

UNIVERSIDAD CATÓLICA SANTO TORIBIO DE MOGROVEJO
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS



**EL CLIMA ORGANIZACIONAL Y SU RELACIÓN CON EL
COMPROMISO ORGANIZACIONAL DE LOS
TRABAJADORES DE LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE
SALAS**

**TESIS PARA OPTAR POR EL TÍTULO DE:
LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

AUTOR:

Anderson Samir Larrain Olivos

Chiclayo, 10 de noviembre de 2017

**EL CLIMA ORGANIZACIONAL Y SU RELACIÓN CON EL
COMPROMISO ORGANIZACIONAL DE LOS
TRABAJADORES DE LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE
SALAS**

POR:

Anderson Samir Larrain Olivos

Presentada a la Facultad de Ciencias Empresariales de la
Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo, para optar el

Título de:

LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

APROBADO POR:

Mgtr. Marco Agustín Arbulú Ballesteros
Presidente de Jurado

Lic. Stephanie Virginia Ruiz Chacón
Secretario de Jurado

Mgtr. Camilo Rafael Girón Córdova
Vocal/Asesor de Jurado

CHICLAYO, 2017

DEDICATORIA

Este trabajo va dedicado a todas las personas que me cuidaron y educaron, a los que confiaron en mi e invirtieron tiempo en mi desarrollo.

“No tengo miedo de empezar desde cero” es la frase de Steve Jobs que ha guiado gran parte de mi vida; y es que a pesar de todo el miedo que pueda existir, debemos seguir, perseguir nuestros sueños, recordando que en aquello que nos enfocamos se expande.

Este esfuerzo también va dedicado a aquellas personas que no se rinden, que no tienen miedo empezar desde cero, porque son ellas, las personas que logran cumplir sus sueños, son ellas las que lograrán esos grandes cambios que el mundo necesita.

Anderson

AGRADECIMIENTOS

Agradezco a mi mamá Ana, por ser mi mejor amiga, por todos sus consejos, por su entrega y dedicación en mi cuidado, pero sobre todo por apoyarme en todas mis decisiones, dándome la valentía para continuar y afrontar nuevos retos.

Gracias a mi tío Walter, por haberme brindado las oportunidades para mejorar y desarrollarme, por ser mi máximo referente y por compartir sus conocimientos y experiencias.

Gracias a mis abuelitos, Teófilo y Juana, por cuidarme como un hijo, por el tiempo invertido en mi desarrollo, y sobre todo, por siempre escucharme.

Gracias Marlon, Jack, Susety, Victoria y Patricia por todos los momentos compartidos, por ser amigos que inspiran y que siempre estuvieron pendientes del desarrollo de este proyecto.

Gracias profesor Eduardo Amorós, por compartir su visión del mundo y enseñarme como ser mejor persona; gracias profesor Camilo Girón por recibirme, ser un ejemplo y sobre todo por creer en este proyecto y ayudarme a desarrollarlo.

Un agradecimiento especial a Kenya por ser una persona increíble, por formar parte de mi vida, por motivarme a continuar y sobre todo por creer y confiar en mí ayudándome en todo momento.

Anderson

ÍNDICE

DEDICATORIA

AGRADECIMIENTO

RESUMEN

ABSTRACT

I	INTRODUCCIÓN	12
II	MARCO TEÓRICO	14
2.1	Antecedentes.....	14
2.2	Bases teóricas.....	16
2.2.1	Clima organizacional	16
2.2.2	Compromiso organizacional.....	18
III	METODOLOGÍA.....	21
3.1	Diseño de investigación	21
3.2	Población, muestra y muestreo	21
3.3	Matriz de consistencia.....	22
3.4	Operacionalización de variables.....	23
3.4.1	Variable independiente	23
3.4.2	Variable dependiente.....	24
3.5	Métodos y recolección de datos	24
3.6	Técnicas de procesamiento de datos	25
IV	RESULTADOS Y DISCUSIÓN	26
4.1	Tablas y gráficos de la variable clima organizacional.....	26
4.1.1	Dimensión 01: autorrealización.....	26
4.1.2	Dimensión 02: involucramiento laboral	27
4.1.3	Dimensión 03: supervisión.....	28
4.1.4	Dimensión 04: comunicación	29
4.1.5	Dimensión 05: condiciones laborales.....	30
4.2	Tablas y gráficos de la variable compromiso organizacional	31
4.2.1	Dimensión 01: compromiso afectivo	31
4.2.2	Dimensión 02: compromiso normativo.....	32
4.2.3	Dimensión 03: compromiso de continuidad	33
4.3	Correlación de variables	35
4.4	Limitaciones.....	40
4.5	Discusión de resultados.....	41

4.6	Propuesta.....	47
4.6.1	Propuesta de mejora de la variable clima organizacional basado en la escala CL-SPC diseñada y elaborada por la doctora Sonia Palma Carrillo en la Municipalidad Distrital de Salas.....	47
4.6.2	Propuesta de mejora de la variable compromiso organizacional según el modelo tridimensional de Meyer y Allen en la Municipalidad Distrital de Salas.....	50
V	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	51
5.1	Conclusiones.....	51
5.2	Recomendaciones.....	53
VI	REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	54
VII	ANEXOS.....	56

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla N° 1 Matriz de Consistencia	22
Tabla N° 2 Operacionalización de la Variable Independiente Clima Organizacional	23
Tabla N° 3 Operacionalización de la Variable Dependiente Compromiso Organizacional	24
Tabla N° 4 Autorrealización	26
Tabla N° 5 Involucramiento Laboral.....	27
Tabla N° 6 Supervisión	28
Tabla N° 7 Comunicación	29
Tabla N° 8 Condiciones Laborales.....	30
Tabla N° 9 Compromiso Afectivo	31
Tabla N° 10 Compromiso Normativo	32
Tabla N° 11 Compromiso de Continuidad	33
Tabla N° 12 Correlación de Variables	35
Tabla N° 13 Tabla de Frecuencia de la Dimensión Autorrealización	104
Tabla N° 14 Tabla de Frecuencia de la Dimensión Involucramiento Laboral ...	104
Tabla N° 15 Tabla de Frecuencia de la Dimensión Supervisión	105
Tabla N° 16 Tabla de Frecuencia de la Dimensión Comunicación	105
Tabla N° 17 Tabla de Frecuencia de la Dimensión Condiciones Laborales	106
Tabla N° 18 Tabla de Frecuencia de la Dimensión Compromiso Afectivo	106
Tabla N° 19 Tabla de Frecuencia de la Dimensión Compromiso Normativo....	107
Tabla N° 20 Tabla de Frecuencia de la Dimensión de Compromiso de Continuidad	107

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura N° 1 Autorrealización.....	26
Figura N° 2 Involucramiento Laboral.....	27
Figura N° 3 Supervisión.....	28
Figura N° 4 Comunicación.....	29
Figura N° 5 Condiciones Laborales.....	30
Figura N° 6 Compromiso Afectivo.....	32
Figura N° 7 Compromiso Normativo.....	33
Figura N° 8 Compromiso de Continuidad.....	34
Figura N° 9 Existen Oportunidades de Progresar en la Institución.....	59
Figura N° 10 El Jefe se Interesa por el Éxito del Empleado.....	60
Figura N° 11 Se Participa en Definir los objetivos y las Acciones para Lograrlo.....	60
Figura N° 12 Se Valora los Altos Niveles de Desempeño.....	61
Figura N° 13 Los supervisores expresan reconocimiento por los logros.....	62
Figura N° 14 Las Actividades en las que se Trabaja Permiten Aprender y Desarrollarse.....	62
Figura N° 15 Los Jefes Promueven la Capacitación que se Necesita.....	63
Figura N° 16 La Empresa Promueve el Desarrollo del Personal.....	64
Figura N° 17 Se Promueve la Generación de Ideas Creativas e Innovadoras.....	64
Figura N° 18 Se Reconocen los Logros en el Trabajo.....	65
Figura N° 19 Se Siente Comprometido con el Éxitos de la Organización.....	66
Figura N° 20 Cada Trabajador Asegura sus Niveles de Logro en el Trabajo.....	67
Figura N° 21 Cada Empleado se Considera Factor Clave para el Éxito de la Organización.....	67
Figura N° 22 Los Trabajadores están Comprometidos con la Organización.....	68
Figura N° 23 En la Oficina se Hacen Mejor las Cosas Cada Día.....	69
Figura N° 24 Cumplir con las Tareas Diarias en el Trabajo, Permite el Desarrollo Personal.....	69
Figura N° 25 Cumplir con las Actividades Laborales es una Tarea Estimulante.....	70
Figura N° 26 Los productos y/o servicios de la organización, son motivo de orgullo personal.....	71
Figura N° 27 Hay clara definición de visión, misión y valores de la institución.....	71
Figura N° 28 La organización es una buena opción para alcanzar calidad de vida laboral.....	72
Figura N° 29 Su jefe le brinda apoyo para superar los obstáculos que se presentan.....	73
Figura N° 30 En la organización, se mejoran continuamente los métodos de trabajo.....	74
Figura N° 31 La evaluación que se hace del trabajo, ayuda a mejorar la tarea.....	75
Figura N° 32 Se recibe la preparación necesaria para realizar el trabajo.....	75
Figura N° 33 Las responsabilidades del puesto están claramente definidas.....	76
Figura N° 34 Se dispone de un sistema para el seguimiento y control de las actividades.....	77
Figura N° 35 Existen normas y procedimientos como guías de trabajo.....	77
Figura N° 36 Los objetivos del trabajo están claramente definidos.....	78
Figura N° 37 El trabajo se realiza en función a métodos o planes establecidos.....	79
Figura N° 38 Existe un trato justo en la empresa.....	79
Figura N° 39 Se cuenta con acceso a la información necesaria para cumplir con el trabajo.....	80
Figura N° 40 En mi oficina, la información fluye adecuadamente.....	80

Figura N° 41 En los grupos de trabajo, existe una relación armoniosa.....	81
Figura N° 42 Existen suficientes canales de comunicación.....	81
Figura N° 43 Es posible la interacción con personas de mayor jerarquía	82
Figura N° 44 En la institución, se afrontan y superan los obstáculos	82
Figura N° 45 La institución fomenta y promueve la comunicación interna.	83
Figura N° 46 El supervisor escucha los planteamientos que se le hacen.	83
Figura N° 47 Existe colaboración entre el personal de las diversas oficinas.	84
Figura N° 48 Se conocen los avances en otras áreas de la organización.....	85
Figura N° 49 Los compañeros de trabajo cooperan entre sí	85
Figura N° 50 Los objetivos de trabajo son retadores	86
Figura N° 51 Los trabajadores tienen la oportunidad de tomar decisiones en tareas de responsabilidad.	86
Figura N° 52 El grupo con el que trabajo, funciona como un equipo bien integrado	87
Figura N° 53 Se cuenta con la oportunidad de realizar el trabajo lo mejor que se pueda	88
Figura N° 54 Existe buena administración de los recursos.....	88
Figura N° 55 La remuneración es atractiva en comparación con la de otras organizaciones.....	89
Figura N° 56 Los objetivos de trabajo guardan relación con la visión de la institución.	90
Figura N° 57 Se dispone de tecnología que facilita el trabajo.....	90
Figura N° 58 La remuneración está de acuerdo al desempeño y los logros.	91
Figura N° 59 Estaría feliz si pasara el resto de mi carrera en esta organización	92
Figura N° 60 Realmente siento como si los problemas de la organización fueran míos.	92
Figura N° 61 Esta organización para mí, tiene un alto grado de significado personal. .	93
Figura N° 62 Me siento “parte de la familia” en mi organización	93
Figura N° 63 Tengo un fuerte sentimiento de pertenencia hacia mi organización.	94
Figura N° 64 Esta organización significa personalmente mucho para mí	95
Figura N° 65 Hoy permanecer en esta organización, es una cuestión tanto de necesidad como de deseo	95
Figura N° 66 Sería muy duro para mí dejar esta organización, inclusive si lo quisiera.	96
Figura N° 67 Gran parte de mi vida se afectaría si decidiera salir de mi organización en estos momentos	96
Figura N° 68 Siento como si tuviera muy pocas opciones de trabajo, como para pensar en salir de mi organización.....	97
Figura N° 69 Si no hubiera puesto tanto de mí mismo en la organización, podría haber considerado trabajar en otro sitio	98
Figura N° 70 Una de las pocas consecuencias negativas de dejar esta organización, es la inseguridad que representan las alternativas disponibles.....	99
Figura N° 71 No Siento obligación alguna de permanecer en mi actual trabajo.	100
Figura N° 72 Aún si fuera por mi beneficio, siento que no estaría bien dejar mi organización ahora.	100
Figura N° 73 Me sentiría culpable si dejara mi organización ahora.....	101
Figura N° 74 Esta organización merece mi lealtad.	102
Figura N° 75 No abandonaría mi organización en estos momentos, porque tengo un sentimiento de obligación hacia las personas que trabajan en ella.....	102
Figura N° 76 Estoy en deuda con la organización	103

RESUMEN

En la actualidad se ha acrecentado el interés por estudiar el clima organizacional, debido a la gran importancia para las organizaciones e instituciones que encaminan su gestión en el continuo mejoramiento del ambiente de trabajo. Por ello, el objetivo de este trabajo es saber si el factor humano asume el compromiso organizacional a través del clima que prevalece en la Municipalidad Distrital de Salas, ya que es importante proporcionar a los empleados calidad de vida laboral, aprovechando al máximo los recursos humanos disponibles.

Por lo anterior, en el presente trabajo se realizó una aproximación conceptual al tema, que permite demostrar la importancia del clima y compromiso organizacional en la gestión del cambio de la Municipalidad Distrital de Salas, la investigación es del tipo descriptiva, transversal y correlacional con enfoque cuantitativo, la misma que se realizara en una muestra de 120 trabajadores de la Municipalidad Distrital de Salas, para medir el clima organizacional se utilizará la escala CL-SPC diseñada y elaborada por la doctora Sonia Palma Carrillo, instrumento diseñado con la técnica Likert y que comprende un total de 50 ítems que exploran en profundidad la variable clima organizacional.

Mientras que para evaluar la variable dependiente Compromiso Organizacional se tendrá como referencia el trabajo desarrollado por Meyer y Allen, esta variable comprende tres dimensiones las cuales son: Compromiso Afectivo, Compromiso de Continuidad y Compromiso Normativo.

PALABRAS CLAVE:

Clima organizacional y compromiso organizacional

ABSTRACT

At present, interest in studying the organizational climate has increased because of the great importance to the organizations and institutions that guide their management in the continuous improvement of the work environment. Therefore, the objective of this work is to know if the human factor assumes the organizational commitment through the prevailing climate in the Municipality of Salas, since it is important to provide employees with a quality of work life, taking full advantage of available human resources.

For the above, in the present work a conceptual approach to the subject was made, which allows to demonstrate the importance of the climate and organizational commitment in the management of the change of the Municipality of Salas, the research of the descriptive, transversal and correlational type with the approach Quantitative, the same that is done in 120 workers of the Municipality District of Chambers, to measure the climate and the use of the CL-SPC scale designed and elaborated by Dr. Sonia Palma Carrillo, instrument designed with the Likert technique and comprising a total of 50 items that explore in depth the variable organizational climate.

While for the evaluation of the dependent variable Organizational Commitment can be like the work developed by Meyer and Allen, this variable comprises three dimensions which are: Affective Commitment, Commitment to Continuity and Normative Commitment.

KEYWORDS:

Organizational climate and organizational commitment

I INTRODUCCIÓN

Es notable ver que las personas que conviven en un buen clima organizacional, normalmente se notan alegres, entusiastas y colaboradoras, esto se debe a que consciente o inconscientemente, asumen conductas influenciadas por la exposición al ambiente laboral que predomina en el trabajo. Por lo tanto, la mejora del trabajo, es probable que produzca ganancias mensurables en el desempeño del elemento humano. Esto se traduce en ventajas internas (de la organización) y externas (sociedad).

Sin embargo, actualmente, siguen existiendo organizaciones que no le dan la suficiente importancia al tema de clima laboral y compromiso organizacional, siendo estos aspectos fundamentales en el desarrollo estratégico de cualquier empresa.

Si todas las instituciones le prestaran mayor atención al tema se evitarían muchos problemas en los departamentos y áreas de toda la institución, pues de allí surgen mucho de los problemas que adolecen las organizaciones.

El clima organizacional puede convertirse en un vínculo o un obstáculo para el buen desempeño de la organización, es un factor de influencia en el comportamiento de quienes la integran, debido a que es la percepción que los miembros tienen de la organización en la que laboran. Debemos sumarle el sentimiento que se llega a generar debido a la cercanía o lejanía con los líderes, colaboradores y compañeros de trabajo.

Toda organización tiene su propia “personalidad” que la distingue de otras organizaciones y que llega a influir en la conducta de sus miembros. Es por eso que las autoridades deben esforzarse para crear un adecuado ambiente que permita lograr los objetivos y al mismo tiempo, satisfacer las necesidades psicológicas y sociales de su personal.

Por otro lado la importancia de esta investigación radica en su implicancia práctica puesto que ayudará a resolver los problemas que adolece la institución en el ámbito de su quehacer, mejorando el desempeño laboral de los trabajadores. Además ésta beneficiará directamente a la municipalidad distrital de Salas y servirá de referencia a otras municipalidades distritales y provinciales; y es que, las personas

son las que generan los resultados organizacionales; por lo tanto, empleados comprometidos constituyen una ventaja competitiva.

La Municipalidad Distrital de Salas, como toda institución dinámica, parte de procesos de planeación y dirección estratégica (visión y misión) que es necesaria traducir y alinearlas con los intereses individuales y grupales de sus empleados, encauzándolos por los caminos de transformación y en beneficio de la comunidad que dicen servir; no obstante, es necesario realizar una investigación que permita conocer la relación entre su clima y compromiso organizacional.

Para determinar la problemática de esta investigación se utilizó las entrevistas de carácter exploratorio y no estructural que se realizaron a las autoridades y colaboradores de la municipalidad distrital de Salas acerca del clima y compromiso organizacional, de las cuales se obtuvo que en la institución no existe reconocimiento por los logros alcanzados, también mencionaron que no se promueve la meritocracia; es decir, no existe un sistema de ascensos basados en el desempeño; así como, también existe comunicación tergiversada entre las diversas áreas de la organización.

Debido a los distintos problemas que pueden existir en la municipalidad distrital de Salas, es que se vio la necesidad de realizar un estudio que permita dar respuesta al problema planteado ¿De qué manera el clima organizacional influye en el compromiso organizacional de los trabajadores de la municipalidad distrital de salas?

El objetivo general del presente trabajo es determinar el clima organizacional y su influencia en el compromiso organizacional en la municipalidad distrital de Salas, por consiguiente los objetivos específicos son los siguientes: - determinar el nivel de cada dimensión que compone el Clima Organizacional según la escala CL-SPC diseñada y elaborada por la doctora Sonia Palma Carrillo en la municipalidad distrital de Salas y – determinar el nivel de cada dimensión que compone el compromiso organizacional según el modelo tridimensional de Meyer y Allen en la municipalidad distrital de Salas.

II MARCO TEÓRICO

2.1 Antecedentes

Alfaro S.; Leyton G.; Meza S. y Saéñz T. (2012) mencionan que debido al importante rol de las municipalidades distritales o gobiernos locales en el desarrollo y la economía del país, es importante asegurar el logro de sus objetivos. Para ello debe contarse con el personal idóneo, motivado y satisfecho; es así que se plantea estudiar la satisfacción laboral en tres municipalidades distritales de Lima y Callao. El estudio consiste en la medición de la satisfacción laboral y el análisis de su relación con las variables ocupacionales: (a) Condición Laboral, (b) Género y (c) Tiempo de Servicio en cada una de las tres municipalidades; además de la comparación del nivel de satisfacción medio. La investigación es del tipo descriptiva y correlacional con enfoque cuantitativo, la misma que se realizó en una muestra de 82, 126 y 161 trabajadores de cada una de las tres municipalidades en estudio. Para medir la satisfacción laboral se utilizó el cuestionario “Escala de Opiniones SL-SPC” (Palma, 2005), que tiene cuatro factores: (a) Significación de la Tarea, (b) Condiciones de Trabajo, (c) Reconocimiento Personal y/o Social, y (d) Beneficios Económicos. Los principales resultados son que no hay diferencias significativas en el nivel de satisfacción laboral medio de los trabajadores en cada una de las tres municipalidades y que éste puede considerarse Promedio; además, que sí existen diferencias significativas por condición laboral respecto al nivel de satisfacción en sus diversos factores en cada una de ellas.

Según Pérez E. O. (2016), en su investigación “El clima organizacional y su influencia en el compromiso organizacional: Caso Sipan Distribuidores S.A.C - Chiclayo”. Tuvo como objetivo principal determinar la influencia del clima organizacional sobre el compromiso organizacional de los trabajadores de mencionada empresa, basándose en la percepción que tienen los trabajadores sobre un buen clima laboral, para lograr su objetivo utilizó como instrumento de medición un cuestionario de 45 preguntas, las cuales se dividieron en 35 preguntas pertenecientes a clima organizacional y las 10 preguntas restantes relacionadas al compromiso organizacional.

Romero N. I. (2016) en su investigación “Influencia del Clima Organizacional en el nivel motivacional del personal de la municipalidad provincial de Santa Cruz en la Región Cajamarca para el periodo 2015” la cual fue aplicada a todos los trabajadores

de la mencionada municipalidad, se orienta a describir y comparar los factores motivacionales y la relación que tiene con el clima organizacional. Se utilizó como técnica una encuesta auto aplicada y como instrumento de medición uso el cuestionario “Escala de Opiniones CL-SPC” de la Dra. Sonia Palma Carrillo, para determinar las características del clima laboral, este cuestionario está conformado por 50 ítems los cuales se encuentran agrupados en 5 factores, siendo estos: Autorrealización, Involucramiento Laboral, Supervisión, Comunicación y Condiciones Laborales. Para la variable motivación se tomó como base los conceptos de Alcázar y Ferreiro, en el cual se dan 3 componentes motivacionales: Extrínseco, Intrínseco y Trascendental. Para el análisis de resultados utilizo una base comparativa general de promedios de los diferentes factores motivacionales y de las dimensiones del clima organizacional, que al ser relacionadas sirvieron como punto de comparación para describir el nivel de motivación laboral y el clima organizacional de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Santa Cruz, concluyendo que estos niveles se encuentran muy bajos y que a pesar que teóricamente el clima organizacional influye en el nivel motivacional de los trabajadores, en la Municipalidad Provincial de Santa Cruz Cajamarca no existe correlación entre ambas variables.

Chiang V., Margarita; Núñez P., Antonio; Martín, María José y Salazar B. Mauricio (2010) mencionan que el compromiso de los trabajadores y el clima organizacional son relevantes en el comportamiento de las personas, analizando la relación entre ambos constructos según género y edad, con una muestra de 64 trabajadores, utilizando un estudio empírico transversal aplicando cuestionarios para compromiso del trabajador de Meyer y Allen (1991) y clima organizacional de Chiang et al. (2008), ambos validados. Los resultados mostraron que en el compromiso y clima organizacional, no hay diferencias importantes entre ambos géneros y tampoco se presentan al segmentar por edad. Si comparamos mujeres y hombres, vemos que los hombres presentan más relaciones significativas entre clima y compromiso pero de menor intensidad. Al segmentar por edad, se mantiene esta característica solo en el segmento de menos de 40 años. Palabras clave: Compromiso, clima organizacional, género y edad.

Domínguez A.; Ramírez C. y García M. (2013) en su estudio refieren que el compromiso y el clima organizacional son actitudes que reflejan un estado psicológico

relacionado con los valores y objetivos de una organización. Existe un conjunto de causales para que una persona o un conjunto de personas sostengan un compromiso en las organizaciones, teóricamente la percepción favorable del clima laboral que les rodea incrementa el compromiso. El estudio muestra las relaciones observadas en las dimensiones del clima organizacional y las del compromiso. Los hallazgos señalan que tres de los cuatro factores en que se agrupan las dimensiones del clima organizacional se correlacionan significativamente con el compromiso institucional.

2.2 Bases teóricas

2.2.1 Clima organizacional

El clima organizacional no es un concepto reciente, pues ha sido motivo de múltiples investigaciones, pero a pesar de ello sigue teniendo un lugar para la discusión y la búsqueda de nuevos conocimientos. Es así que se ha convertido cada vez más en una variable de interés e importancia tanto para los investigadores como para las organizaciones debido a la gran influencia que tiene sobre el comportamiento de sus miembros, que afectan su desarrollo, evolución y adaptación al entorno que lo rodea. (Brunet, 2002).

Para Likert (citado por Brunet, 1999), Palma (2004), Amorós (2007) y Kundu (2007) (citado por Díaz C., 2015), el clima organizacional es la apreciación que tiene el trabajador con respecto a su ambiente laboral, a como dentro de la organización se van logrando acuerdos que van alineados con las percepciones del colaborador, es así que la importancia del clima organizacional radica en como las personas toman decisiones y reacciones frente a la realidad de la organización. Podemos concluir que el comportamiento que asumen los colaboradores depende directamente del comportamiento administrativo y de las condiciones organizacionales que ellos mismos perciben.

