERRA, Pablo
Título de la Investigación: CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE TALAVERA DE LA REINA, PROVINCIA DE ANDAHUAYLAS – 2017.			

II. ASPECTOS DE VALIDACIÓN:

INDICADORES	CRITERIOS	DEFICIENTE				REGULAR				BUENO				MUY BUENO				EXCELENTE			
		0 a 20				21 - 40				41 - 60				61 - 80				81 - 100			
		0	6	11	16	21	26	31	36	41	46	51	56	61	66	71	76	81	86	91	96
1. TÍTULO	Hace referencia al problema mencionando las variables.										X										
2. CLARIDAD	Está formulado con lenguaje apropiado.											X									
3. OBJETIVIDAD	Está expresado en conductas observables.									X											
4. ACTUALIDAD	Está acorde a las teorías, tecnología, administración actual.									X											
5. ORGANIZACIÓN	Existe una organización lógica y coherente.											X									
6. SUFICIENCIA	Comprende los aspectos en cantidad y calidad.								X												
7. INTENCIONALIDAD	Adecuado para valorar los aspectos de la cultura organizacional, los preceptos de la administración y afines.								X												
8. CONSISTENCIA	Están basados en aspectos teóricos científicos.								X												
9. COHERENCIA	Hay relación entre las dimensiones, los indicadores e ítems/reactivos.								X												
10. METODOLOGÍA	La estrategia responde al propósito del diagnóstico.									X											

III. OPINIÓN DE APLICABILIDAD:

IV. PROMEDIO DE VALORACIÓN:

17 de julio 2017	25001527		983900732
Lugar y Fecha	DNI N°	Firma del experto Informante	Teléfono N°

Esto es el local de la Municipalidad Distrital de Talavera de la Provincia de Andahuaylas.



Foto Nro. 05, el local de la M.D.T. es de tercer piso tal como se ve, en primer piso funciona las áreas de recursos humanos, gerencia, tesorería, mesa de partes y otros.



Foto Nro. 06 es el local de la M.D.T. tal como se muestra tiene tres pisos, en segundo piso funciona el local para todo tipo de eventos que realiza la municipalidad, biblioteca y otros, en tercer piso funciona la alta jerarquía como la oficina del Señor alcalde, gerencia general, asesorías técnicas, contables y otros.