En base a las definiciones presentadas en los párrafos precedente y teniendo en cuenta que todas ellas tienen en común la percepción de los trabajadores, podemos mencionar que los individuos para considerar que un clima laboral es apropiado deben percibir que en su lugar de trabajo existe oportunidades de

crecimiento personal y profesional, que tanto metas organizacional como personales deben ir en la misma dirección y que a la vez esta contribuya en su desarrollo personal.

Para (Palma, 2004) la medición del clima organizacional, como de cualquier otra variable psicológica que con exigencia metodológica se realice, resulta una buena aproximación de una realidad psicosocial, por lo que debemos darle la importancia en tanto nos permite disponer los indicadores válidos y confiables de la Salud Organizacional y proponer implícitamente mecanismos de optimización del funcionamiento organizacional.

Sin embargo, es necesario aclarar que a pesar de la importancia de conocer en qué situación se encuentra el clima organizacional en una determinada institución, también es cierto que la medición de esta variable no debe crear falsas expectativas; no va a ser la solución a los problemas laborales y organizacionales, simplemente es una descripción de la percepción de los trabajadores sobre el ambiente laboral, y a partir de esta información se desarrollarán estrategias de mejora del clima laboral. La Escala CL-SPC para medir el clima laboral, fue diseñada y elaborada por la Psicóloga Sonia Palma Carrillo en el año 2004 y se trata de un instrumento diseñado que utiliza la técnica Likert comprendiendo un total de 50 ítems que exploran en profundidad la variable clima laboral.

Los cinco factores que se determinaron para la medición del clima laboral fueron los siguientes:

- **Autorrealización:** Es la apreciación del trabajador con respecto a las posibilidades que el medio laboral favorezca el desarrollo personal y profesional contingente a la tarea y con perspectiva del futuro.
- **Involucramiento laboral:** Es la identificación con los valores organizacionales y compromiso para con el cumplimiento y desarrollo de la organización.
- **Supervisión:** Son las apreciaciones de funcionalidad y significación de superiores en la supervisión dentro de la actividad laboral en tanto relación de apoyo y orientación para las tareas que forman parte de su desempeño diario.

- Comunicación: Es la percepción del grado de fluidez, celeridad, claridad, coherencia y precisión de la información relativa y pertinente el funcionamiento interno de la empresa como con la atención a usuarios y/o clientes de la misma.
- Condiciones laborales, es el reconocimiento de que la institución provee los elementos materiales, económicas y/o psicosociales necesarios para el cumplimiento de las tareas encomendadas.

2.2.2 Compromiso organizacional

El compromiso se identifica en las empresas como el vínculo de la lealtad por el cual el trabajador desea permanecer en la organización, debido a su motivación implícita. Así también, el compromiso laboral es un tema de muy alto interés en la psicología de las organizaciones, especialmente porque se considera que los empleados que muestran un alto nivel de compromiso presentarán mayor desempeño, productividad y menores índices de ausentismo. (Acevedo, Jiménez, Moyano y Salgado, 2009)

Para (Arias, 2001), (Chiavenato, 2000) y (Díaz, 2003), el compromiso organizacional es definido como la fuerza de identificación e involucramiento de un individuo con una organización, caracterizándose por la creencia y aceptación de las metas, objetivos, valores, misión y visión de la organización, teniendo como resultado el deseo del colaborador por seguir participando en ella, podemos concluir que el compromiso organizacional es el sentimiento y la comprensión del pasado y el presente de la organización, como también la comprensión y comportamiento de los objetivos de la organización por todos sus participantes.

Los conceptos descritos anteriormente mencionan que el compromiso organizacional está ligado con la identificación e involucramiento que los colaboradores llegan a sentir con la organización donde laboran, aceptando como propias las metas y objetivos de la organización. A tal extremo de asumir responsabilidades y buscando el bienestar de la institución debido a que entienden que al conseguirlo esta también los beneficiara, aportando en su crecimiento personal.

(Amorós, 2007) menciona que el compromiso organizacional se refiere al grado en que un empleado se identifica con una organización específica y con sus metas, además su deseo de quedarse en ella como integrante. Las investigaciones muestran que existe una relación negativa entre el compromiso organizacional y el ausentismo y la rotación, sobre todo de este último, pues demuestra ser un mejor indicador de la rotación que la satisfacción en el puesto.

Este trabajo de investigación se basa en el enfoque desarrollado por (Meyer y Allen, 1991) (citado en Meyer y Allen, 1997) quienes definen el Compromiso Organizacional como un “estado psicológico que caracteriza la relación entre una persona y una organización, la cual presenta consecuencias respecto a la decisión para continuar en la organización o dejarla”.

Meyer y Allen, así como Chiang et al. (2010) proponen tres dimensiones del Comportamiento Organizacional: Compromiso afectivo, compromiso de continuidad y compromiso normativo; Así, la naturaleza del compromiso es el deseo, la necesidad o el deber de permanecer en la organización, respectivamente.

Dimensiones del compromiso organizacional

- a) Compromiso Afectivo**, está definido como los lazos emocionales que unen al individuo con la organización, (Meyer y Allen, 1997) señalaron que en el proceso de formación de tales lazos intervienen la valoración que hace el empleado del apoyo y los beneficios recibidos por parte de la empresa. Esta definición de compromiso afectivo, supone la aceptación e interiorización de las metas y valores que tiene el trabajador de su organización. También, resaltan la importancia de las experiencias de trabajo y el impacto real queda manifestado cuando el trabajador percibe mensajes que le hacen sentirse valioso e importante, este lazo se fortalece aún más cuando los trabajadores piensan que la organización es solidaria con ellos y los trata justamente; como resultado a estas percepciones aumenta el sentido de importancia y comprensión personal de los trabajadores valorando sus aportes a la organización.

b) Compromiso de Continuidad, se puede desarrollar como resultado de cualquier acción o evento que incremente el costo que representa abandonar la organización, dado que el empleado reconoce que estos costos existen (Meyer y Allen, 1997).

También denominado de costes, es muy posible que la persona evalúe las inversiones en tiempo y esfuerzo que perdería en caso de dejar la organización, o sea, los costos (financieros, físicos, psicológicos) en los cuales se incurrirán al retirarse, o de las pocas posibilidades para encontrar otro empleo Chiang et al (2010).

c) Compromiso Normativo, es el sentido de deber o la obligación de permanecer en la organización, esto se debe precisamente al proceso de socialización al que estuvo sometido el trabajador; es decir, el respeto por las normas, la valoración de los grupos de pertenencia, lealtad al empleador y el reconocimiento de las inversiones que ha realizado la empresa en el desarrollo de la persona (Meyer y Allen, 1997).

Chiang et al (2010), menciona que el compromiso normativo consiste en la experimentación por parte del colaborador de un fuerte sentimiento de obligación de permanecer en la empresa, siendo al igual que el compromiso afectivo de naturaleza emocional. Este tipo de compromiso es la totalidad de presión normativa internalizada por el empleado para actuar de tal modo que se logren los objetivos e intereses de la organización.

III METODOLOGÍA

3.1 Diseño de investigación

Esta investigación es de tipo descriptiva mixta. Cuantitativa, debido a que se midió las variables con escalas numéricas (encuesta a colaboradores) y Cualitativa, porque se realizó evaluaciones subjetivas de las variables.

Asimismo, el diseño es no experimental, puesto que no se efectuará manipulación de las variables del modelo; es decir, se trabajó en base a la observación de los fenómenos en su ambiente natural.

3.2 Población, muestra y muestreo

La población está conformada por todos los trabajadores de la municipalidad distrital de Salas, siendo un total de 120 trabajadores, estando conformada por 60 empleados nombrados, 30 empleados contratados, 15 obreros permanentes, además 10 obreros contratados y 05 trabajadores CAS (contrato administrativo de servicios). Datos que fueron brindados por la oficina de Gerencia de Administración y Finanzas de la Municipalidad Distrital de Salas. No se tomará muestra debido a que se encuestará a toda la población debido al número de trabajadores. Sin embargo, solo se analizaron 109 encuestas puesto que, no todos los colaboradores respondieron los cuestionarios.

3.3 Matriz de consistencia

Tabla N° 1

Matriz de Consistencia

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPOTESIS	VARIABLES E INDICADORES	MUESTRA	DISEÑO	INSTRUMENTO
<p>Pregunta General ¿De qué manera el clima organizacional influye en el compromiso organizacional de los trabajadores de la municipalidad distrital de Salas?</p>	<p>Objetivo General Determinar el Clima Organizacional y su influencia en el compromiso organizacional en la Municipalidad Distrital de Salas</p> <p>Objetivos Específicos</p> <p>a) Determinar el nivel de cada dimensión que compone el Clima Organizacional según la escala CL-SPC diseñada y elaborada por la doctora Sonia Palma Carrillo en la municipalidad distrital de Salas</p> <p>b) determinar el nivel de cada dimensión que compone el compromiso organizacional según el modelo tridimensional de Meyer y Allen en la municipalidad distrital de Salas</p>	<p>Hipótesis General El clima organizacional tiene influencia directa en el compromiso organizacional laboral de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Salas</p> <p>Hipótesis Específicas</p> <p>a) Los factores que presenta el clima organizacional intervienen significativamente en los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Salas</p> <p>b) Los factores que intervienen en el compromiso organizacional contribuyen en el desarrollo de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Salas.</p>	<p>Variable Independiente: Clima Organizacional de la Municipalidad Distrital de Salas</p> <ul style="list-style-type: none"> - Autorrealización - Involucramiento Laboral - Supervisión - Comunicación - Condiciones Laborales <p>Variable Dependiente: Compromiso Organizacional de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Salas</p> <ul style="list-style-type: none"> - Compromiso Afectivo - Compromiso Normativo - Compromiso de Continuación 	<p>Población: 109 Trabajadores de la Municipalidad Distrital de Salas</p> <p>Muestra: No se encontró al total de la población por lo tanto se hizo un censo y no un muestreo.</p>	<p>Tipo: Básico</p> <p>Método: Descriptivo y Transversal.</p> <p>Diseño: Descriptivo Correlacional.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Prueba piloto a los trabajadores de la Municipalidad Distrital de José Leonardo Ortiz. - Cuestionario con escala tipo Likert.

Fuente: Elaboración propia

3.4 Operacionalización de variables

3.4.1 Variable independiente

Tabla N° 2

Operacionalización de la Variable Independiente Clima Organizacional

VARIABLE	DIMENSIÓN	INDICADOR	INDICE	ESCALA DE MEDICIÓN
Clima Organizacional (Variable Independiente)	Autorrealización	Las oportunidades dentro del trabajo permiten progresar en la institución.	Ninguna o nunca	Ordinal
			Poco	
		Las actividades del trabajo permiten aprender y desarrollarse.	Regular o algo	
			Mucho	
	Involucramiento Laboral	El trabajador es factor clave para el éxito de la organización.	Todo o siempre	
			Ninguna o nunca	
		El trabajador se siente comprometido con la organización.	Poco	
			Regular o algo	
	Supervisión	El supervisor brinda apoyo para superar los obstáculos.	Mucho	
			Todo o siempre	
		La evaluación que se hace del trabajo ayuda a mejorar.	Ninguna o nunca	
			Poco	
	Comunicación	Se cuenta con información necesaria para cumplir con el trabajo.	Regular o algo	
			Mucho	
		La institución fomenta y promueve la comunicación interna.	Todo o siempre	
			Ninguna o nunca	
	Condiciones Laborales	La remuneración es atractiva en comparación con otras organizaciones.	Poco	
			Regular o algo	
		Se dispone de tecnología que facilite el trabajo.	Mucho	
			Todo o siempre	

Fuente: Elaboración Propia

3.4.2 Variable dependiente

Tabla N° 3

Operacionalización de la Variable Dependiente Compromiso Organizacional

VARIABLE	DIMENSIÓN	SUB DIMENSIONES	INDICADORES	INDICE	ESCALA DE MEDICIÓN
Compromiso Organizacional (variable dependiente)	Afectivo	Satisfacción Laboral	Nivel de conformidad	Ninguna o nunca	Ordinal
			Sentimiento de afecto	Poco	
			Nivel de sentimiento de pertenencia	Regular o algo	
		Normas Relacionales	Nivel emocional	Mucho	
			Involucramiento	Todo o siempre	
	Normativo	Percepción de Dependencia	Obligación	Ninguna o nunca	
			Sentimiento de Culpabilidad	Poco	
			Lealtad	Regular o algo	
			Sentimiento personal de deuda	Mucho Todo o siempre	
	Continuación	Intención de abandonar la organización	Necesidad	Ninguna o nunca	
			Edad	Poco	
		Sacrificios realizados para permanecer en la organización	Falta de alternativas	Regular o algo	
			Inseguridad laboral	Mucho Todo o siempre	

3.5 Métodos y recolección de datos

Para la medición de la variable Clima Organizacional de los trabajadores de la municipalidad distrital de Salas se utilizó la escala CL-SPC diseñada y elaborada por la doctora Sonia Palma Carrillo, estos datos registrados fueron específicos, debido a que se trabajó con un cuestionario que consta de 50 preguntas, con el cual se recogió la información y posteriormente se procedió a procesarla y analizarla, lo cual permitió responder al primer objetivo específico de la presente investigación.

Para la variable dependiente Compromiso Organizacional de los trabajadores de la municipalidad distrital de Salas se utilizó el modelo tridimensional de Meyer y

Allen, esta información recolectada también es de carácter específico, recogiendo información necesaria y relacionada con un cuestionario que consta 18 preguntas y que a la vez da respuesta al segundo objetivo específico de la presente investigación.

3.6 Técnicas de procesamiento de datos

El procesamiento de datos de la presente investigación se realizó de conformidad con el siguiente esquema, es cual se desarrolló en el transcurso de la investigación:

- Enunciado del problema.
- Objetivo.
- Representación gráfica de los temas en evaluación.
- Y Análisis de interpretación de los resultados obtenidos de la investigación realizada.

Los análisis de datos se realizaron en una hoja de cálculo de Excel y se procedió a generar gráficos que ayudan al entendimiento de los problemas que aquejan a la institución en investigación, además nos ayudó a cumplir con los objetivos trazados descritos en la matriz de consistencia.

IV RESULTADOS Y DISCUSIÓN

4.1 Tablas y gráficos de la variable clima organizacional

A continuación se indican los resultados de la aplicación del Cuestionario de Clima Organizacional de la doctora Sonia Palma, el cual se distribuye en las dimensiones: Autorrealización, Involucramiento Laboral, Supervisión, Comunicación y Condiciones Laborales. Se señala gráficamente la percepción de los servidores de la Municipalidad Distrital de Salas frente a las dimensiones de esta variable.

4.1.1 Dimensión 01: autorrealización

Tabla N° 4

Autorrealización

CLIMA ORGANIZACIONAL			
DIMENSIÓN 01	BAJO	MEDIO	ALTO
AUTORREALIZACIÓN	Hasta 19	Mayor a 19 hasta 23	Mayor a 23

Fuente: Elaboración propia basada en tabla N° 01 (Anexo B)

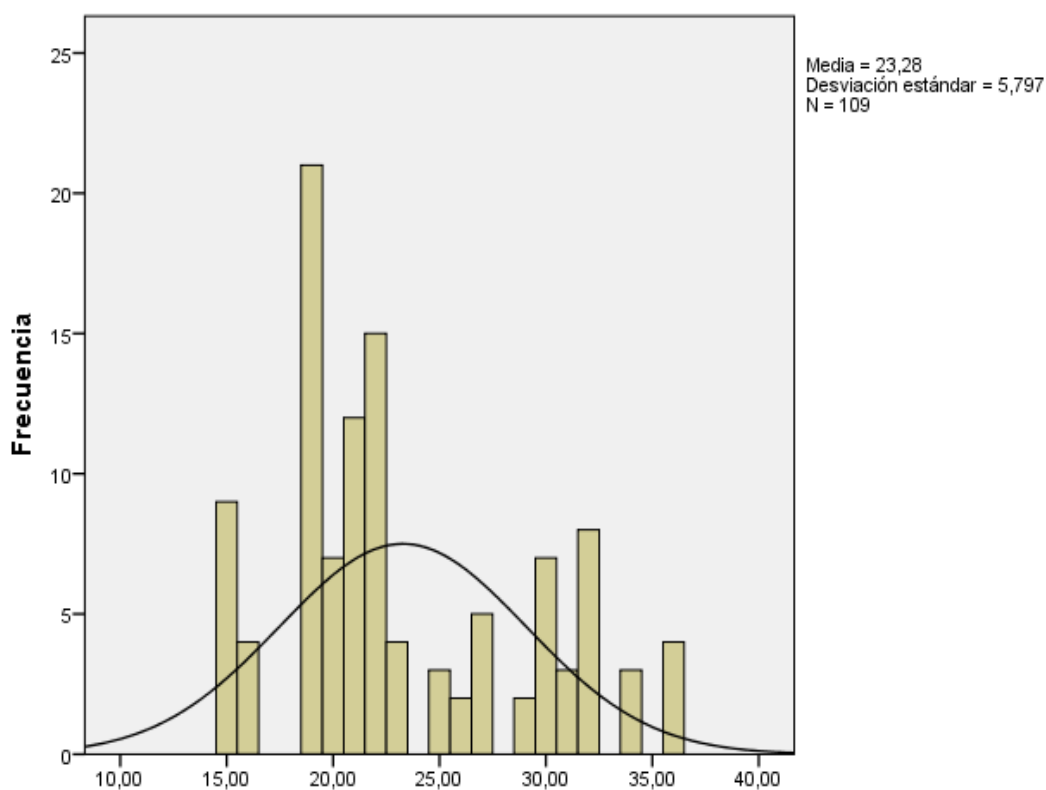


Figura N° 1 Autorrealización

Fuente: Elaboración Propia

En la dimensión autorrealización, se obtuvo como promedio 23,28, porcentaje que se ubica entre los intervalos 19 y 23, y por ende pertenece al nivel medio. Dándonos una idea que en la municipalidad distrital de Salas, algunos servidores sienten que no existen oportunidades de ascenso, los jefes de área no se interesan por el éxito de sus subordinados, tampoco se valora el desempeño, perjudicando el desarrollo profesional de los colaboradores, debido a que ellos caerán en el conformismo al ejecutar sus labores; sin embargo, rescatan la posibilidad de aprender y desarrollarse profesionalmente al ejecutar sus actividades laborales.

4.1.2 Dimensión 02: involucramiento laboral

Tabla N° 5

Involucramiento Laboral

CLIMA ORGANIZACIONAL			
DIMENSIÓN 02	BAJO	MEDIO	ALTO
INVOLUCRAMIENTO LABORAL	Hasta 26	Mayor a 26 hasta 31	Mayor a 31

Fuente: Elaboración propia basada en tabla N° 02 (Anexo B)

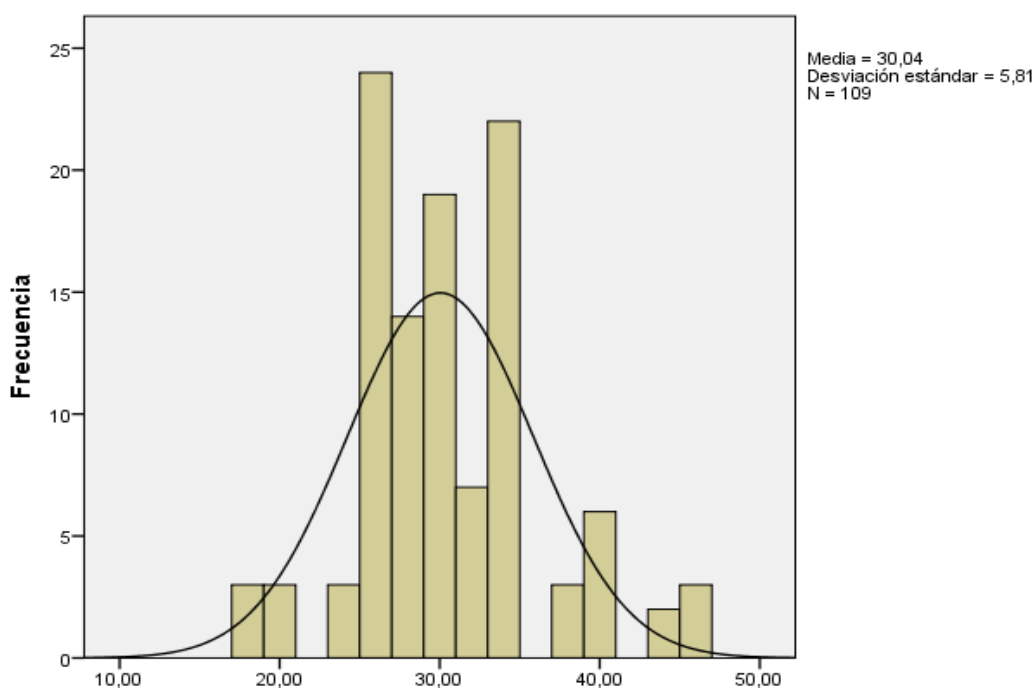


Figura N° 2 Involucramiento Laboral

Fuente: Elaboración propia

Para la dimensión Involucramiento Laboral, el porcentaje de la media es de 30,04; ubicándose entre los intervalos 26 y 31 del nivel medio, lo que indica que algunos servidores se sienten comprometidos con el éxito de la municipalidad, señalando que en las áreas se hacen mejor las cosas cada día y que al desarrollar las labores diarias se desarrollan profesionalmente, debido a que son ellos, los trabajadores, quienes se preocupan por ejecutar correctamente su trabajo. Por otro lado, también se percibe que algunos colaboradores no se consideran factor clave en ella, además también mencionan que la misión, visión y objetivos no se encuentran bien definidos.

4.1.3 Dimensión 03: supervisión

Tabla N° 6

Supervisión

CLIMA ORGANIZACIONAL			
DIMENSIÓN 03	BAJO	MEDIO	ALTO
SUPERVISIÓN	Hasta 23	Mayor a 23 hasta 28	Mayor a 28

Fuente: Elaboración propia basada en tabla N° 03 (Anexo B)

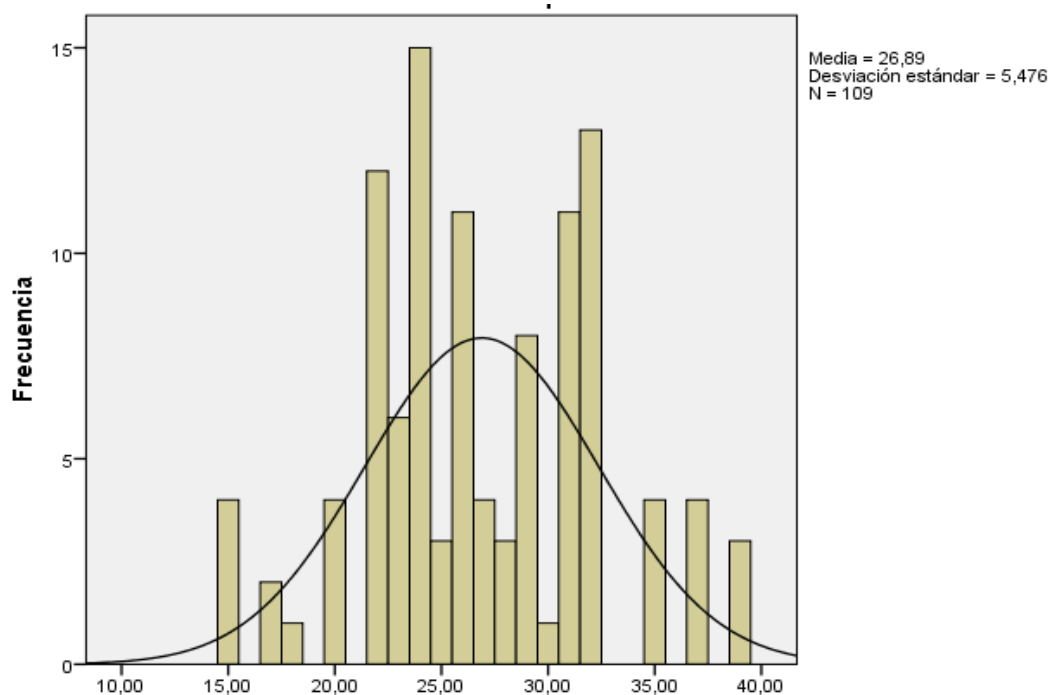


Figura N° 3 Supervisión

Fuente: Elaboración propia

De la dimensión Supervisión se obtuvo como porcentaje de la media 26,89; por lo cual, se ubica entre los intervalos 23 y 28, correspondiente al nivel medio; demostrando que, los jefes de área apoyan moderadamente a superar los obstáculos que se presentan, la evaluación y los sistemas de seguimiento ayudan a mejorar las tareas y realizar un correcto control de actividades; por otro lado, mencionan que no reciben la preparación necesaria para realizar nuevos trabajos y que éste no se realiza en función a métodos o planes establecidos.

4.1.4 Dimensión 04: comunicación

Tabla N° 7

Comunicación

CLIMA ORGANIZACIONAL			
DIMENSIÓN 04	BAJO	MEDIO	ALTO
COMUNICACIÓN	Hasta 22	Mayor a 22 hasta 27	Mayor a 27

Fuente: Elaboración propia basada en tabla N° 04 (Anexo B)

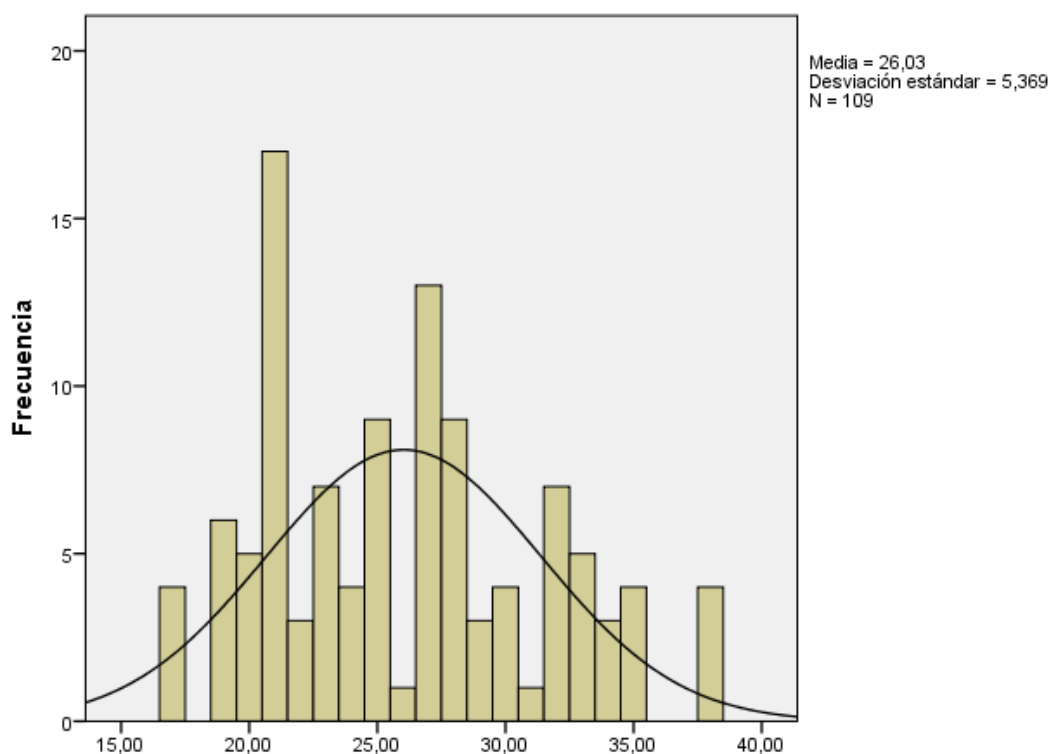


Figura N° 4 Comunicación

Fuente: Elaboración propia

En la dimensión comunicación; se obtuvo, que la percepción de los servidores se ubica en el nivel medio, porque el porcentaje de la media es de 26,03; ubicándose entre los intervalos 22 y 27, encontrando que, para los servidores en las áreas de trabajo la información fluye adecuadamente, existiendo relaciones armoniosas, además que el supervisor escucha los planteamientos que se le hacen; sin embargo, también mencionan que no existen los suficientes canales de comunicación, y que la colaboración entre el personal de las diversas áreas es casi nulo: por lo tanto, se desconoce del avance que se hace en otras áreas de la municipalidad, lo que retrasa el trabajo.

4.1.5 Dimensión 05: condiciones laborales

Tabla N° 8

Condiciones Laborales

CLIMA ORGANIZACIONAL			
DIMENSIÓN 05	BAJO	MEDIO	ALTO
CONDICIONES LABORALES	Hasta 22	Mayor a 22 hasta 27	Mayor a 27

Fuente: Elaboración propia basada en tabla N° 05 (Anexo B)

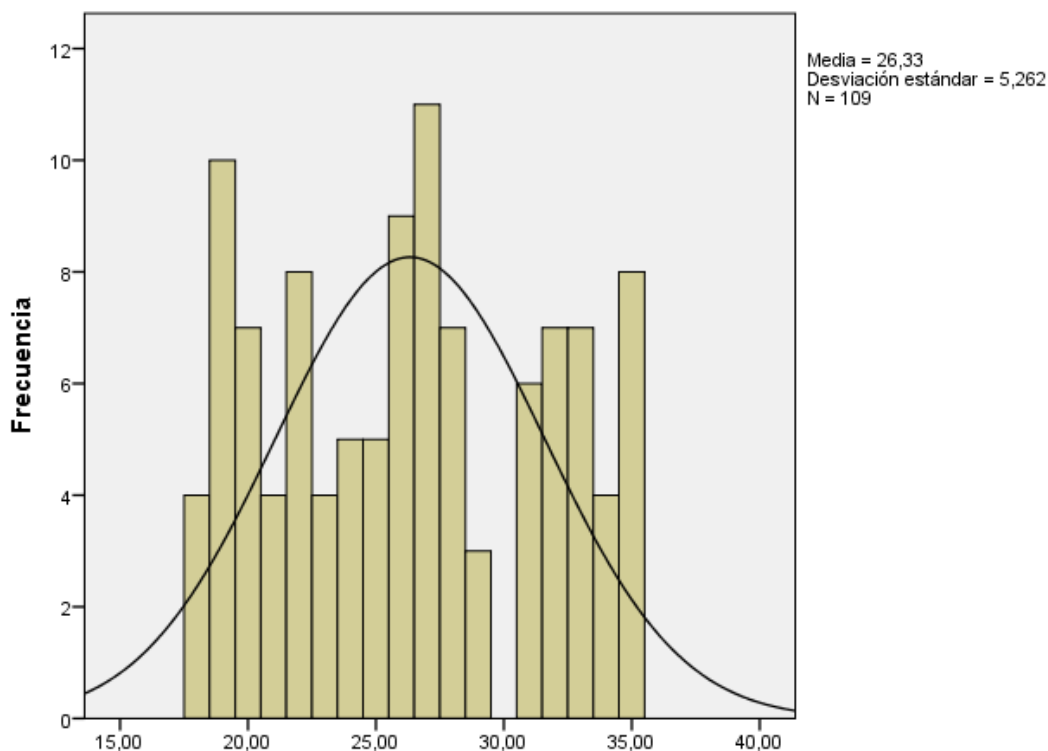


Figura N° 5 Condiciones Laborales

Fuente: Elaboración Propia

Para esta dimensión el promedio es de 26,33; por lo tanto, se ubica en los intervalos 22 y 27, los cuales pertenecen al nivel medio, y es que algunos colaboradores sostienen que la remuneración va de acuerdo al desempeño y los logros, y que, comparada con la de otras organizaciones, esta se muestra atractiva, además, que el grupo con el que trabajo funciona como un grupo bien integrado; por otro lado, sienten que se puede mejorar con una correcta administración de los recursos y que los colaboradores deberían tener mayor participación en la toma de decisiones.

4.2 Tablas y gráficos de la variable compromiso organizacional

Ahora se presentan los resultados de la aplicación del cuestionario de Meyer y Allen, el mismo que mide la variable Compromiso Organizacional. La exposición de los resultados se hace por dimensión: compromiso afectivo, normativo y de continuidad; es decir, se muestra cuantitativamente la actitud de los servidores de la Municipalidad Distrital de Salas hacia cada una de las mismas.

4.2.1 Dimensión 01: compromiso afectivo

Tabla N° 9

Compromiso Afectivo

COMPROMISO ORGANIZACIONAL			
DIMENSIÓN 01	BAJO	MEDIO	ALTO
COMPROMISO AFECTIVO	Hasta 17	Mayor a 17 hasta 18	Mayor a 18

Fuente: Elaboración propia basada en tabla N° 06 (Anexo B)

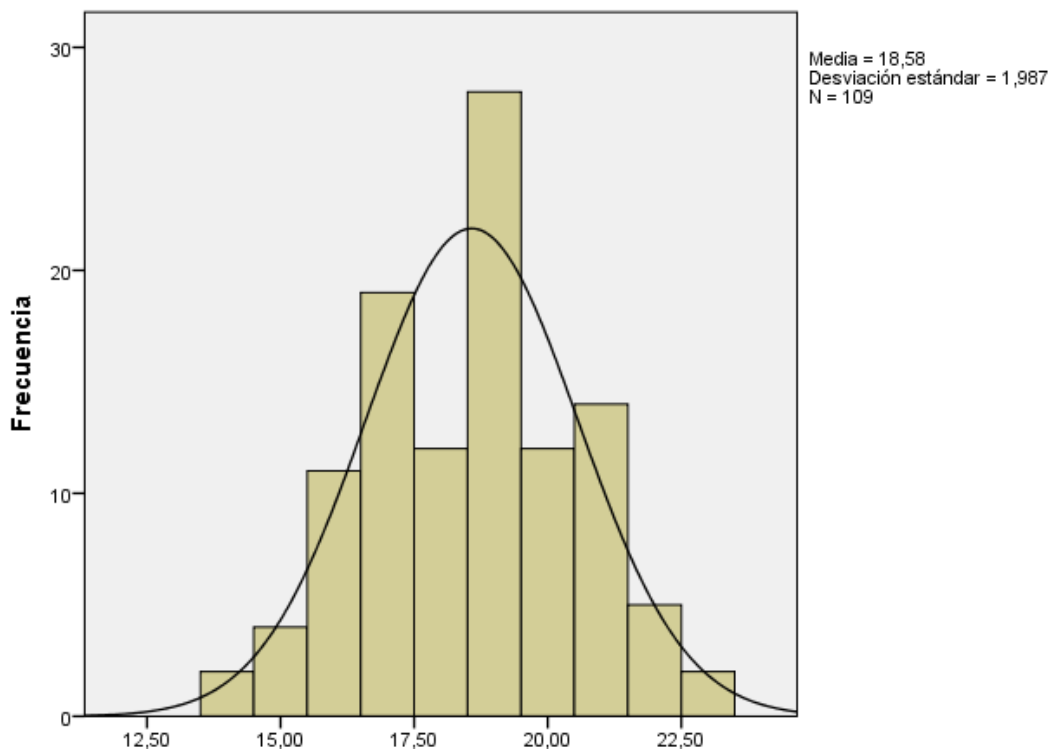


Figura N° 6 Compromiso Afectivo

Fuente: Elaboración Propia

Para la dimensión compromiso afectivo se ha obtenido un promedio de 18,58; ubicándose en el nivel alto por encima de 18, lo cual nos señala que los colaboradores sienten los problemas de la organización como propios, llegando a tener un alto grado de significado personal y sintiéndose como “parte de la familia”, motivado por las buenas relaciones entre compañeros en una misma área, en donde la comunicación fluye adecuadamente.

4.2.2 Dimensión 02: compromiso normativo

Tabla N° 10

Compromiso Normativo

COMPROMISO ORGANIZACIONAL			
DIMENSIÓN 02	BAJO	MEDIO	ALTO
COMPROMISO NORMATIVO	Hasta 16	Mayor a 16 hasta 18	Mayor a 18

Fuente: Elaboración propia basada en tabla N° 07 (Anexo B)

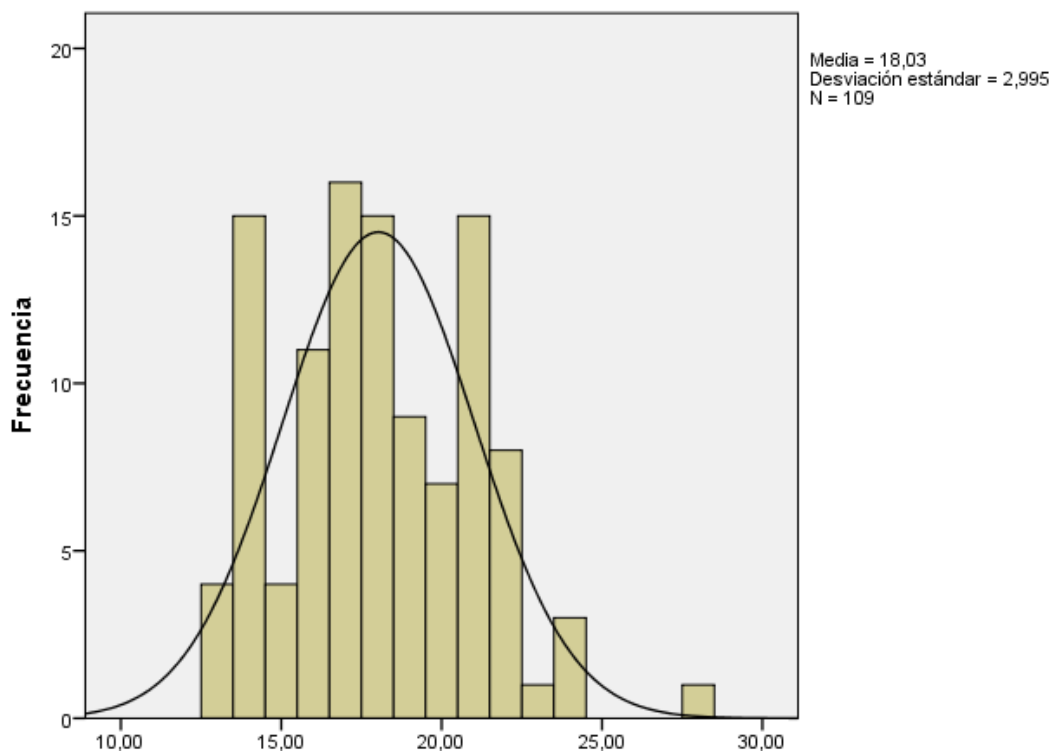


Figura N° 7 Compromiso Normativo

Fuente: Elaboración Propia

La dimensión compromiso normativo obtiene un promedio de 18,03, ubicándose en el nivel ligeramente alto. Debido a que los colaboradores se sienten en la obligación de pertenecer a la municipalidad distrital de Salas, sintiéndose culpable si la dejarán, aunque esto ocurre porque en las áreas la unión entre compañeros es fuerte y el compromiso es más con los compañeros que con la organización. También se concluye que los trabajadores no sienten estar en deuda con la organización, puesto que todo el trabajo realizado y los conocimientos obtenidos es fruto de su esfuerzo.

4.2.3 Dimensión 03: compromiso de continuidad

Tabla N° 11

Compromiso de Continuidad

COMPROMISO ORGANIZACIONAL			
DIMENSIÓN 03	BAJO	MEDIO	ALTO
COMPROMISO DE CONTINUIDAD	Hasta 17	Mayor a 17 hasta 20	Mayor a 20

Fuente: Elaboración propia basada en tabla N° 08 (Anexo B)

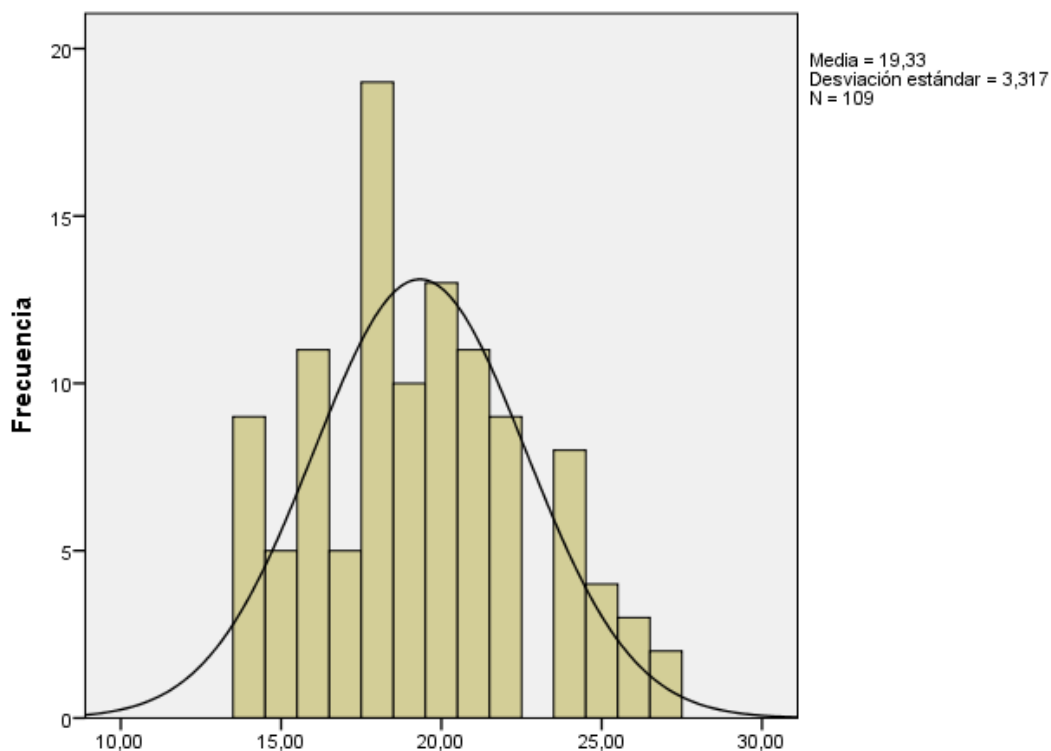


Figura N° 8 Compromiso de Continuidad

Fuente: Elaboración Propia

Para la tercera dimensión del compromiso organizacional, se obtuvo como promedio 19,33; alcanzando el intervalo mayor a 17 y menor a 20, correspondientes al nivel medio, demostrando que para el colaborador permanece en la municipalidad distrital de Salas es una cuestión tanto de necesidad como de deseo, por otro lado también consideran que han puesto mucho de ellos en la organización y dejar su trabajo no se encuentra en sus planes.

4.3 Correlación de variables

Tabla N° 12

Correlación de Variables

		Auto.	Clima Organizacional				Compromiso Organizacional			
			Inv. Lab.	Superv.	Comu.	Cond. Lab.	Afect	Cont	Norm.	
Clima Organizacional	Auto	Correlación de Pearson	1	,610**	,767**	,839**	,792**	-,013	-,012	-,070
		Sig. (bilateral)		,000	,000	,000	,000	,892	,898	,468
		N	109	109	109	109	109	109	109	109
	Inv. Lab.	Correlación de Pearson	,610**	1	,705**	,541**	,711**	-,046	,124	,045
		Sig. (bilateral)	,000		,000	,000	,000	,635	,200	,641
		N	109	109	109	109	109	109	109	109
	Superv.	Correlación de Pearson	,767**	,705**	1	,748**	,748**	-,051	,123	-,017
		Sig. (bilateral)	,000	,000		,000	,000	,598	,203	,863
		N	109	109	109	109	109	109	109	109
	Comu.	Correlación de Pearson	,839**	,541**	,748**	1	,821**	,009	-,022	-,003
		Sig. (bilateral)	,000	,000	,000		,000	,926	,819	,976
		N	109	109	109	109	109	109	109	109
	Cond. Lab.	Correlación de Pearson	,792**	,711**	,748**	,821**	1	,025	-,037	,097
		Sig. (bilateral)	,000	,000	,000	,000		,797	,702	,316
		N	109	109	109	109	109	109	109	109
Compromiso Organizacional	Afect	Correlación de Pearson	-,013	-,046	-,051	,009	,025	1	,089	,137
		Sig. (bilateral)	,892	,635	,598	,926	,797		,359	,155
		N	109	109	109	109	109	109	109	109
	Cont	Correlación de Pearson	-,012	,124	,123	-,022	-,037	,089	1	,523**
		Sig. (bilateral)	,898	,200	,203	,819	,702	,359		,000
		N	109	109	109	109	109	109	109	109
	Norm.	Correlación de Pearson	-,070	,045	-,017	-,003	,097	,137	,523**	1
		Sig. (bilateral)	,468	,641	,863	,976	,316	,155	,000	
		N	109	109	109	109	109	109	109	109

** La correlación es significativa en el nivel 0,01 (2 colas).

Se puede observar que no existe correlación entre las variables clima y compromiso organizacional; es decir, toda acción que se realice para mejorar a una variable no afectará a la otra. En el caso de la dimensión autorrealización (clima organizacional) con las dimensiones compromiso afectivo, de continuidad y normativo (compromiso organizacional) los porcentajes obtenidos son: $-0,013$; $-0,012$ y $-0,070$, respectivamente. Debiéndose principalmente a que los colaboradores sienten que no le deben a la institución, la percepción que impera es que todo lo que han logrado se debe a su esfuerzo, y que la institución no los apoyó a obtener los conocimientos que poseen.

En el caso de la dimensión involucramiento laboral (clima organizacional) con las dimensiones compromiso afectivo, de continuidad y normativo (compromiso organizacional), los porcentajes obtenidos son: $-0,046$; $0,124$ y $0,045$, respectivamente. No existiendo relación entre las mencionadas variables, motivado por la percepción de los servidores en cuanto a su imagen, el que "diran" sus compañeros y es que la identificación no es con los valores organizacionales, cumpliendo con la institución solo por imagen.

Para la dimensión supervisión (clima organizacional) con las dimensiones compromiso afectivo, de continuidad y normativo (compromiso organizacional), los porcentajes obtenidos son: $-0,051$; $0,123$ y $-0,017$; respectivamente, estos datos obtenidos indican que no existe correlación alguna, esto sucede porque para los trabajadores el que exista supervisión o mecanismos de control no influye para que hagan sus labores-

La dimensión comunicación (clima organizacional) con las dimensiones compromiso afectivo, de continuidad y normativo (compromiso organizacional) obtuvieron los siguientes porcentajes: $0,009$; $-0,022$ y $-0,003$, respectivamente, mostrando que tampoco existe correlación entre estas variables, y es que si bien es cierto que existe buena comunicación, podríamos decir que la indiferencia es con las autoridades, pues se percibe que el servidor no es tomado en cuenta.

En el caso de la dimensión condiciones laborales (clima organizacional) con las dimensiones compromiso afectivo, de continuidad y normativo (compromiso organizacional) se obtuvo los siguientes porcentajes: ,025, -,037 y ,097; respectivamente, no relacionándose, debido a que los trabajadores realizan sus actividades de manera rutinaria, sin implementación de sistemas que ayuden a mejorar, además no existe capacitación y esto perjudica no solo a los servidores, sino también a los usuarios.

Si bien es cierto que entre las variables clima y compromiso organizacional no se encontró correlación, se pudo observar que sí existe correlación entre las variables de una misma dimensión.

a) Autorrealización – Involucramiento Laboral (clima organizacional)

Se puede observar que la correlación de Pearson obtenida es de ,610** (correlación significativa al 1% de error); es decir, que sí existe correlación entre estas dimensiones de la variable clima organizacional, y es notorio porque en la municipalidad distrital de Salas, las actividades en las que se trabaja les permite a los trabajadores aprender y desarrollarse, mejorando las cosas cada día, esto sucede a pesar de que el apoyo por parte de los jefes de área es mínimo; además, el colaborador siente cierto poder debido a que pertenece a una institución pública como lo es la municipalidad; sin embargo, las oportunidades de ascenso son mínimas y por lo tanto el colaborador no se esfuerza por avanzar, por ende no se compromete con el éxito que obtenga la organización; el interés de los jefes de área por el éxito de cada empleado no es visible logrando que el trabajador no se considere factor clave y además el servidor siente que todo lo que conoce es por su esfuerzo y dedicación no sintiendo estar en deuda con la organización.

b) Autorrealización – Supervisión (clima organizacional)

La correlación de Pearson obtenida es de ,767** (correlación significativa al 1% de error); lo que indica que existe correlación entre estas dos dimensiones; en el caso de la municipalidad distrital de Salas, los jefes brindan cierto apoyo para superar los obstáculos que se presentan, como puede ser el promover capacitaciones, que si bien es cierto no son muchas, ni benefician a todo el personal, pero ayudan a superar

los problemas que se presentan y por ende a que exista una mejor relación con el supervisor. Por otro lado no se promueve la generación de ideas creativas e innovadoras impidiendo mejorar continuamente los métodos de trabajo.

c) Autorrealización – Comunicación (Clima Organizacional)

Entre estas dos dimensiones también existe correlación, debido a que se obtuvo ,839** (correlación significativa al 1% de error); es así, que al realizar las actividades en las que se trabaja no solo permite aprender, sino también ayuda a que los grupos de trabajo tengan una relativa relación armoniosa, fluyendo la información adecuadamente entre equipos de trabajo de una misma área.

d) Autorrealización – Condiciones Laborales (Clima Organizacional)

La correlación de Pearson obtenida es de ,792** (correlación significativa al 1% de error); lo que indica que existe correlación entre estas dos dimensiones; y se observa, que para algunos colaboradores la remuneración está de acuerdo al desempeño y como las actividades en las que se trabaja permiten aprender y desarrollarse, ellos estarían conformes con el ingreso que perciben; por otro lado, los trabajadores perciben que no tienen la oportunidad de tomar decisiones en tareas de responsabilidad, lo que a la vez les hace sentir que la municipalidad no se preocupa por su desarrollo personal.

e) Involucramiento Laboral – Supervisión (Clima Organizacional)

Se puede observar que la correlación de Pearson obtenida es de ,705** (correlación significativa al 1% de error); es decir, que si existe correlación entre estas dimensiones de la variable clima organizacional, por ende, si el jefe les brinda apoyo para superar los obstáculos que se presentan, ellos en cierta forma se sienten comprometidos con el éxito que la institución tenga; sin embargo, algunos colaboradores sienten que sus compañeros no se encuentran comprometidos con el éxito de la organización y esto es porque el trabajo no se realiza en función a métodos o planes establecidos.

f) Involucramiento Laboral – Comunicación (Clima Organizacional)

Entre estas dos dimensiones también existe correlación, debido a que se obtuvo ,541** (correlación significativa al 1% de error); es así que, en las áreas de trabajo al fluir la información adecuadamente y existir relación armoniosa entre los grupos de

trabajo, los trabajadores sentirán que la municipalidad distrital de Salas es una buena opción para alcanzar calidad de vida laboral; por otro lado, algunos servidores sienten que sus compañeros de otras áreas no se encuentran comprometidos con la organización, lo que dificulta la colaboración entre el personal de las diversas áreas, debido a que, se desconocen los avances o el trabajo que se está realizando.

g) Involucramiento Laboral – Condiciones Laborales (Clima Organizacional)

La correlación de Pearson obtenida es de ,711** (correlación significativa al 1% de error); lo que indica que sí existe correlación entre estas dos dimensiones; por lo tanto, el hecho de que los compañeros de trabajo cooperen entre sí y que los objetivos de trabajo sean retadores ayuda a que el colaborador se comprometa con el éxito de la organización; mientras que, algunos empleados no se consideran factor clave para el éxito de la organización siendo un motivo el que no tengan la oportunidad de tomar decisiones en tareas de responsabilidad.

h) Supervisión – Comunicación (Clima Organizacional)

Se puede observar que la correlación de Pearson obtenida es de ,748** (correlación significativa al 1% de error); es decir, que sí existe correlación entre estas dimensiones de la variable clima organizacional, por lo que, si el jefe brinda apoyo para superar los obstáculos que se presentan y escucha los planteamientos que se le hacen, generará que en los grupos de trabajo exista una relación armoniosa, por otro lado, la falta de comunicación entre áreas impide que los métodos de trabajo mejoren y a pesar de la existencia de normas y procedimientos, el que los canales de comunicación no sean adecuados, dificulta poder conocerlos y ejecutarlos.

i) Supervisión – Condiciones Laborales (Clima Organizacional)

Entre estas dos dimensiones también existe correlación, puesto que, se obtuvo ,748** (correlación significativa al 1% de error); por lo tanto, los jefes al brindar apoyo para superar los obstáculos que se presentan; además de la evaluación que se hace del trabajo, y ayudar a mejorar las tareas, permite que los servidores perciban que en la municipalidad distrital de Salas se cuenta con la oportunidad de realizar el trabajo lo mejor que se pueda; por otro lado, algunos colaboradores sienten que no existe un trato justo en la empresa debido a que no tienen la oportunidad de tomar decisiones en tareas de responsabilidad.

j) Comunicación – Condiciones Laborales (Clima Organizacional)

Se puede observar que la correlación de Pearson obtenida es de ,821** (correlación significativa al 1% de error); es decir, que sí existe correlación entre estas dos dimensiones; por lo que, en las áreas al fluir la información adecuada, y, que en los grupos de trabajo exista una relación armoniosa, permite que los servidores sientan que tienen la oportunidad de realizar las actividades lo mejor que se pueda; por otro lado, la falta de interacción con personas de mayor jerarquía no permite la participación del personal en tareas de responsabilidad.

k) Compromiso de Continuidad – Compromiso Normativo (Compromiso Organizacional)

Se puede observar que la correlación de Pearson obtenida es de ,523** (correlación significativa al 1% de error); es decir, que sí existe correlación entre estas dos dimensiones de la variable compromiso organizacional, se podría decir que hoy permanecer en la municipalidad distrital de Salas es una cuestión de necesidad y de deseo, aunque fuese por su beneficio, sienten que no estaría bien dejar su organización.

4.4 Limitaciones

Es necesario apuntar las limitaciones de la presente investigación. La primera es que se aplicó una prueba piloto en la Municipalidad Distrital de José Leonardo Ortiz, porque era la más similar a la realidad, además que era la institución a la que más acceso se tenía; sin embargo, para poder medir con mayor exactitud es recomendable que la realidad que servirá de estudio previo debe ser lo más similar posible a la del estudio.

La encuesta no se aplicó en el mismo momento a todos los colaboradores de la Municipalidad Distrital de Salas, debido a que muchas áreas se encontraban en atención al público y no se contó con el personal suficiente para cubrir al total de la población, por tanto existió el riesgo de que se “pasaran la voz” sesgando la sinceridad de las encuestas, aunque en una institución pública no se puede paralizar a todos los trabajadores durante 25 a 30 minutos.

4.5 Discusión de resultados

Durante el desarrollo de esta investigación se estudió el clima y el compromiso organizacional de los trabajadores de la municipalidad distrital de Salas, teniendo como principal propósito determinar el grado de influencia que puede existir entre ambas variables.

Es necesario mencionar que la discusión de resultados se desarrollará en base a los objetivos propuestos en la investigación, con la finalidad de enfocar esfuerzos hacia lo que se persigue en este trabajo.

Primero nos enfocamos en los resultados de la variable clima organizacional de la municipalidad distrital de Salas, los cuales permitirán resolver nuestro primer objetivo específico: “Determinar el nivel de cada dimensión que compone el Clima Organizacional según la escala CL-SPC diseñada y elaborada por la doctora Sonia Palma Carrillo en la municipalidad distrital de Salas”

Hablar de clima organizacional no es referirnos a un concepto reciente, pues ha sido motivo de múltiples investigaciones, para Likert (citado por Brunet, 1999), Palma (2004), Amorós (2007) y Kundu (2007) (citado por Díaz C., 2015), el clima organizacional es la apreciación que tiene el trabajador con respecto a su ambiente laboral, a como dentro de la organización se van logrando acuerdos que van alineados con las percepciones del colaborador, es así que la importancia del clima organizacional radica en como las personas toman decisiones y reacciones frente a la realidad de la organización. Podemos concluir que el comportamiento que asumen los colaboradores depende directamente del comportamiento administrativo y de las condiciones organizacionales que ellos mismos perciben, por su parte Dessler (1993) contribuye argumentando que el clima organizacional es como una radiografía del medio interno, una manifestación del comportamiento individual del trabajador y de sus niveles de productividad, lo cual repercute de forma inmediata en los resultados o logros organizacionales. Basándonos en que estos conceptos tienen en cuenta la percepción de los trabajadores, podemos mencionar que los individuos para considerar que un clima laboral es apropiado deben percibir que en su lugar de trabajo

existe oportunidades de crecimiento tanto personales como profesionales, que tanto metas organizacional como personales deben ir en la misma dirección y que a la vez esta contribuya en su desarrollo personal.

Desde la perspectiva de estos conceptos que han servido de guía para el estudio de la variable clima organizacional y tomando como base el estudio creado por la doctora Sonia Palma en el año 2004, el cual contiene cinco dimensiones, las cuales son: autorrealización, involucramiento laboral, supervisión, comunicación y condiciones laborales. Se ha podido obtener información muy importante que nos dará una idea de cómo se encuentra el clima organizacional en la municipalidad distrital de Salas.

En la dimensión autorrealización, se obtuvo como promedio 23,28; porcentaje que se ubica entre los intervalos 19 y 23, y por ende pertenece al nivel medio dándonos una idea de que en la municipalidad distrital de Salas, algunos servidores sienten que no existen oportunidades de progreso, los jefes de área no se interesan por el éxito de sus subordinados, tampoco se valora el desempeño, perjudicando el desarrollo profesional de los colaboradores, debido a que ellos caerán en el conformismo al ejecutar sus labores; sin embargo, también sienten que medianamente en las actividades en las que se trabaja les permite aprender y desarrollarse, además que los jefes promueven moderadamente la capacitación que se necesita, y desde la perspectiva de Shadur et al. (1999) (citado por Díaz C., 2015) El cual menciona que a mayor compromiso en el centro de trabajo, mayor predisposición hacia la participación en cualquiera de sus niveles, un mayor apoyo formal al trabajo, indica un nivel de esfuerzo de mejora organizacional que el trabajador siente como un impulso para generar mayor participación y poder así aportar en el trabajo en equipo, en la mejora de la comunicación o en nuevas ideas que ayuden en la toma de decisiones.

Para la dimensión Involucramiento Laboral, el porcentaje de la media es de 30,04; ubicándose entre los intervalos 26 y 31 del nivel medio, lo que indica que algunos servidores se sienten moderadamente comprometidos con el éxito de la municipalidad, señalando que en las áreas se hacen mejor las cosas cada día y que desarrollar las tareas diarias les ayuda a desarrollarse personalmente, debido a que

son ellos, los trabajadores, quienes se preocupan por desarrollar su trabajo. Por otro lado, los colaboradores sienten que sus compañeros no se comprometen con la organización, a la vez tampoco se llegan a considerar factor clave y la misión, visión y objetivos no se encuentran bien definidos. Dicho con palabras de Hee et al (2001) (citado por Díaz C., 2015) sostiene que un buen clima organizacional, permite generar motivaciones, actitudes y conductas en los empleados, los cuales pueden afectar positivamente las percepciones de los empleados en torno al servicio que deben brindar y también afecta las percepciones del cliente en torno a la performance del servicio que recibe. El formar un clima saludable en el trabajo, altera de modo positivo la forma como el público percibe el servicio, sus actitudes en torno a lo que reciben se mejora y ello redundará en una creciente satisfacción en el servicio percibido.

En la tercera dimensión de la variable clima organizacional, supervisión, Palma (2004) señala que son las apreciaciones de funcionalidad y significación de superiores en la supervisión dentro de la actividad laboral en tanto relación de apoyo y orientación para las tareas que forman parte de su desempeño diario. De los datos procesados se obtuvo como porcentaje de la media 26,89; por lo cual, se ubica entre los intervalos 23 y 28, correspondiente al nivel medio; demostrando que, los jefes de área apoyan moderadamente a superar los obstáculos que se presentan, la evaluación y los sistemas de seguimiento ayudan a mejorar las tareas y realizar un control de actividades; por otro lado, sienten que no reciben la preparación necesaria para realizar nuevos trabajos y que éste no se realiza en función a métodos o planes establecidos.

En cuanto a la dimensión comunicación, palma (2004) expresa que es la percepción del grado de fluidez, celeridad, claridad, coherencia y precisión de la información relativa y pertinente el funcionamiento interno de la empresa como con la atención a usuarios y/o clientes de la misma y de los datos obtenidos se encontró que en la municipalidad distrital de Salas la percepción de los servidores se ubica en el nivel medio, porque el porcentaje de la media es de 26,03; ubicándose entre los intervalos 22 y 27, encontrando que, para los servidores en las áreas de trabajo la información fluye adecuadamente, existiendo relaciones armoniosas, además que el supervisor escucha los planteamientos que se le hacen; sin embargo, también mencionan que no existen los suficientes canales de comunicación, y que la

colaboración entre el personal de las diversas áreas es casi nulo: por lo tanto, se desconoce del avance que se hace en otras áreas de la municipalidad.

En la dimensión condiciones laborales, se obtuvo, como promedio 26,33, ubicándose entre los intervalos 22 y 27, los cuales pertenecen al nivel medio, y es que algunos colaboradores sostienen que la remuneración va de acuerdo al desempeño y los logros comparada con las de otras organizaciones, esta se muestra atractiva, además que el grupo con el que trabajo funciona como un grupo bien integrado; por otro lado, sienten que se puede mejorar con una correcta administración de los recursos y que los colaboradores deberían tener la oportunidad al tomar decisiones en tareas de responsabilidad. Desde la posición de Palma (2004) menciona que es el reconocimiento de que la institución provee los elementos materiales, económicos y/o psicosociales necesarios para el cumplimiento de las tareas encomendadas.

Ahora se toman los resultados de la variable compromiso organizacional de la municipalidad distrital de Salas, los cuales permitirán resolver el segundo objetivo específico: “Determinar el nivel de cada dimensión que compone el compromiso organizacional según el modelo tridimensional de Meyer y Allen en la municipalidad distrital de Salas”.

El compromiso laboral es un tema de muy alto interés en la psicología de las organizaciones, para Arias (2001), Chiavenato (2000) y Díaz (2003), el compromiso organizacional es definido como la fuerza de identificación e involucramiento de un individuo con una organización, caracterizándose por la creencia y aceptación de las metas, objetivos, valores, misión y visión de la organización, teniendo como resultado el deseo del colaborador por seguir participando en ella, podemos concluir que el compromiso organizacional es el sentimiento y la comprensión del pasado y el presente de la organización, como también la comprensión y comportamiento de los objetivos de la organización por todos sus participantes.

Los conceptos descritos anteriormente mencionan que el compromiso organizacional está ligado con la identificación e involucramiento que los colaboradores llegan a sentir con la organización donde laboran, aceptando como propias las metas y objetivos de la organización. A tal extremo de asumir

responsabilidades y buscando el bienestar de la institución debido a que entienden que al conseguirlo esta también los beneficiara, aportando en su crecimiento personal.

Desde la perspectiva de estos conceptos que han servido de guía para el estudio de la variable compromiso organizacional y tomando como base el estudio creado por los doctores meyer y allen , el cual contiene tres dimensiones, las cuales son: compromiso afectivo, normativo y de relación. Se ha podido obtener información muy importante que nos dará una idea de cómo se encuentra el compromiso organizacional en la municipalidad distrital de Salas.

Para la dimensión compromiso afectivo se ha obtenido un promedio de 18,58; ubicándose en el nivel alto por encima de 18, lo cual nos señala que los colaboradores sienten los problemas de la organización como propios, llegando a tener un alto grado de significado personal y sintiéndose como “parte de la familia”, motivado por las buenas relaciones entre compañeros de una misma área, en donde la comunicación fluye adecuadamente. El compromiso afectivo está definido como los lazos emocionales que unen al individuo con la organización, Meyer y Allen (1997) señalaron que en el proceso de formación de tales lazos intervienen la valoración que hace el empleado del apoyo y los beneficios recibidos por parte de la empresa. Está definición de compromiso afectivo, supone la aceptación e interiorización de las metas y valores que tiene el trabajador de su organización. También, resaltan la importancia de las experiencias de trabajo y el impacto real queda manifestado cuando el trabajador percibe mensajes que le hacen sentirse valioso e importante, este lazo se fortalece aún más cuando los trabajadores piensan que la organización es solidaria con ellos y los trata justamente; como resultado a estas percepciones aumenta el sentido de importancia y comprensión personal de los trabajadores valorando sus aportes a la organización.

La dimensión compromiso normativo obtiene un promedio de 18,03, ubicándose en el nivel ligeramente alto. Debido a que los colaboradores se sienten en la obligación de pertenecer a la municipalidad distrital de Salas, sintiéndose culpable si la dejarán, aunque esto ocurre porque en las áreas la unión entre compañeros es fuerte y el compromiso es más con sus compañeros que con la organización. También se concluye que los trabajadores no sienten estar en deuda con la organización,

puesto que todo el trabajo realizado y los conocimientos obtenidos es fruto de su esfuerzo. Meyer y Allen (1997) sostienen que es el sentido de deber o la obligación de permanecer en la organización, esto se debe precisamente al proceso de socialización al que estuvo sometido el trabajador; es decir, el respeto por las normas, la valoración de los grupos de pertenencia, lealtad al empleador y el reconocimiento de las inversiones que ha realizado la empresa en el desarrollo de la persona (Meyer y Allen, 1997). Chiang et al (2010), menciona que el compromiso normativo consiste en la experimentación por parte del colaborador de un fuerte sentimiento de obligación de permanecer en la empresa, siendo al igual que el compromiso afectivo de naturaleza emocional. Este tipo de compromiso es la totalidad de presión normativa internalizada por el empleado para actuar de tal modo que se logren los objetivos e intereses de la organización.

Para la tercera dimensión del compromiso organizacional, compromiso de continuidad, se obtuvo como promedio 19,33; alcanzando el intervalo mayor a 17 y menor a 20, correspondientes al nivel medio, demostrando que para el colaborador permanecer en la municipalidad distrital de Salas es una cuestión tanto de necesidad como de deseo, por otro lado también consideran que han puesto mucho de ellos en la organización y dejar su trabajo no se encuentra entre sus planes. Meyer y Allen (1997) mencionan que se puede desarrollar como resultado de cualquier acción o evento que incremente el costo que representa abandonar la organización, dado que el empleado reconoce que estos costos existen. También denominado de costes, es muy posible que la persona evalúe las inversiones en tiempo y esfuerzo que perdería en caso de dejar la organización, o sea, los costos (financieros, físicos, psicológicos) en los cuales se incurrirán al retirarse, o de las pocas posibilidades para encontrar otro empleo Chiang et al (2010).

Por ultimo resolveremos el objetivo general de este proyecto el cual es: Determinar el clima organizacional y su influencia en el compromiso organizacional de la municipalidad distrital de Salas.

Soberantes (2009) nos habla de la importancia de medir el clima organizacional mencionando que constituye un factor determinante que influye en los miembros de la organización, a través de las percepciones estabilizadas que filtran la realidad y

condicionan los niveles de motivación laboral y rendimiento profesional, por su parte Brunet (2002), afirmó que el clima vivido dentro de las organizaciones tiene una gran influencia en el comportamiento de sus miembros afectando su desarrollo y evolución. Sin embargo, en la municipalidad distrital de Salas se observa que no existe correlación entre las variables clima y compromiso organizacional, es por eso que cada acción que se desee implementar en esta institución no afectara a las variables en estudio.

4.6 Propuesta

El objetivo planteado en esta investigación fue encontrar la correlación entre las variables clima y compromiso organizacional; sin embargo, esta no se dio; por otro lado, se encontró relación entre dimensiones de una misma variable, por ellos a continuación se propondrá mejoras basadas en los resultados obtenidos.

4.6.1 Propuesta de mejora de la variable clima organizacional basado en la escala CL-SPC diseñada y elaborada por la doctora Sonia Palma Carrillo en la Municipalidad Distrital de Salas

4.6.1.1 Autorrealización – involucramiento laboral

Con respecto a la relación entre las dimensiones autorrealización e involucramiento laboral, los colaboradores no sienten que se les tome en cuenta para los ascensos; por lo que, es necesario que las principales autoridades de la municipalidad distrital de Salas, promuevan la meritocracia, para el otorgamiento de un puesto de trabajo, sistema que estará diseñado en tomar en cuenta el desempeño del colaborador, con esta implementación se logrará que los servidores se esfuercen y comprometan con el éxito que alcance la municipalidad distrital de Salas.

4.6.1.2 Autorrealización – supervisión

De la relación entre las dimensiones autorrealización y supervisión, se obtiene que no se promueve la generación de ideas creativas e innovadoras, sí se permitiera la participación de los colaboradores ellos se sentirían más realizados, con esto mejoraría continuamente los métodos de trabajo, y existiría un mayor orden para ejecutar las actividades laborales.

4.6.1.3 Autorrealización – comunicación

De las dimensiones autorrealización y comunicación, es de conocimiento, que en la municipalidad distrital de Salas no se promueve la generación de ideas creativas e innovadoras, por ello, es necesario que la institución cree programas de generación de ideas sobre problemas recurrentes en la institución, con ello volverá la participación del personal más activa e inclusive la relación entre distintas áreas, además los grupos encargados de generar las ideas se encuentren a cargo de la supervisión del desarrollo de las ideas, lo que para el servidor será un tema de motivación al ser reconocido por su labor y por su actividad de emprendimiento en la organización.

4.6.1.4 Autorrealización – condiciones laborales

Para las dimensiones autorrealización y condiciones laborales, se percibe que los trabajadores no tienen la oportunidad de tomar decisiones en tareas de responsabilidad, problema ocasionado por la falta de preparación de los colaboradores y también por la falta de confianza de los jefes hacia ellos, la solución sería preparar a los servidores, con capacitaciones, fomentando la preparación para asumir mayores responsabilidades y con esto se podría apoyar la implementación de la línea de carrera, teniendo como beneficio que el colaborador sienta que la municipalidad distrital de Salas se preocupa por su desarrollo personal.

4.6.1.5 Involucramiento laboral – supervisión

Con respecto a las dimensiones involucramiento laboral y supervisión se sabe que algunos colaboradores sienten que sus compañeros de trabajo no se encuentran comprometidos con la organización, por lo tanto, para alcanzar un mayor desempeño y que la percepción entre compañeros mejore es necesario que la entidad fomente la comunicación interna, además el trabajo se podrá realizar en función a métodos o planes establecidos generando mayor confianza y desempeño entre compañeros.

4.6.1.6 Involucramiento laboral – comunicación

De las dimensiones involucramiento laboral y comunicación se sabe que los servidores perciben poco compromiso por parte de sus compañeros para con la organización y al igual que en el párrafo precedente se recomienda que la municipalidad distrital de Salas fomente la comunicación interna para que de esta forma exista mayor coordinación entre las diversas áreas, logrando que trabajen como un verdadero equipo y a la vez se logre optimizar el trabajo.

4.6.1.7 Involucramiento laboral – condiciones laborales

Con respecto a la relación entre las dimensiones involucramiento laboral y condiciones laborales, se conoce que algunos empleados no se sienten factor clave para el éxito de la organización, ya que la institución no los toma en cuenta, para reducir esta idea, es necesario que la organización, en este caso la municipalidad distrital de Salas, intensifique las capacitaciones, y que al momento de definir las metas y propuestas tome en cuenta los objetivos de los trabajadores y se alineen con los de la institución.

4.6.1.8 Supervisión – comunicación

De las dimensiones supervisión y comunicación es conocido la falta de comunicación entre áreas lo que impide que los métodos de trabajo mejoren, para su mejora se propone que la institución fomente la comunicación interna, incentivando el trabajo coordinado entre áreas, también puede crear actividades extra laborales de tal manera que los empleados puedan pasar mayor tiempo compartiendo. Con esto, podremos generar que los canales de comunicación se activen, que las áreas trabajen como un equipo y que la imagen de la institución mejore.

4.6.1.9 Supervisión – condiciones laborales

Para las dimensiones supervisión y condiciones laborales, es de conocimiento que los trabajadores sienten que no existe un trato justo; para mejorar este aspecto se puede establecer una política de mayor participación de los colaboradores en acciones de mayor trascendencia, como la toma de decisiones, también se puede

crear la línea de carrera, dándole la oportunidad a trabajadores capacitados y con capacidades de liderazgo y motivación.

4.6.1.10 Comunicación – condiciones laborales

Con respecto a la relación entre la comunicación y condiciones laborales de la municipalidad distrital de Salas, se obtiene que, los servidores sienten que no existe relación con personas de mayor jerarquía, contribuyendo en cierta forma a que sientan que no hay un trato justo, para ello se puede aprovechar las actividades extra laborales en donde los jefes y el alcalde deben compartir con los subordinados, incentivando la interacción y el trato justo, mientras que en las actividades laborales se puede empezar por incluir a los colaboradores en la toma de decisiones, incentivándolos, de tal manera que el colaborador sienta que la institución se preocupa por su desarrollo profesional y personal.

4.6.2 Propuesta de mejora de la variable compromiso organizacional según el modelo tridimensional de Meyer y Allen en la Municipalidad Distrital de Salas

4.6.2.1 Compromiso de continuidad – compromiso normativo

De la relación entre las dimensiones compromiso de continuidad y compromiso normativo se advierte, que algunos de los colaboradores sienten que los objetivos alcanzados en la municipalidad distrital de Salas es fruto de su esfuerzo, y por ello, no se sienten en deuda con la organización; sin embargo, también sienten que las posibilidades de encontrar otro trabajo no son tan altas, pero de presentarse la oportunidad de cambiar de centro de labores lo harían; por ello, en atención a la percepción de los servidores se recomienda que la organización capacite a sus colaboradores, previo a un análisis de las deficiencias que se presentan, con esto se lograra que el trabajador sienta que la municipalidad se preocupa por el trabajo y que hay un esfuerzo en conjunto para alcanzar los objetivos.

V CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 Conclusiones

Los colaboradores no se encuentran comprometidos con la municipalidad distrital de Salas; sin embargo, si se sienten comprometidos con sus compañeros de área, llegándose a establecer relaciones armoniosas y de menor tensión al compartir trabajos difíciles, esto se encuentra relacionado con el compromiso afectivo, dimensión de la variable compromiso organizacional con mayor puntaje de media alcanzado; y es que, la buena relación con los compañeros de área, crea un clima agradable, haciéndolos sentir “parte de la familia”.

Se puede concluir que no existe relación entre las variables clima y compromiso organizacional; por lo que, cualquier acción que se desee implementar en una de las variables no tendrá repercusión en la otra; sin embargo, sí existe relación entre las dimensiones de la variable clima organizacional; por lo que, cualquier acción que se quiera implementar debe ser manejada con cuidado, porque podría beneficiar o perjudicar al clima organizacional de la municipalidad distrital de Salas, dependiendo el caso. Por otro lado, en la variable compromiso organizacional, la única correlación posible se da entre las dimensiones compromiso de continuidad y normativo, motivado por el deseo y la necesidad de los colaboradores de permanecer en la municipalidad distrital de Salas.

De la dimensión autorrealización de la municipalidad distrital de Salas se concluye que los colaboradores perciben que las actividades en las que trabaja les permite aprender y desarrollarse moderadamente y que los jefes se interesan mesuradamente por el éxito del empleado, por otro lado, también, siente que no se reconocen los logros en el trabajo y que la institución no promueve el desarrollo del personal.

En la municipalidad distrital de Salas, de la dimensión involucramiento laboral se encontró que los servidores sienten que en las áreas se hacen mejor las cosas cada día y que al cumplir con las tareas diarios se desarrollan personalmente mientras que, no sienten orgullo por los servicios que brinda la institución y que no hay una clara definición de visión, misión y valores.

De la dimensión supervisión se advierte que los trabajadores sienten que su jefe les brinda apoyo moderadamente al superar los obstáculos, y que las responsabilidades del puesto no están tan bien definidas, también sienten que no reciben la preparación necesaria para realizar el trabajo.

La comunicación en la municipalidad distrital de Salas es percibida como equilibrada, pues los colaboradores sienten que la información fluye adecuadamente y que en las áreas existen relaciones armoniosas, por otro lado, existen problemas entre las diferentes áreas, lo cual no permite conocer los avances y además sienten que la institución no fomenta la comunicación interna.

De la dimensión condiciones laborales lo más resaltante es que los grupos de trabajo se perciben como equipos integrados y que los objetivos son vistos como retadores; por otro lado, se percibe que no existe una buena administración de recursos.

En la municipalidad distrital de Salas, de la dimensión compromiso afectivo, se sabe, que se encuentra en un nivel ligeramente alto, resaltando que los colaboradores sienten que la organización significa mucho para ellos, teniendo un alto grado de significado personal.

De la dimensión compromiso de continuidad en la municipalidad distrital de Salas, se conoce que se ubica en el nivel medio, resaltando que para los colaboradores permanecer en la organización, es una cuestión tanto de necesidad como de deseo, y que sería muy duro dejar la organización, inclusive si lo quisiera; además, siente que tienen pocas opciones de encontrar un nuevo trabajo, como para pensar en salir de la organización.

La dimensión compromiso normativo en la municipalidad distrital de Salas, se ubica en un nivel ligeramente alto, destacando que los servidores sienten que la organización merece su lealtad y que no la abandonarían en este momento porque tienen un sentimiento de obligación hacia las personas que trabajan en ella, a pesar de esto, ellos no sienten la obligación de permanecer en su actual trabajo.

5.2 Recomendaciones

Debido a que el presente estudio se aplicó en la municipalidad distrital de Salas, se recomienda realizar investigaciones en otros municipios del departamento de Lambayeque para conocer si existe una situación semejante y así poder implementar una propuesta que ayude a mejorar el clima y el compromiso organizacional de estas instituciones y por ende que exista una mejora en la imagen que proyecta y de esta manera que también mejore el servicio que se brinda. Es recomendable que se haga un análisis del clima y el compromiso organizacional cada tres años o cada vez que se inicie una nueva gestión municipal, teniendo la seguridad que al implementar la propuesta existirá una influencia positiva en el quehacer de los municipios de la región. También es recomendable que en futuras investigaciones, al realizarse la prueba piloto, ésta debe ser empleada en realidades muy similares, y de no tenerse en cuenta pueden surgir vacíos al momento de aplicar en la realidad a estudiar. Por otro lado, también se sugiere que al momento de realizar la recolección de información se cuente con el personal suficiente que cubra al total de la población para poder aplicar la encuesta a todos simultáneamente, con esto se evitará una posible contaminación en los resultados.

VI REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alfaro S.; Leyton G.; Meza S. y Saénz T. (2012). *Satisfacción laboral y su relación con algunas variables ocupacionales en tres municipalidades*. (Tesis para obtener el grado de Magister en Administración Estratégica de Empresas. Pontificia Universidad Católica del Perú). Recuperada de http://www.academia.edu/4877506/ALFARO_LEYTON_MEZA_SAENZ_SATI_SFACCION_LABORAL
- Amorós, E. (2007). *Comportamiento Organizacional: En busca del desarrollo de ventajas competitivas*. Málaga: Editorial EUMED.
- Arias, F. (2001). *El compromiso personal hacia la organización y la intención de algunos factores para su incremento*. Recuperado de <http://www.joseacontreras.net/rechum/CompromisoPersonal.htm#ftn1>
- Brunet, L. (2002). *El Clima de trabajo en las organizaciones*. México: Trillas.
- Chiang V., Núñez P., Martín M. y Salazar B. (2010). *Compromiso del Trabajador hacia su organización y la relación con el Clima Organizacional: Un Análisis de Género y Edad* (Universidad de Tala, Chile). Recuperada de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=39915685007>
- Chiavenato, I. (2000). *Administración de Recursos Humanos*. 5ª ed. Colombia: McGraw Hill Interamericana.
- Dessler, G. (1979). *Organización y administración: Enfoque situacional*. México: Prentice Hall
- Díaz, C. (2015). *Una revisión teórica sobre el análisis del clima organizacional*. Revista Científica Entrepreneur & Business. Recuperada de: http://www.entrepreneur.pe/cms/index.php?option=com_content&view=article&id=28%3Auna-revision-teorica-sobre-el-analisis-de-clima-organizacional&catid=5%3A001&Itemid=21&lang=en
- Díaz, Y. (2003). *Relación entre satisfacción laboral y compromiso organizacional*. Recuperado de: <http://tesiuami.izt.uam.mx/uam/aspuam/presentatesis.php?recno=12428&docs=UAMI12428.pdf>
- Domínguez A., Ramírez C. y García M. (2013), *El clima laboral como un elemento del compromiso organizacional*. Revista Nacional de Administración. Recuperada de

<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=4721419>

Meyer, J. y Allen, N. (1997). *Commitment in the workplace: theory, research, and application*. California: Sage Publications.

Palma, S. (2004). *Motivación y clima laboral en personas de entidades universitarias*. Perú. Lima. Instituto de Investigaciones Psicológicas. Facultad de Psicología. USM.

Pérez, E. (2016). *El clima organizacional y su influencia en el compromiso organizacional: caso Sipan Distribuidores S.A.C., Chiclayo 2015* (Tesis de pregrado, Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo, Chiclayo, Perú) Recuperada de

<http://tesis.usat.edu.pe/handle/usat/760>

Romero, N. (2016). *La Influencia del clima organizacional en el nivel motivacional del personal de la Municipalidad Provincial de Santa Cruz en la región Cajamarca para el periodo 2015* (Tesis de pregrado, Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo, Chiclayo, Perú). Recuperada de

<http://tesis.usat.edu.pe/handle/usat/762>

Soberanes R. y De la Fuente I. (2009). *El clima y el compromiso organizacional en las organizaciones. Revista Internacional: La nueva Gestión Internacional*. Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo. México. Recuperada de https://www.uaeh.edu.mx/investigacion/icea/LI_GestEmp/lucia_sob/2.pdf

VII ANEXOS

A. ANEXO A: Materiales de Apoyo

ENCUESTA APLICADA A LOS TRABAJADORES DE LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE SALAS

INSTRUCCIONES:

A continuación se les presenta una serie de afirmaciones que representan las percepciones que los colaboradores podrían tener acerca de la organización para la que trabajan. Por favor indicar el grado de acuerdo o desacuerdo con cada afirmación. Marque con un ASPA (X) sin consultar a otra persona y de acuerdo a lo enunciado. Por favor sea sincero. Gracias

Afirmación	Ninguna o Nunca	Poco	Regular o Algo	Mucho	Todo o Siempre
1. Existen oportunidades de progresar en la institución.					
2. Se siente comprometido con el éxito de la organización.					
3. Su Jefe le brinda apoyo para superar los obstáculos que se presentan.					
4. Se cuenta con acceso a la información necesaria para cumplir con el trabajo.					
5. Los compañeros de trabajo cooperan entre sí.					
6. El jefe se interesa por el éxito del empleado.					
7. Cada trabajador asegura sus niveles de logro en el trabajo.					
8. En la organización, se mejoran continuamente los métodos de trabajo.					
9. En mi oficina, la información fluye adecuadamente.					
10. Los objetivos de trabajo son retadores.					
11. Se participa en definir los objetivos y las acciones para lograrlo.					
12. Cada empleado se considera factor clave para el éxito de la organización.					
13. La evaluación que se hace del trabajo, ayuda a mejorar la tarea.					
14. En los grupos de trabajo, existe una relación armoniosa.					
15. Los trabajadores tienen la oportunidad de tomar decisiones en tareas de responsabilidad.					
16. Se valora los altos niveles de desempeño.					

Afirmación	Ninguna o Nunca	Poco	Regular o Algo	Mucho	Todo o Siempre
17. Los trabajadores están comprometidos con la organización					
18. Se recibe la preparación necesaria para realizar el trabajo.					
19. Existen suficientes canales de comunicación.					
20. El grupo con el que trabajo, funciona como un equipo bien integrado.					
21. Los supervisores expresan reconocimiento por los logros.					
22. En la oficina se hacen mejor las cosas cada día.					
23. Las responsabilidades del puesto están claramente definidas.					
24. Es posible la interacción con personas de mayor jerarquía.					
25. Se cuenta con la oportunidad de realizar el trabajo lo mejor que se puede.					
26. Las actividades en las que se trabaja permiten aprender y desarrollarse.					
27. Cumplir con las tareas diarias en el trabajo, permite el desarrollo personal.					
28. Se dispone de un sistema para el seguimiento y control de las actividades.					
29. En la institución, se afrontan y superan los obstáculos.					
30. Existe buena administración de los recursos.					
31. Los jefes promueven la capacitación que se necesita.					
32. Cumplir con las actividades laborales es una tarea estimulante.					
33. Existen normas y procedimientos como guías de trabajo.					
34. La institución fomenta y promueve la comunicación interna.					
35. La remuneración es atractiva en comparación con la de otras organizaciones.					
36. La empresa promueve el desarrollo del personal.					

Afirmación	Ninguna o Nunca	Poco	Regular o Algo	Mucho	Todo o Siempre
37. Los productos y/o servicios de la organización, son motivo de orgullo personal.					
38. Los objetivos del trabajo están claramente definidos.					
39. El supervisor escucha los planteamientos que se le hacen.					
40. Los objetivos de trabajo guardan relación con la visión de la institución.					
41. Se promueve la generación de ideas creativas o innovadoras.					
42. Hay clara definición de visión, misión y valores en la institución.					
43. El trabajo se realiza en función a métodos o planes establecidos.					
44. Existe colaboración entre el personal de las diversas oficinas.					
45. Se dispone de tecnología que facilita el trabajo.					
46. Se reconocen los logros en el trabajo.					
47. La organización es una buena opción para alcanzar calidad de vida laboral.					
48. Existe un trato justo en la empresa.					
49. Se conocen los avances en otras áreas de la organización.					
50. La remuneración está de acuerdo al desempeño y los logros.					

ANEXO B: GRÁFICOS DE LA VARIABLE CLIMA LABORAL

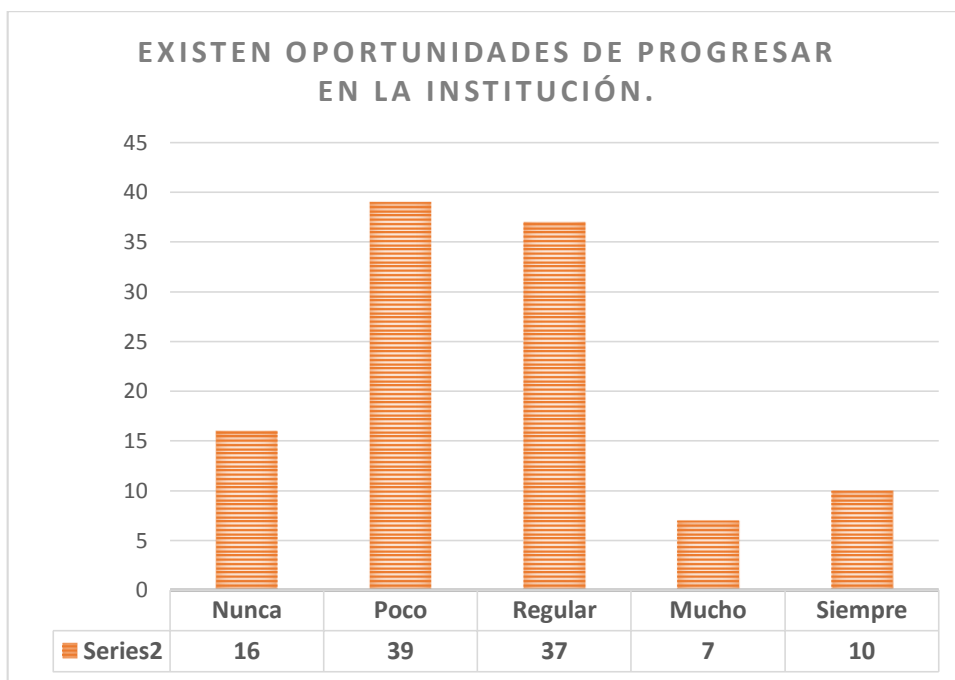


Figura N° 9 Existen Oportunidades de Progresar en la Institución

Fuente: Elaboración Propia

En la figura 09, podemos observar que 55 (nunca 16 y poco 39) trabajadores de la Municipalidad Distrital de Salas mencionan que existen pocas o nulas oportunidades de progresar en la institución, esto puede ser por diversos motivos, pudiendo ser: - preferencias por determinadas personas para ocupar un puesto de confianza o – los colaboradores no cuentan con la preparación necesaria para ocupar un puesto de trabajo que requiera de mayores preparación.

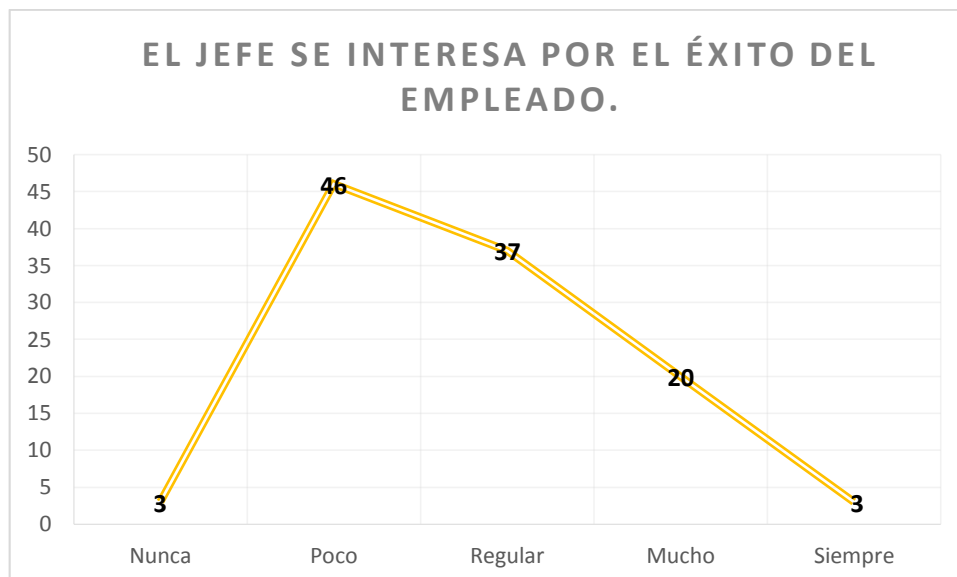


Figura N° 10 El Jefe se Interesa por el Éxito del Empleado

Fuente: Elaboración Propia

Notamos que para 49 (nunca 3 y poco 46) colaboradores, los jefes de área muestran poco o nulo interés en el éxito que obtenga el trabajador, manifestándose en la falta de comunicación entre jefes y subordinados, pocos programas de capacitación y en la poca información que se brinda para desarrollar trabajo en equipo.



Figura N° 11 Se Participa en Definir los objetivos y las Acciones para Lograrlo

Fuente: Elaboración Propia

Solo 24 colaboradores sienten que son tomados en cuenta para definir los objetivos; sin embargo, 48 trabajadores sienten que nunca o rara vez son tomados en cuenta,

esto explica la poca identificación que los servidores tienen con la institución, debido a que muchos objetivos que se plantea la institución no se relacionan con los objetivos del colaborador, contraponiéndose a sus ideas y formas de vivir.

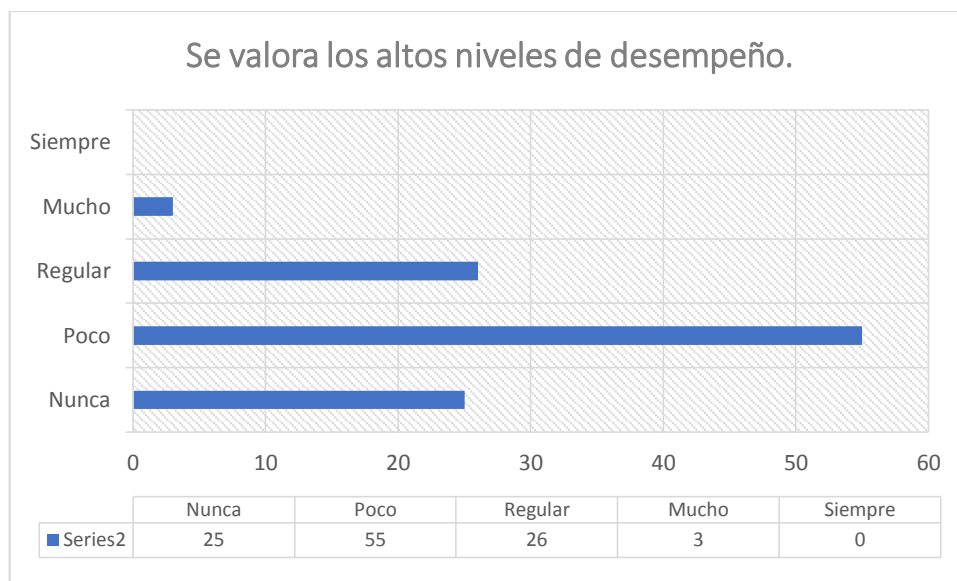


Figura N° 12 Se Valora los Altos Niveles de Desempeño

Fuente: Elaboración Propia

De los colaboradores encuestados de la Municipalidad Distrital de Salas, 80 (nunca 25 y poco 55) manifiestan que existe poca o nula valoración de los niveles de desempeño, debido a que no existe reconocimiento por los logros, consiguiendo que los trabajadores no se comprometan con la institución, por lo cual estarían laborando en un ambiente desmotivado.



Figura N° 13 Los supervisores expresan reconocimiento por los logros

Fuente: Elaboración Propia

Para 75 colaboradores existe poco o nulo reconocimiento por los logros obtenidos, esto lo mencionaba el alcalde de la Municipalidad Distrital de Salas, motivo que calificaba como falta de liderazgo, y con lo cual estaría reforzando la desmotivación y poco empeño en realizar labores que apoyen el desarrollo de la institución y a la vez no genera confianza en los usuarios.

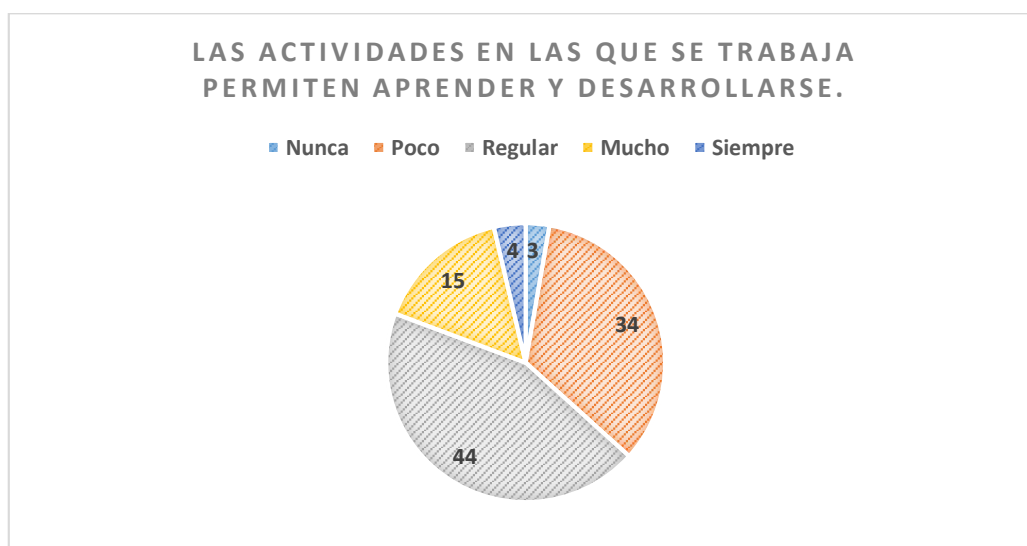


Figura N° 14 Las Actividades en las que se Trabaja Permiten Aprender y Desarrollarse

Fuente: Elaboración Propia

Solo 19 colaboradores sienten que las actividades que se desarrollan les permiten aprender, mientras que, 37 de ellos mencionan que son actividades poco retadoras,

que no se permite innovar, y que las decisiones más importantes están centralizadas en los jefes de área, los cuales cuentan con estilos de liderazgo burocráticos.

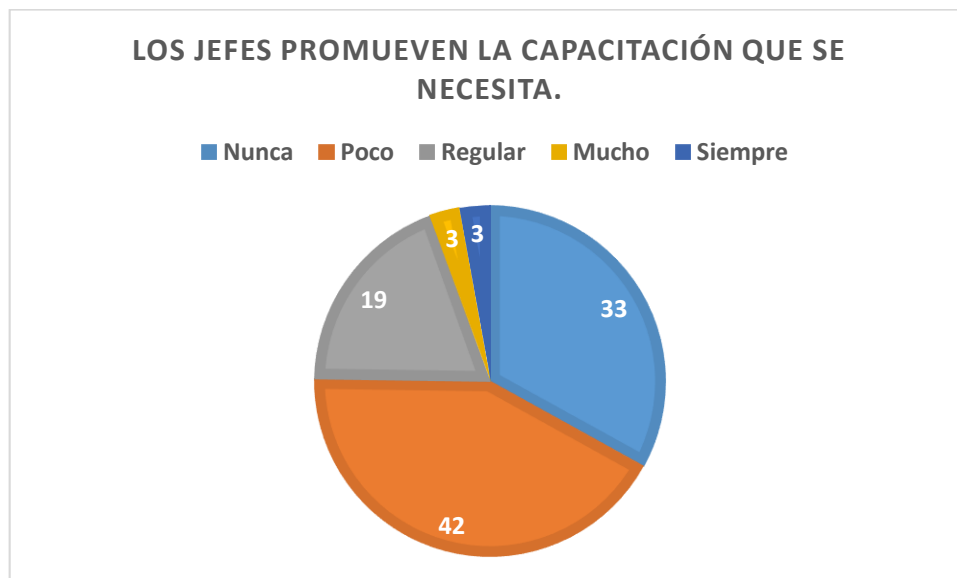


Figura N° 15 Los Jefes Promueven la Capacitación que se Necesita

Fuente: Elaboración Propia

Se conoce que, 75 (nunca 33 y poco 42) Trabajadores perciben como poco o nulo el interés en promover la capacitación necesaria por parte de los jefes y es que a pesar de que esto beneficiará enormemente a la municipalidad y a los usuarios no se viene haciendo, problema ocasionado por una mala distribución de recursos y la poca preocupación por el desarrollo de los colaboradores que son quienes brindan el servicio y quienes deberían tener mejores opciones de aprendizaje.

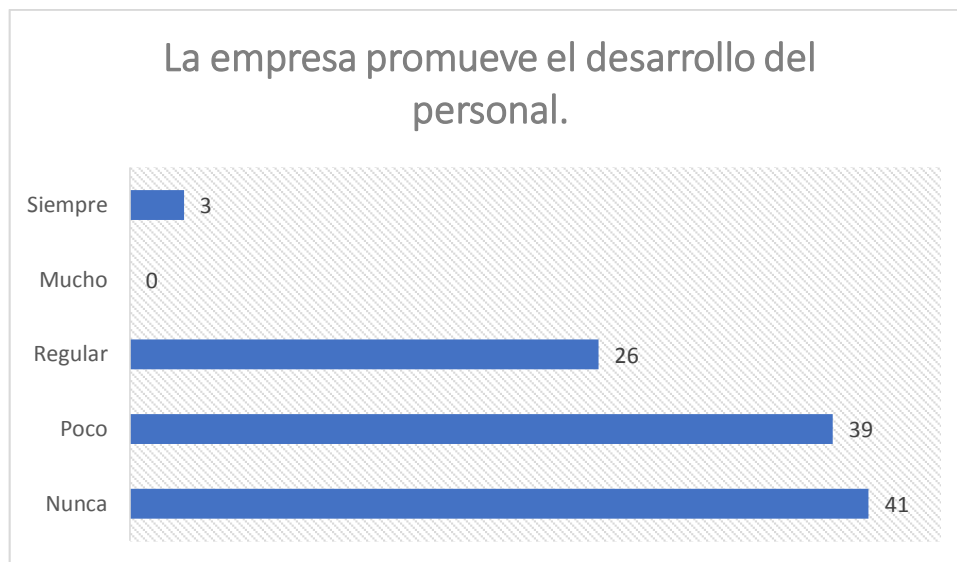


Figura N° 16 La Empresa Promueve el Desarrollo del Personal

Fuente: Elaboración Propia

Podemos observar que 80 (nunca 41 y poco 39) trabajadores no sienten que en la municipalidad se preocupen por el desarrollo personal de sus colaboradores, matando las expectativas del empleado, quien tampoco se preocupa por el desarrollo del equipo de trabajo mucho menos de la imagen que proyecte la institución, dedicándose solo a realizar el trabajo para obtener remuneración.

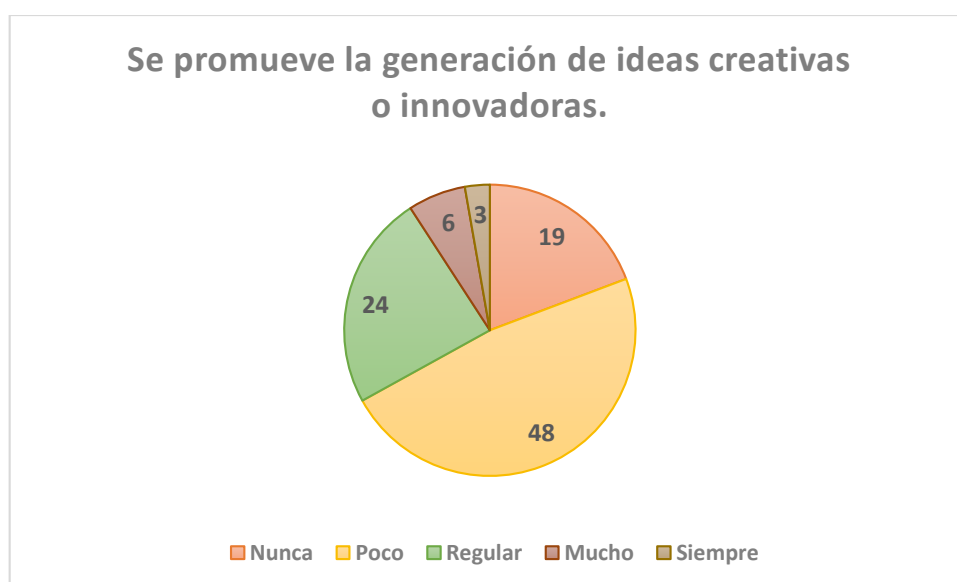


Figura N° 17 Se Promueve la Generación de Ideas Creativas e Innovadoras

Fuente: Elaboración Propia

Se observa que 67 (nunca 19 y poco 48) colaboradores encuestados manifiestan que no se promueve la generación de ideas creativas e innovadoras y es que muchos jefes

tienen miedo a la innovación y no están abiertos a nuevas ideas que ayuden al desarrollo de las actividades en el trabajo, se conforman y sienten que un proceso no se puede, ni debe realizarse de otra manera, en algunos casos también sienten que sus subordinados no son capaces de generar ideas innovadoras.

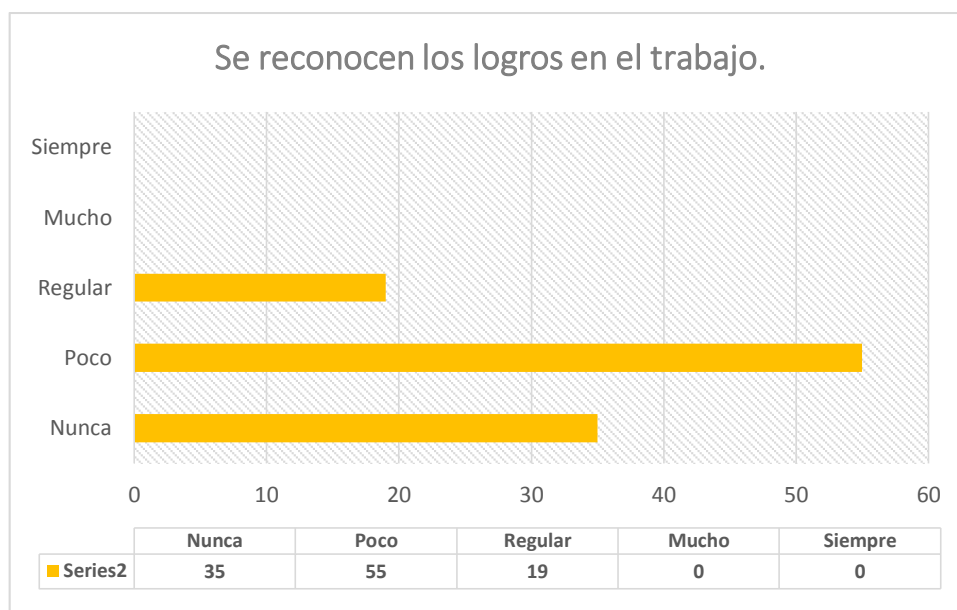


Figura N° 18 Se Reconocen los Logros en el Trabajo

Fuente: Elaboración Propia

Observamos que 90 (nunca 35 y poco 55) de los colaboradores encuestados en la Municipalidad Distrital de Salas sienten que el reconocimiento a los logros en el trabajo es poco o nulo, lo cual afecta enormemente al desempeño del equipo, porque los trabajadores no sienten que se les reconozca el esfuerzo por lograr los objetivos que la institución se establece.



Figura N° 19 Se Siente Comprometido con el Éxitos de la Organización

Fuente: Elaboración Propia

De los trabajadores encuestados, 43 afirman que su compromiso está en un término medio, no existiendo claridad en su nivel de responsabilidad, esta confusión esta expresada en la falta de actividades que ayudan a que el colaborador se desarrolle, la definición de objetivos no toma en cuenta las perspectivas del trabajador y sus deseos de mejorar; así como, la falta de preocupación por formar equipos que trabajen en busca de un óptimo desarrollo.



Figura N° 20 Cada Trabajador Asegura sus Niveles de Logro en el Trabajo

Fuente: Elaboración Propia

Podemos observar que 66 colaboradores señalan que por lo regular cada trabajador asegura sus niveles de logro, esforzándose por realizar sus actividades a pesar de las limitaciones que existen en la municipalidad al no brindar información y la falta de capacitación.

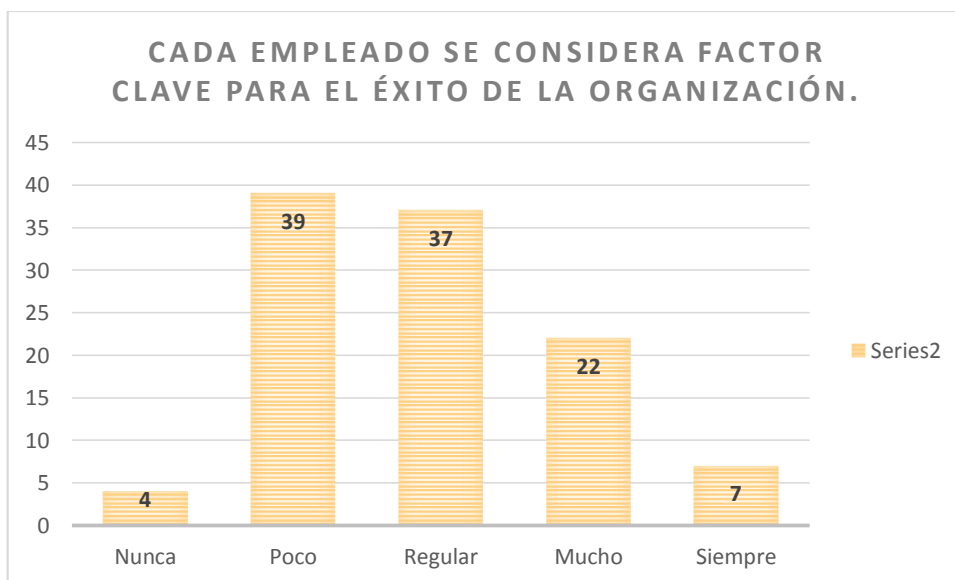


Figura N° 21 Cada Empleado se Considera Factor Clave para el Éxito de la Organización

Fuente: Elaboración Propia

Se puede observar que solo 29 colaboradores se sienten parte importante del éxito que consiga la organización, frente a 43 trabajadores que no sienten ser importantes

para el éxito que logra la municipalidad, y esto se puede ver reflejado en los gráficos anteriores en donde ni siquiera son tomados en cuenta para el planteamiento de objetivos obstaculizando el buen desempeño de los trabajadores.

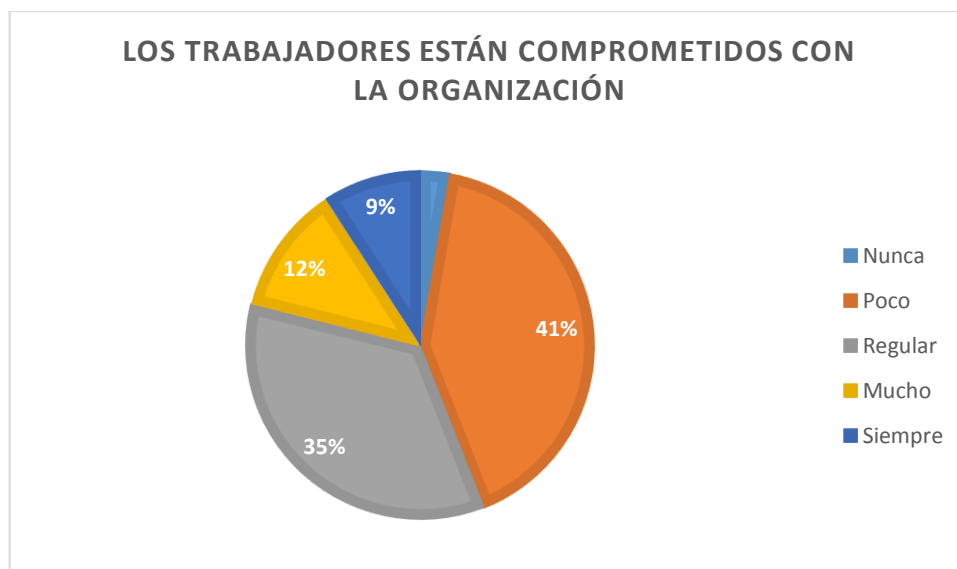


Figura N° 22 Los Trabajadores están Comprometidos con la Organización.

Fuente: Elaboración Propia

Se puede apreciar que 41 subordinados sienten poco compromiso con la organización, debido a que no se les toma en cuenta al momento de elaborar los objetivos de la organización, no se da un trabajo que rete al colaborador, no se da la confianza para innovar y existe mala relación entre las distintas áreas que conforman la Municipalidad Distrital de Salas.

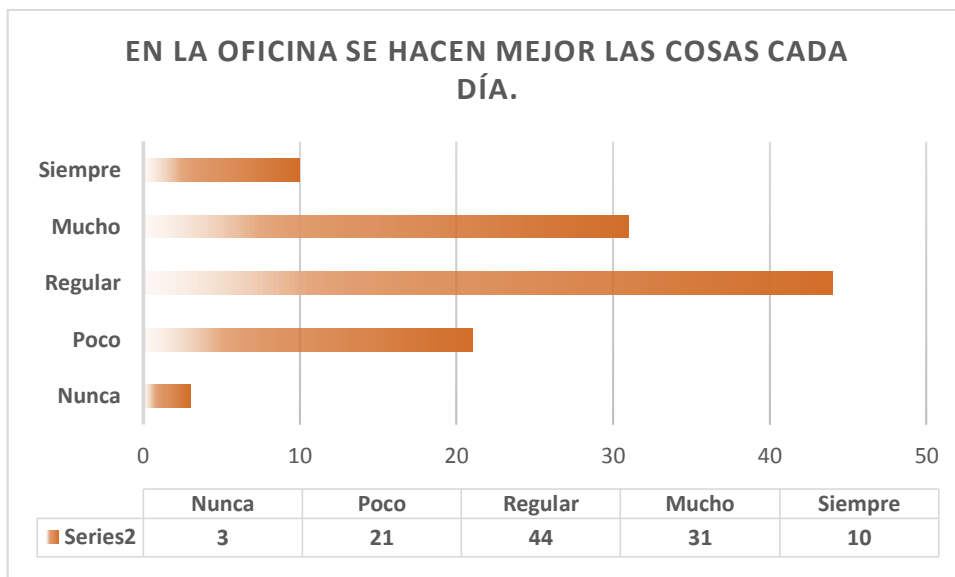


Figura N° 23 En la Oficina se Hacen Mejor las Cosas Cada Día

Fuente: Elaboración Propia

Podemos observar que la percepción que tienen los colaboradores en cuanto al progreso que se tiene en las oficinas de trabajo, es que se avanza de manera regular, a pesar de las dificultades que se presentan, los servidores realizan su mejor esfuerzo, para conseguir los objetivos; sin embargo, el hecho de que no sientan apoyo por parte de los jefes hace que el esfuerzo no se visualice, y que la desmotivación aumente.

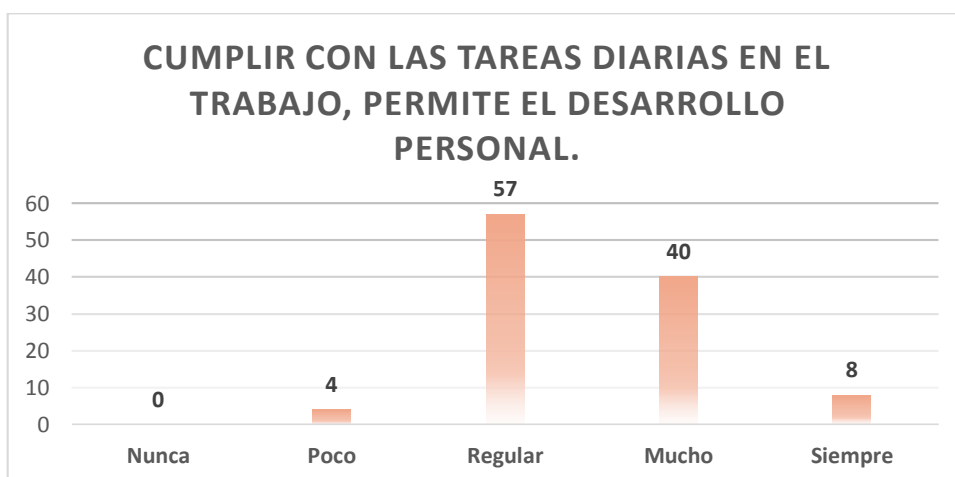


Figura N° 24 Cumplir con las Tareas Diarias en el Trabajo, Permite el Desarrollo Personal

Fuente: Elaboración Propia

Se aprecia que 57 colaboradores perciben que las actividades del trabajo contribuyen de manera regular con su desarrollo personal, siendo relativamente positivo porque

buscan aprovechar al máximo lo que se aprende en el desarrollo de actividades, a pesar de las dificultades que existan.

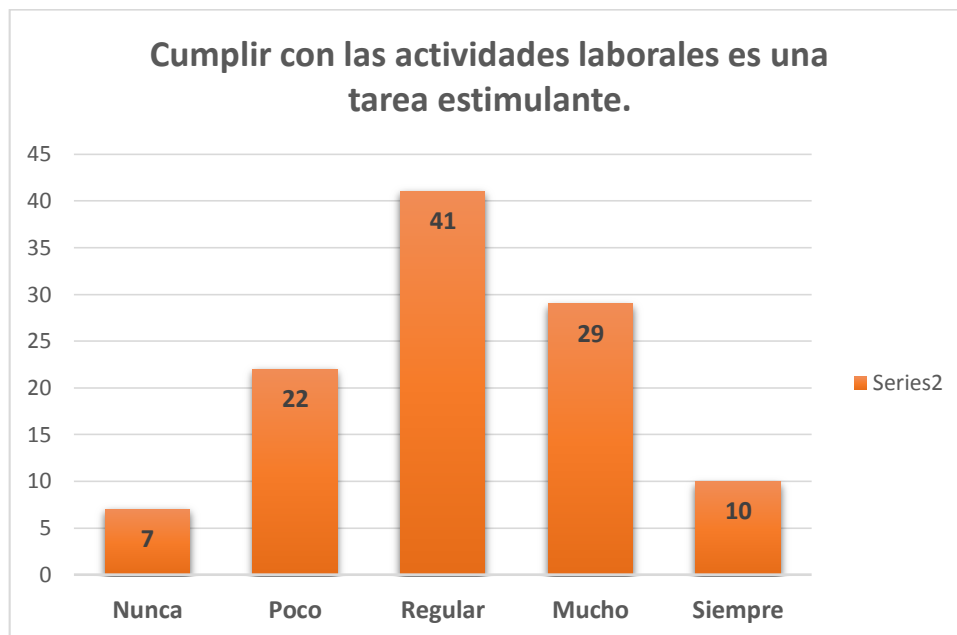


Figura N° 25 Cumplir con las Actividades Laborales es una Tarea Estimulante

Fuente: Elaboración Propia

Podemos observar que 41 colaboradores sienten que realizar las actividades laborales es una tarea medianamente estimulante, y es que como no se fomenta las actividades de innovación, el trabajo se vuelve monótono y cansado, sumado a ello no existe una capacitación adecuada, logrando que el colaborador lo vea en un término medio el desarrollo de las actividades.

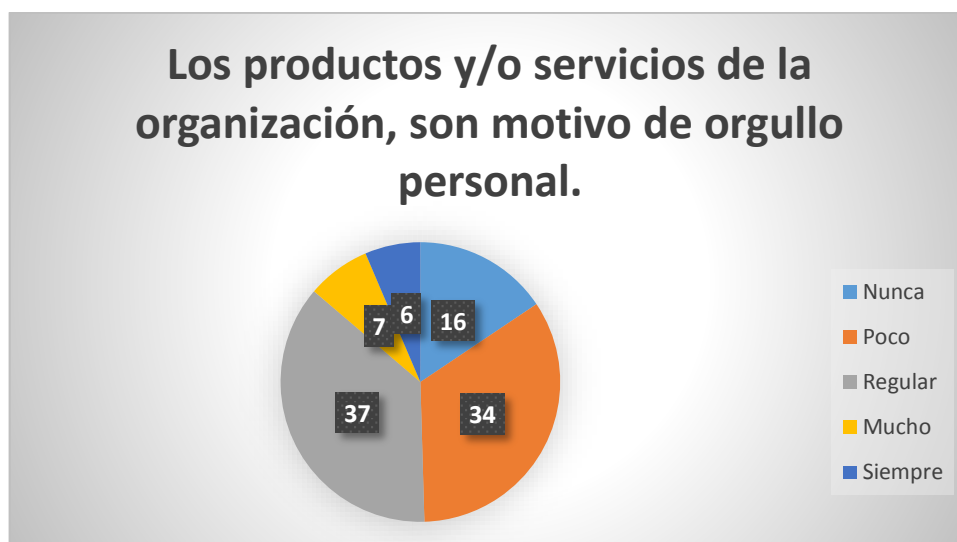


Figura N° 26 Los productos y/o servicios de la organización, son motivo de orgullo personal.

Fuente: Elaboración Propia

Del total de colaboradores encuestados, 50 (16 nunca y 34 poco) sienten orgullo por el servicio que brindan; esto se debe a, los problemas y el malestar en el equipo de trabajo son notorios en la atención a los usuarios, sumado a ello, se reconoce la falta de capacitación en temas, como atención al usuario.

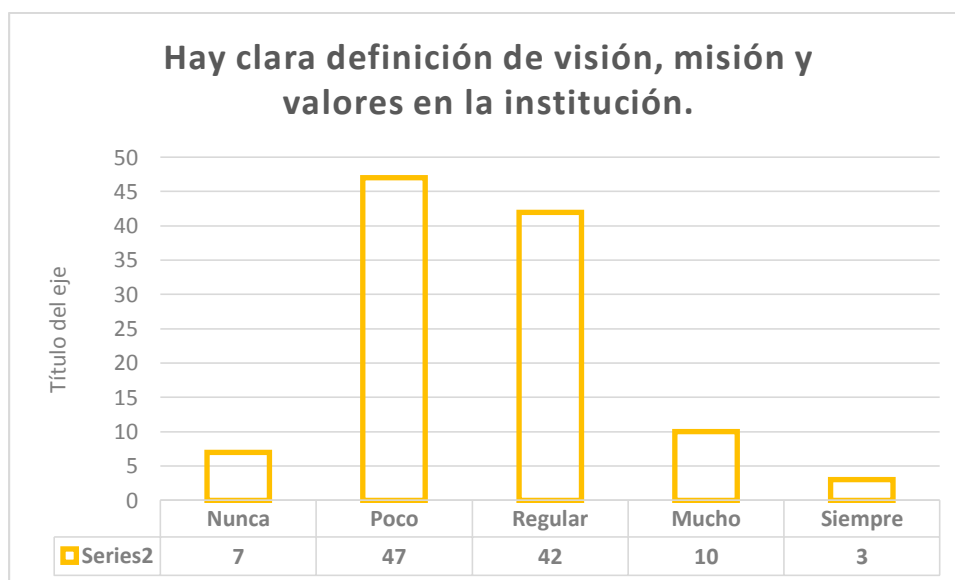


Figura N° 27 Hay clara definición de visión, misión y valores de la institución

Fuente: Elaboración Propia

Se observa que 54 (nunca 7 y poco 47) colaboradores de la Municipalidad Distrital de Salas sienten que existe poca o nula definición de la visión, misión y valores en la

institución, debiéndose a la carencia de sistemas de comunicación que presenta la organización, dificultando la comprensión y practica de estos elementos vitales; además, que cuando la institución se encuentra planificando, no toma en cuenta a sus servidores, es por eso que existe falta de conocimiento sobre estos elementos importantes.



Figura N° 28 La organización es una buena opción para alcanzar calidad de vida laboral.

Fuente: Elaboración Propia

Se observa que 50 colaboradores, sienten que, moderadamente la organización es una buena opción para alcanzar calidad de vida laboral, esto se debe a que, los servidores se desarrollan profesionalmente por su esfuerzo y dedicación; sin embargo, no reciben recompensas, ni mucho menos un ascenso que ayude a que el colaborador se esfuerce y comprometa más.

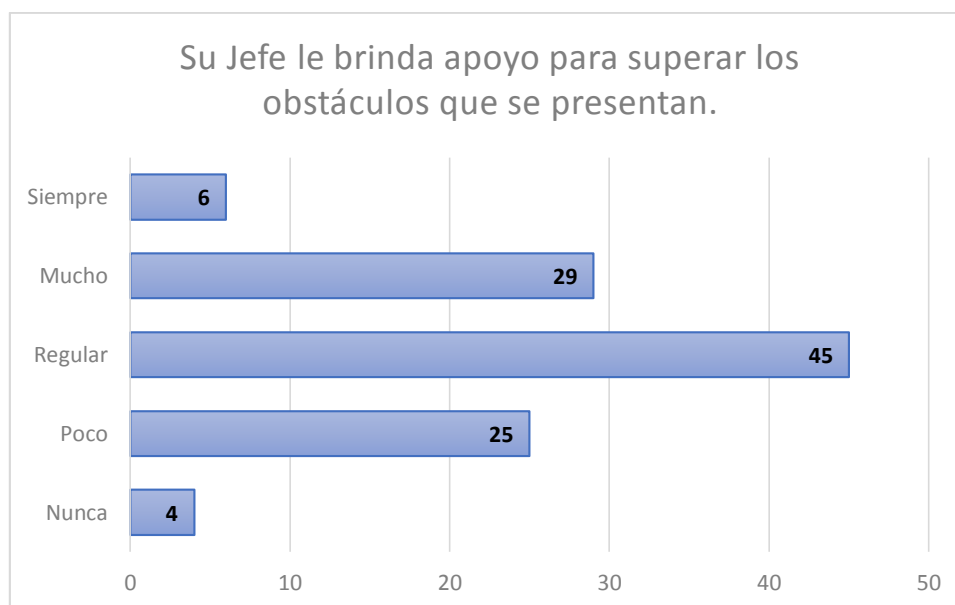


Figura N° 29 Su jefe le brinda apoyo para superar los obstáculos que se presentan.

Fuente: Elaboración Propia

Observamos que 45 trabajadores de la Municipalidad Distrital de Salas afirman que el apoyo de los jefes es regular, y es que existen situaciones donde los jefes no tienen todos los conocimientos y no pueden ser apoyo total de los subordinados. También, ocurre que los colaboradores no se preparan o no comprenden cuando los jefes les explican y esto les termina causando incomodidad.



Figura N° 30 En la organización, se mejoran continuamente los métodos de trabajo

Fuente: Elaboración Propia

De los trabajadores encuestados, 63 (nunca 15 y 48 poco) opinan que la mejora de los métodos de trabajo es poca o nula, esto a su vez ocasiona retrasos en la entrega de trabajos, baja productividad, problemas de comunicación, etc. Estos problemas que no solo perjudican la imagen de la institución, sino a los pobladores que son quienes reciben el servicio de los colaboradores.

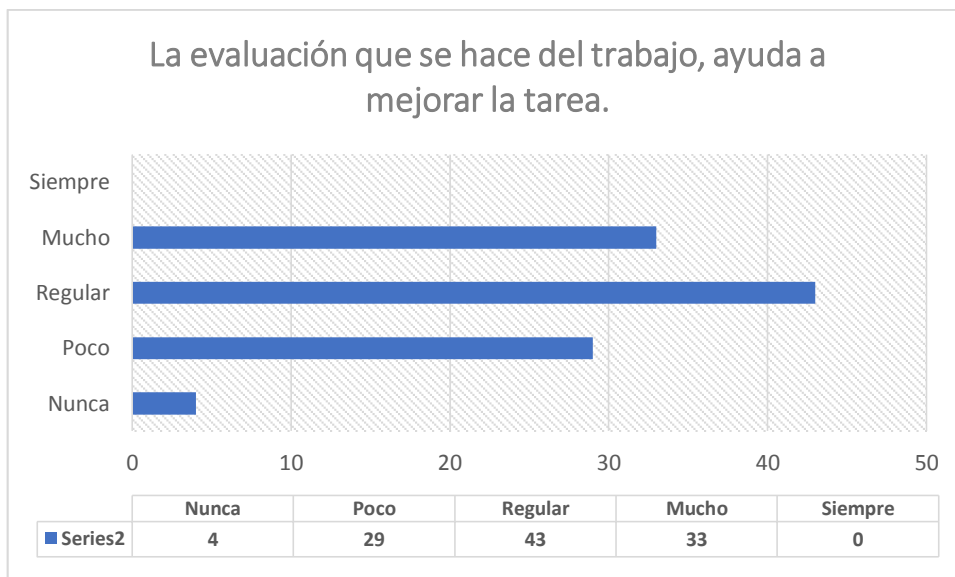


Figura N° 31 La evaluación que se hace del trabajo, ayuda a mejorar la tarea.

Fuente: Elaboración Propia

Para 43 colaboradores de la municipalidad la evaluación que se realiza del trabajo ayuda regularmente a mejorar las tareas, y es que a pesar de que se efectúa una evaluación, y se detectan problemas, las soluciones no siempre son las más óptimas, sumado a ello, el colaborador no tiene las facilidades, ni la capacitación que permitan la innovación en las distintas tareas.

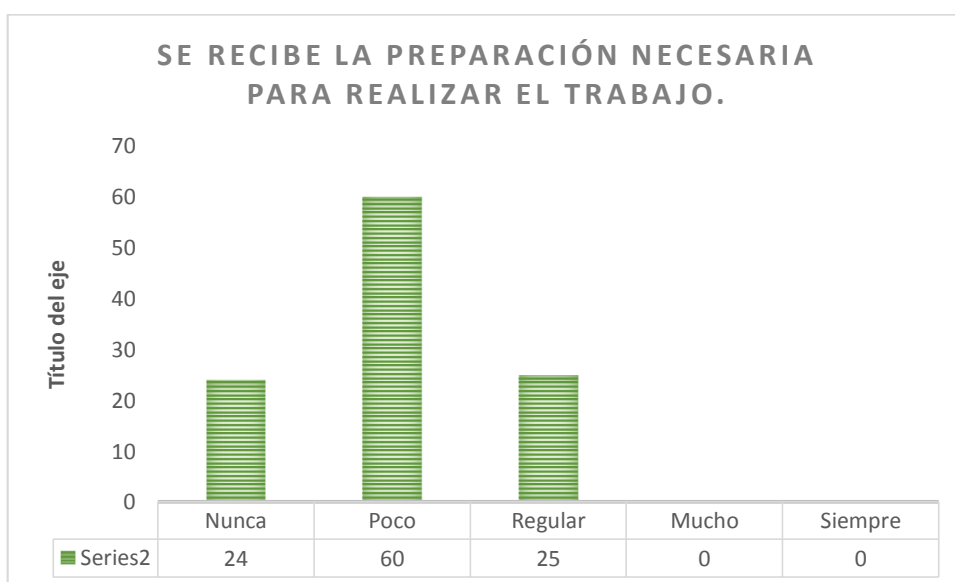


Figura N° 32 Se recibe la preparación necesaria para realizar el trabajo

Fuente: Elaboración Propia

Podemos notar que 84 (nunca 24 y poco 60) colaboradores, perciben que, la preparación que reciben antes de realizar un trabajo es poca o nula, causándoles

problemas al realizar sus actividades laborales, retrasando el trabajo, sumado a ello existe la falta de comunicación y carencia en métodos de capacitación.

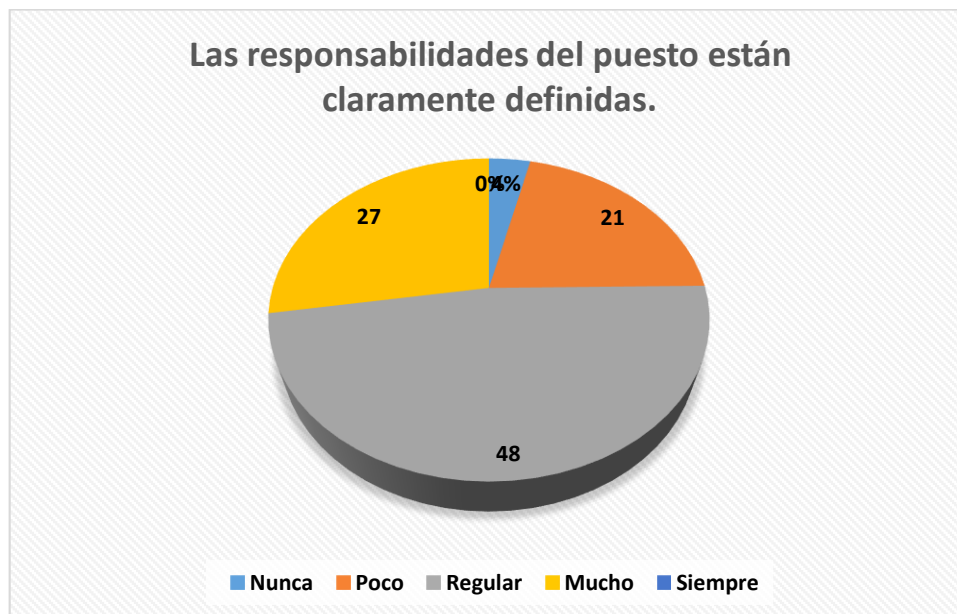


Figura N° 33 Las responsabilidades del puesto están claramente definidas

Fuente: Elaboración Propia

Solo 27 colaboradores sienten que sus funciones están bien definidas, el resto opina que existe duplicidad en las funciones, lo cual estaría generando que se cometan errores, produciéndose por la falta de comunicación entre jefes y subordinados; así como, por los problemas entre las distintas áreas que la conforman.

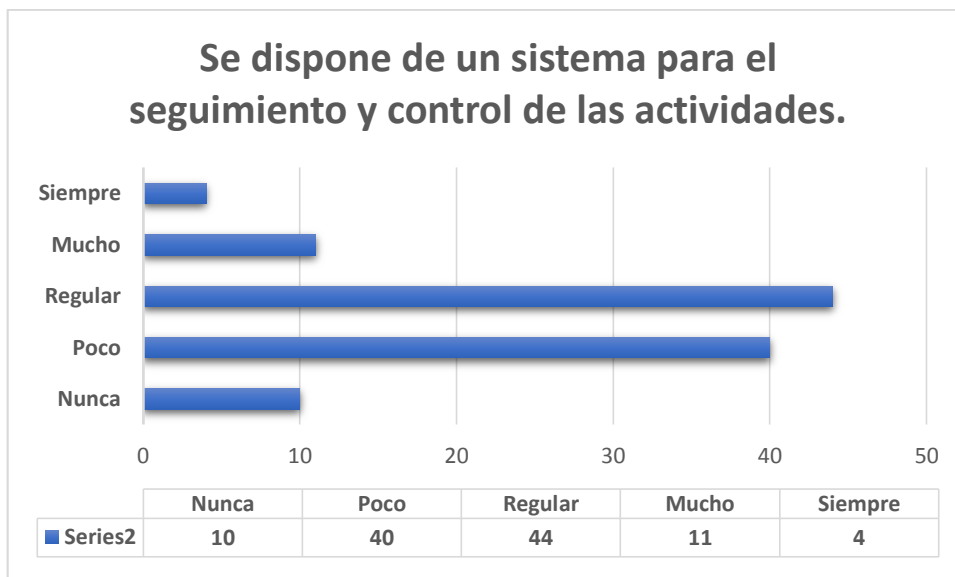


Figura N° 34 Se dispone de un sistema para el seguimiento y control de las actividades.

Fuente: Elaboración Propia

De la siguiente figura, para 44 de los trabajadores encuestados el uso de sistemas de seguimiento y control de actividades es regular, dificultando la retroalimentación y trabajo en equipo, problema que podría ser visto como falta de preocupación de los jefes.

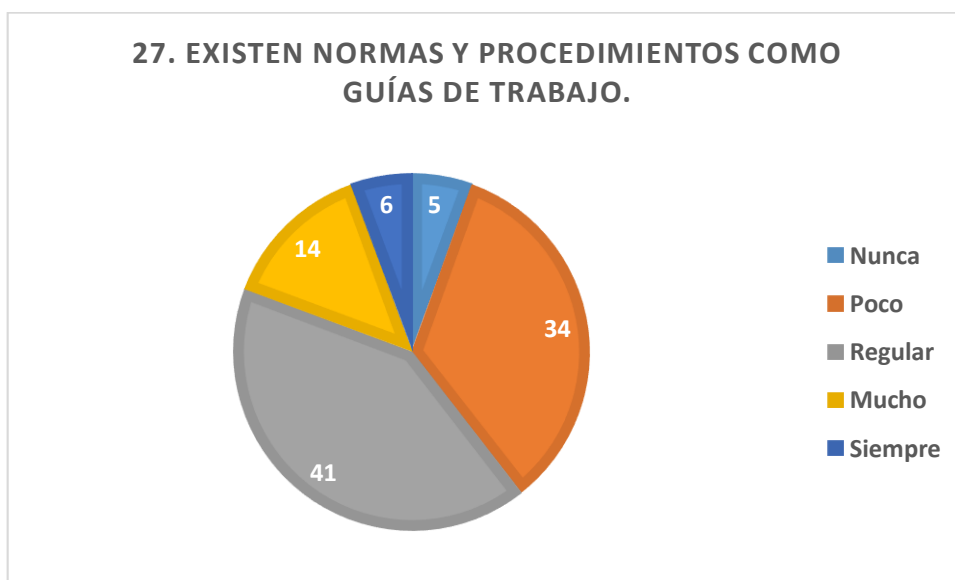


Figura N° 35 Existen normas y procedimientos como guías de trabajo.

Fuente: Elaboración Propia

En la siguiente figura, se puede notar que solo 20 (mucho 14 y siempre 6) colaboradores perciben la existencia de normas y procedimientos que guíen el trabajo,

sin embargo, para el resto de trabajadores estas labores son improvisadas y por eso se estaría generando problemas de comunicación que ocasionan cuellos de botella.

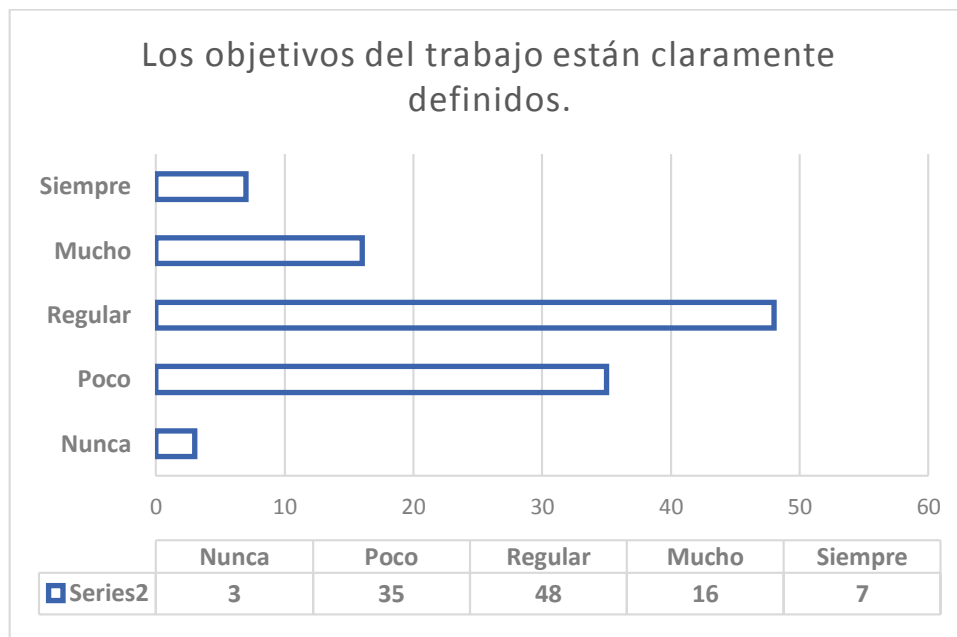


Figura N° 36 Los objetivos del trabajo están claramente definidos

Fuente: Elaboración Propia

Solo 23 (mucho 16 y siempre 7) colaboradores perciben que los objetivos son claros y bien definidos, mostrando que los roles no se encuentra bien definidos; sin embargo, para la mayoría de servidores, éstos no son claros, crean confusión, y malos entendidos y es que, los colaboradores no son tomados en cuenta cuando los objetivos se desarrollan, es por ese motivo, que cuando estos plantean no son claros y dificultan conseguirlos.

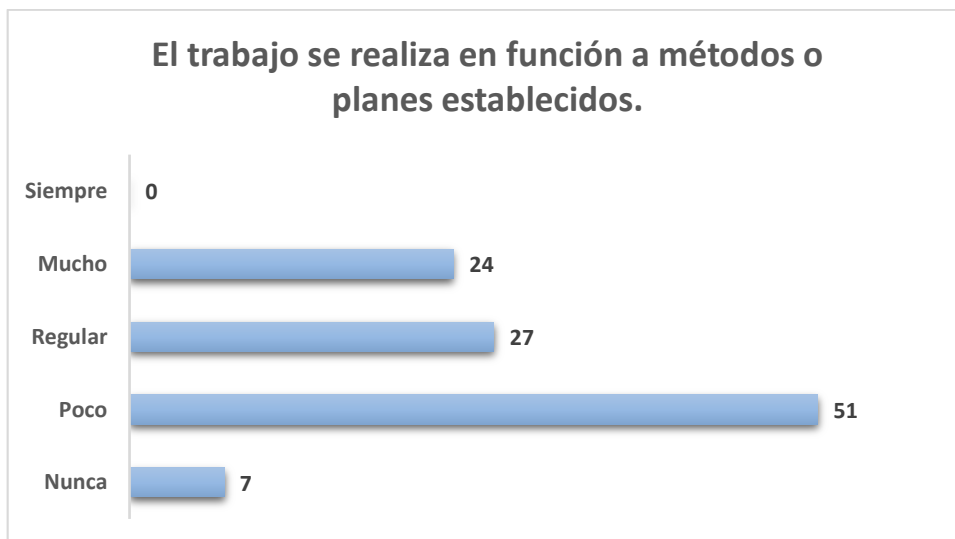


Figura N° 37 El trabajo se realiza en función a métodos o planes establecidos.

Fuente: Elaboración Propia

En esta figura se aprecia que 58 (poco 51 y nunca 7) de los colaboradores encuestados perciben que el trabajo no se realiza siguiendo métodos establecidos; esto se debe a la falta de comunicación entre jefes y subordinados, lo cual no permite organizar, ni crear estructuras definidas que ayuden a lograr los objetivos.

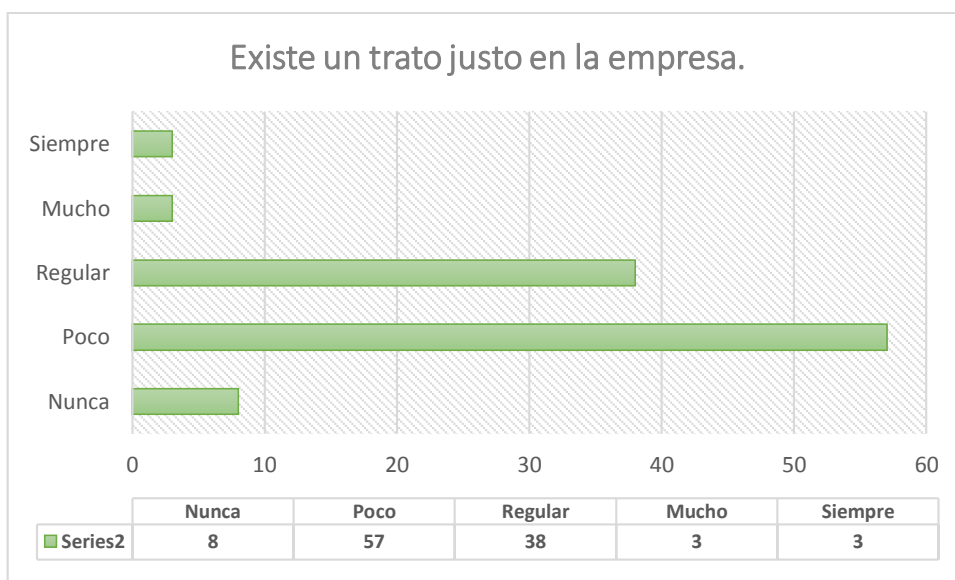


Figura N° 38 Existe un trato justo en la empresa

Fuente: Elaboración Propia

Para 65 (nunca 8 y poco 57) colaboradores de la Municipalidad Distrital de Salas, no existe trato justo, reflejándose en que no se toma en cuenta a los trabajadores para la definición de objetivos, el salario no llega a cubrir necesidades, falta de confianza en

actividades que requieran nuevas perspectivas y la falta de reconocimiento a los logros obtenidos.

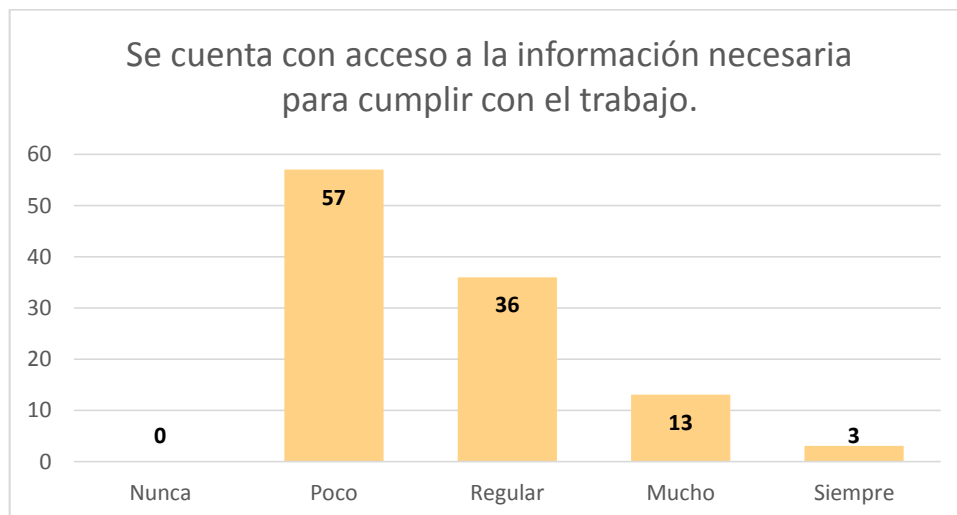


Figura N° 39 Se cuenta con acceso a la información necesaria para cumplir con el trabajo

Fuente: Elaboración Propia

Este grafico de barras, muestra que 57 colaboradores sienten que existe poco acceso a la información necesaria para cumplir con su trabajo, generado por los problemas entre áreas la comunicación tergiversada o que, la información no está del todo disponible.

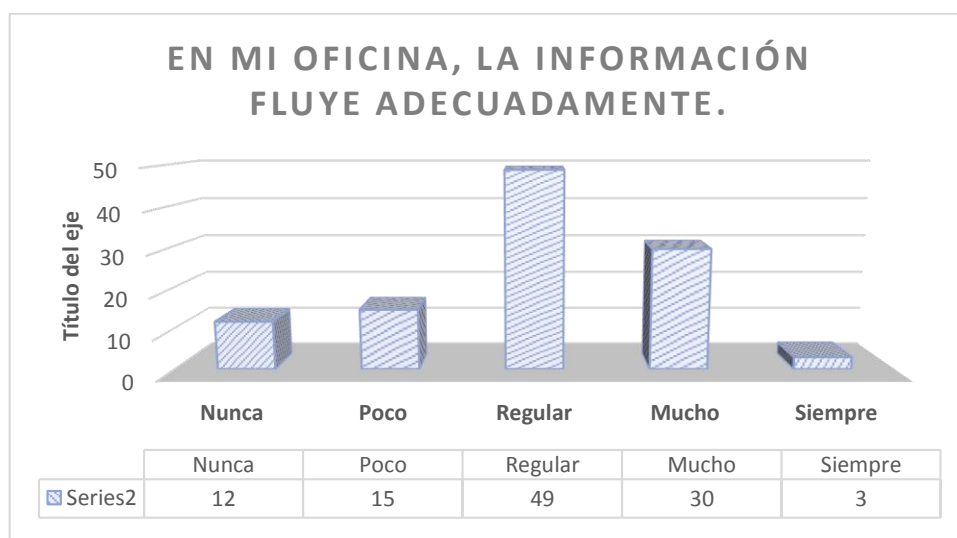


Figura N° 40 En mi oficina, la información fluye adecuadamente

Fuente: Elaboración Propia

Este grafico de barras, muestra que 49 trabajadores sienten que la información en sus áreas fluye de manera regular, a pesar que existe problemas de comunicación entre

jefes y subordinados, la comunicación entre compañeros de una misma área es buena, lo cual estaría llevando a que el clima laboral se mantenga.

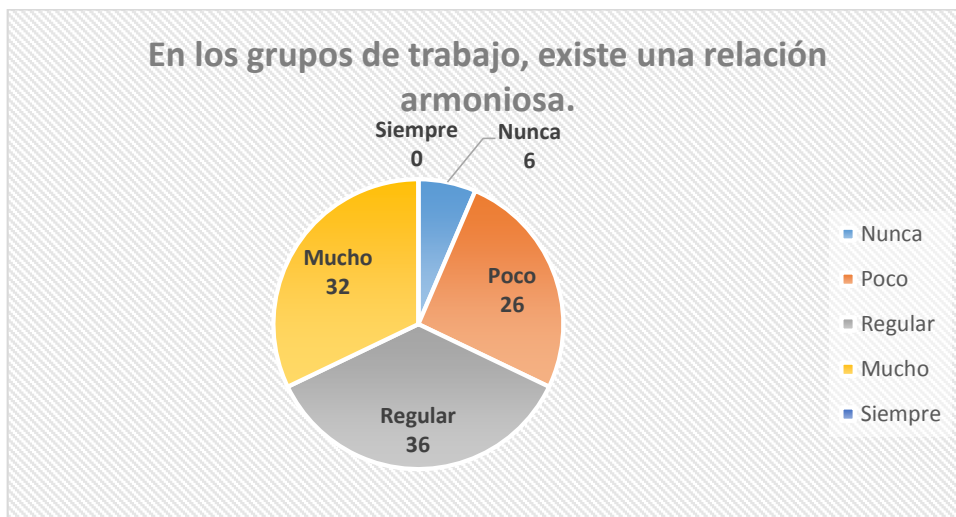


Figura N° 41 En los grupos de trabajo, existe una relación armoniosa

Fuente: Elaboración Propia

En la figura, podemos observar que 36 colaboradores sienten que las relaciones armoniosas se encuentran en un grado medio, y es que, los grupos de trabajo se han llegado a consolidar; sin embargo, la relación con los jefes y autoridades no es del todo buena.

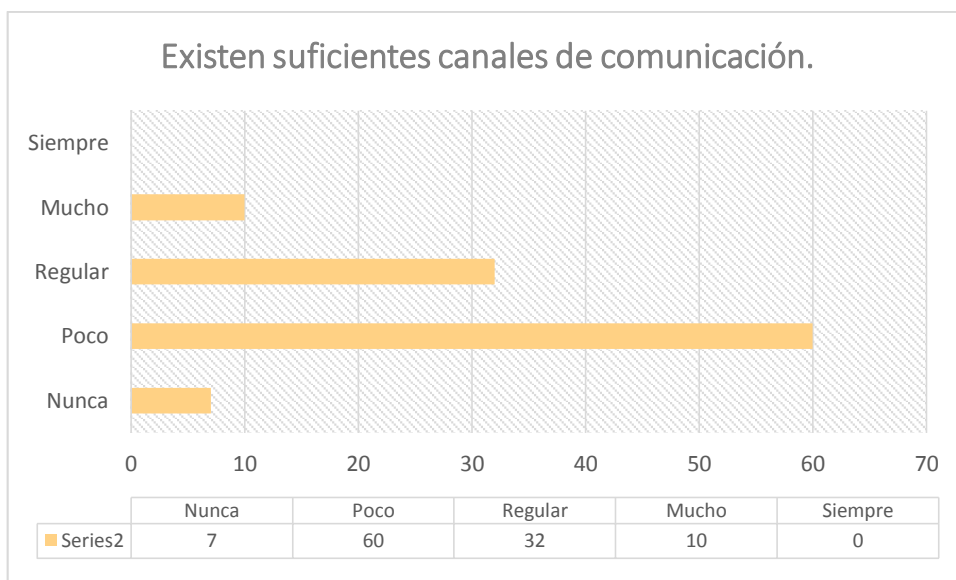


Figura N° 42 Existen suficientes canales de comunicación.

Fuente: Elaboración Propia

Para 67 (nunca 7 y poco 60) colaboradores la existencia de canales es poca o nula, esto debilita enormemente el desarrollo de actividades, y confirma los problemas que

se venían mencionando como son la duplicidad de funciones, la falta de coordinación para definir de objetivos, y el descontento laboral.

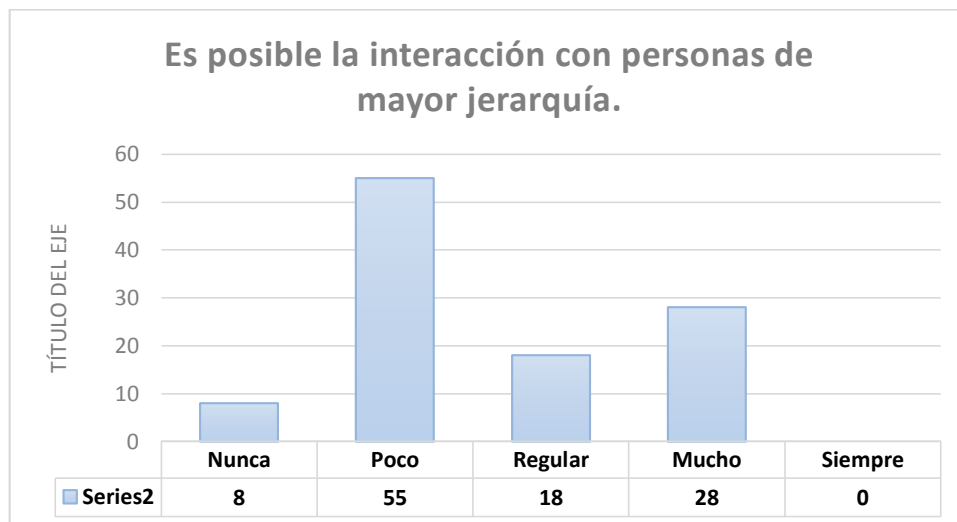


Figura N° 43 Es posible la interacción con personas de mayor jerarquía

Fuente: Elaboración Propia

Del gráfico de barras tenemos que 63 (nunca 8 y poco 55) trabajadores perciben que la posibilidad de interactuar con personas de mayor jerarquía es poca o nula, ocasionada por la comunicación horizontal, consiguiendo que los colaboradores no sientan motivación para trabajar porque sienten que los jefes solo dan órdenes y no se preocupan por sus subordinados.

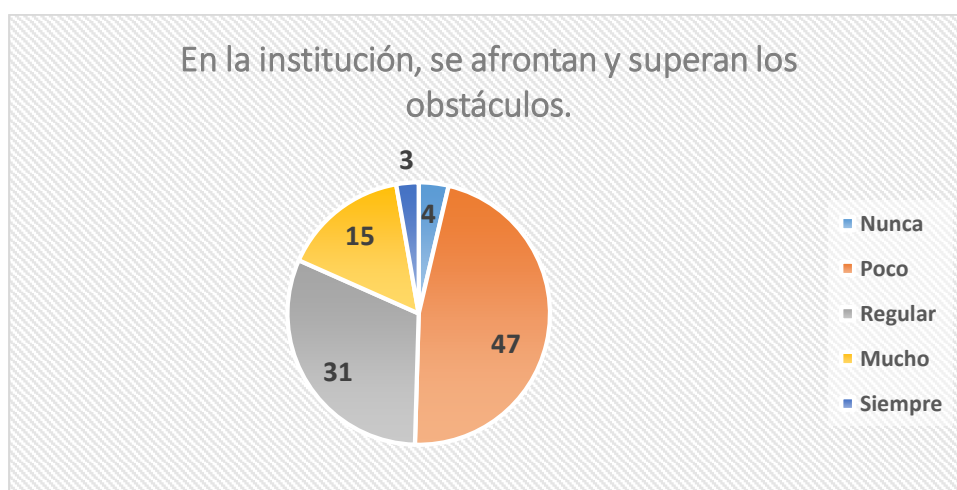


Figura N° 44 En la institución, se afrontan y superan los obstáculos

Fuente: Elaboración Propia

Podemos notar que 51 (nunca 4 y 47 poco) colaboradores, perciben que la institución no afronta ni supera los obstáculos, esto se debe a la ausencia de liderazgo, la comunicación tergiversada y la falta de apoyo entre las áreas.

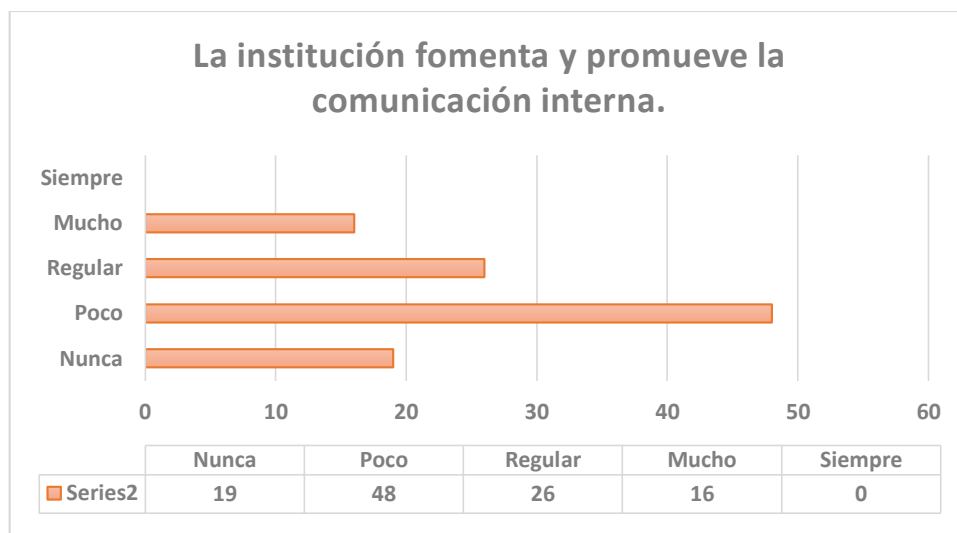


Figura N° 45 La institución fomenta y promueve la comunicación interna.

Fuente: Elaboración Propia

Observamos que 67 (nunca 19 y poco 48) colaboradores de la Municipalidad Distrital de Salas sienten que en la institución la fomentación de la comunicación interna es poca o nula, ocasionando falta de colaboración, de adaptación a los cambios, aparición de malos entendidos, retrasos en la terminación de proyectos y sobretodo deterioro del clima laboral.

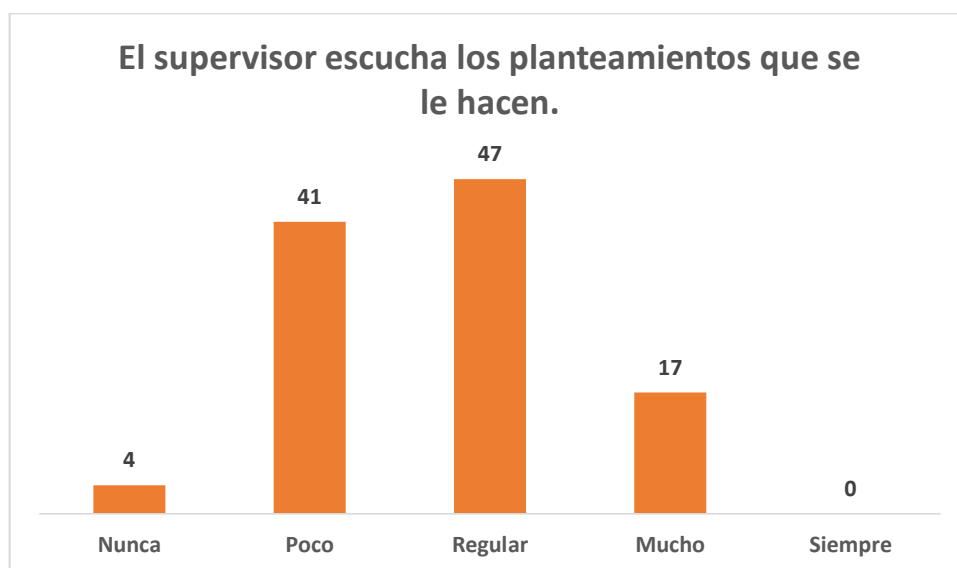


Figura N° 46 El supervisor escucha los planteamientos que se le hacen.

Fuente: Elaboración Propia

Observamos que solo 17 colaboradores sienten que el supervisor escucha los planteamientos que se le hacen. Los problemas de que el supervisor no escuche a sus subordinados se debe a un liderazgo autocrático, comunicación ineficiente y esto perjudica aún más el clima laboral puesto que los trabajadores se sienten marginados.



Figura N° 47 Existe colaboración entre el personal de las diversas oficinas.

Fuente: Elaboración Propia

Podemos observar que 48 colaboradores sienten que la colaboración entre las áreas es poca o nula, generado por la comunicación tergiversada y la falta de colaboración entre compañeros de diversas áreas, esto a su vez ocasiona retrasos en el trabajo y problemas en la organización.

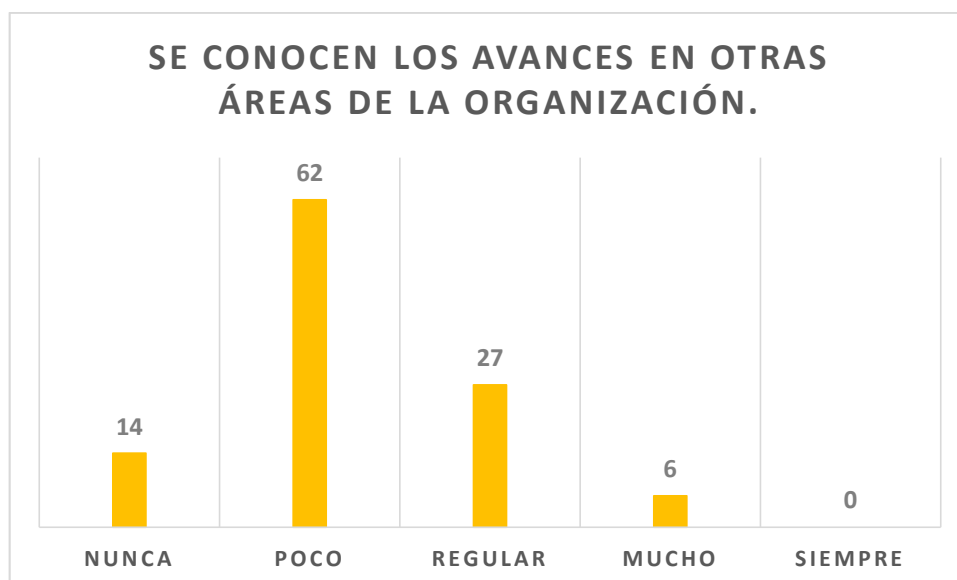


Figura N° 48 Se conocen los avances en otras áreas de la organización.

Fuente: Elaboración Propia

Del total de colaboradores, 76 (nunca 14 y poco 62) no conocen los avances que se hacen en otras áreas, los problemas de comunicación son muy notables, puesto que entre las mismas áreas no existe coordinación y la información no se encuentra disponible, esto obstaculiza el trabajo coordinado y lo retrasa.

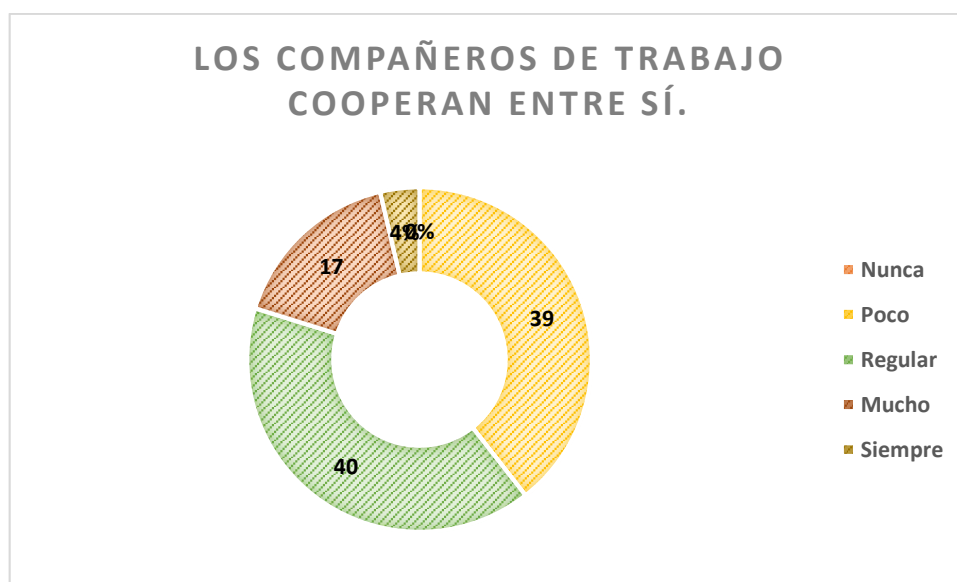


Figura N° 49 Los compañeros de trabajo cooperan entre sí

Fuente: Elaboración Propia

Para 40 colaboradores la cooperación entre compañeros es regular, siendo una relación ni tan buena, ni tan mala, pero que no está libre de conflictos, que perjudican

el óptimo desarrollo de las actividades, debido a que terminan creando cuellos de botella.

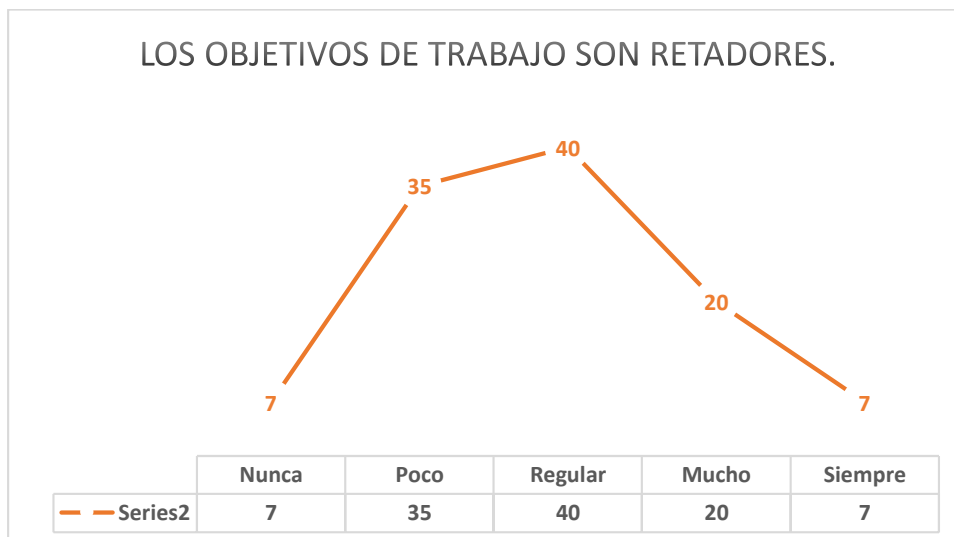


Figura N° 50 Los objetivos de trabajo son retadores

Fuente: Elaboración Propia

Para 42 (nunca 7 y poco 35) colaboradores de la Municipalidad Distrital de Salas, los objetivos que persigue la organización son poco o nada retadores, debido a que, no se ajustan a la realidad, ni tienen en cuenta a los colaboradores, además que no cumplen las expectativas del trabajador.

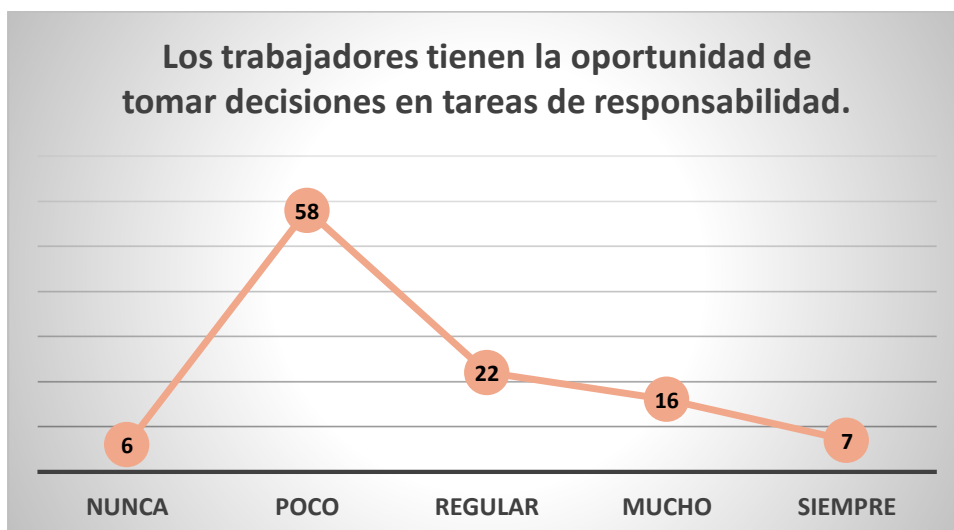


Figura N° 51 Los trabajadores tienen la oportunidad de tomar decisiones en tareas de responsabilidad.

Fuente: Elaboración Propia

Obtenemos que 64 (nunca 6 y poco 58) colaboradores sienten que las oportunidades de tomar decisiones en tareas de responsabilidad son pocas o

nulas e inclusive en la definición de objetivos, los trabajadores no son tomados en cuenta, ocasionando que las actividades sean poco realistas o no son del todo óptimas y generan malestar entre los subordinados.

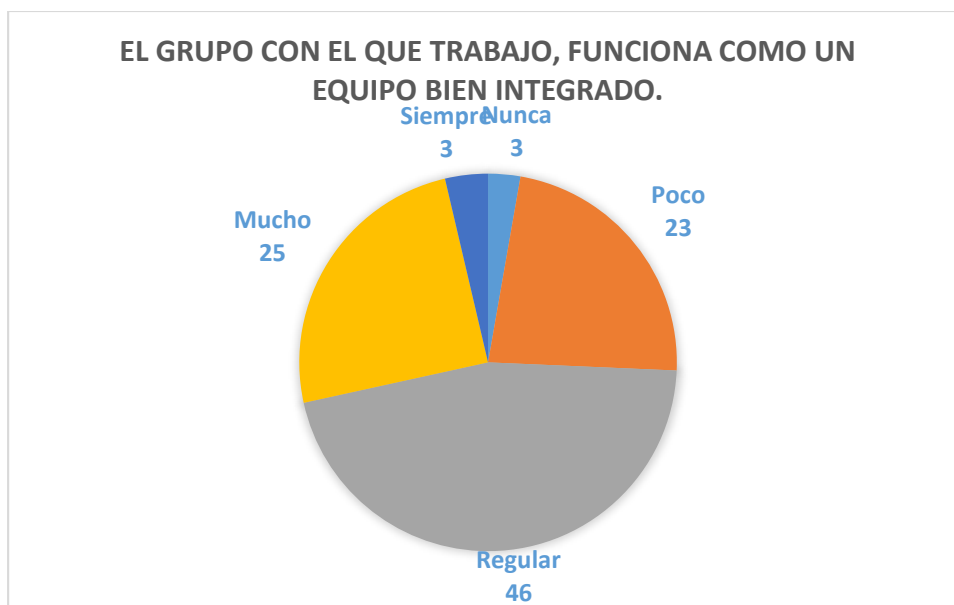


Figura N° 52 El grupo con el que trabajo, funciona como un equipo bien integrado

Fuente: Elaboración Propia

En esta figura, se observa que 46 servidores de la municipalidad distrital de Salas perciben como moderado, el hecho de que el equipo de trabajo funcione integrado y es que en las áreas de trabajo existe un fuerte lazo entre compañeros; sin embargo, a veces la falta de coordinación con las otras áreas dificulta la coordinación en el trabajo.

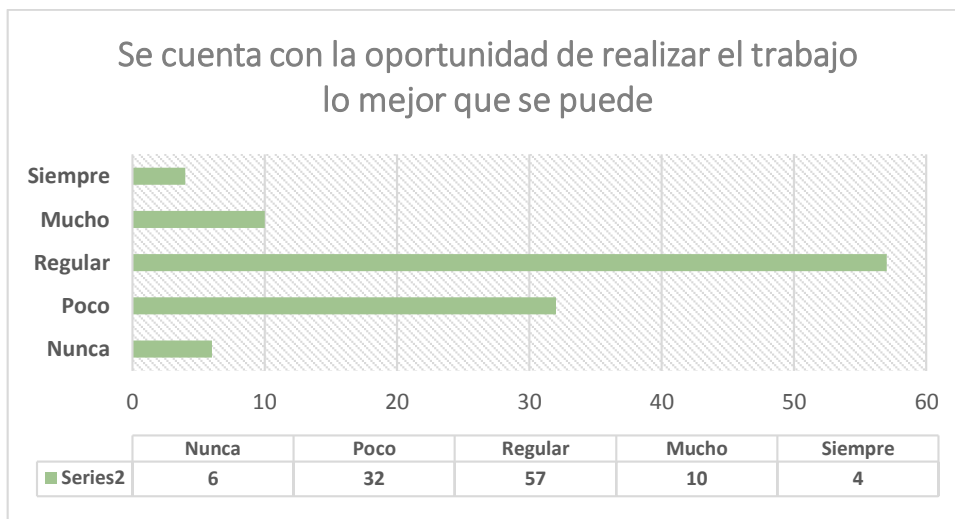


Figura N° 53 Se cuenta con la oportunidad de realizar el trabajo lo mejor que se pueda

Fuente: Elaboración Propia

La falta de capacitación y promoción de la innovación se hacen presentes, solo 14 colaboradores de la Municipalidad Distrital de Salas sienten que cuentan con la oportunidad de realizar el trabajo lo mejor que se puede; sin embargo, sin capacitación y la falta de ideas innovadoras no se pueden realizar acciones eficientes, causando fatiga y cuellos de botella.

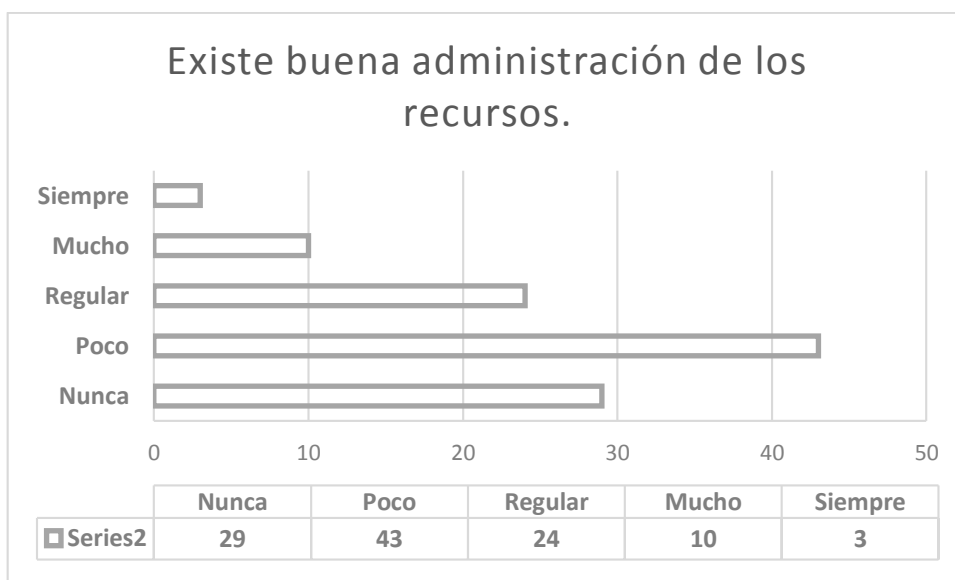


Figura N° 54 Existe buena administración de los recursos.

Fuente: Elaboración Propia

Se observa que para 72 (nunca 29 y poco 43) trabajadores existe poca o nula administración de los recursos, y por eso existen limitaciones como la falta de

capacitación, de tecnología, pago de remuneraciones en relación a las funciones, problemas que afectan la buena relación entre colaboradores y que a la vez perjudica la imagen de la institución.

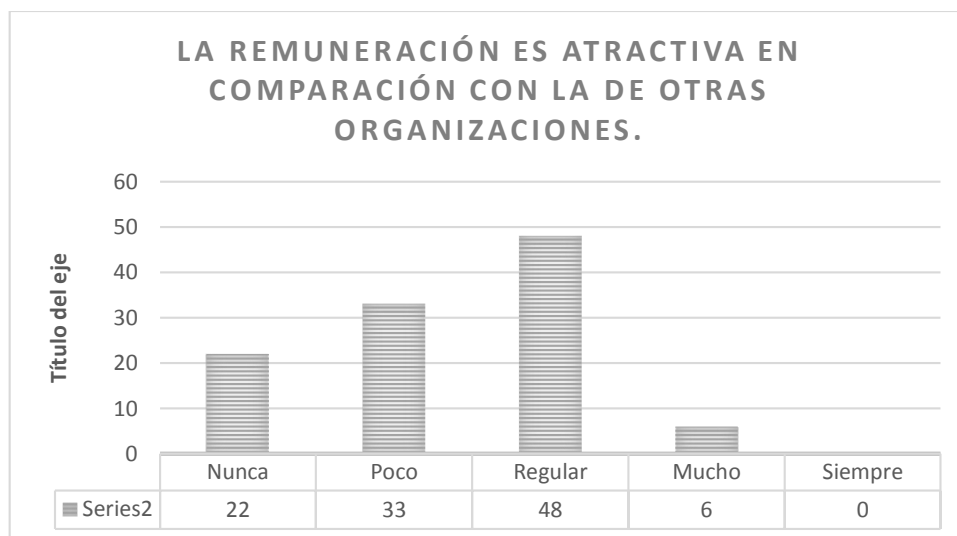


Figura N° 55 La remuneración es atractiva en comparación con la de otras organizaciones.

Fuente: Elaboración Propia

55 trabajadores no consideran que la remuneración sea atractiva en comparación con la de otras organizaciones, y es que la percepción que tienen es de que realizan muchas funciones para el sueldo que perciben, y además este no es suficiente para cubrir sus necesidades, ocasionando desmotivación y en el futuro una posible fuga de talentos.

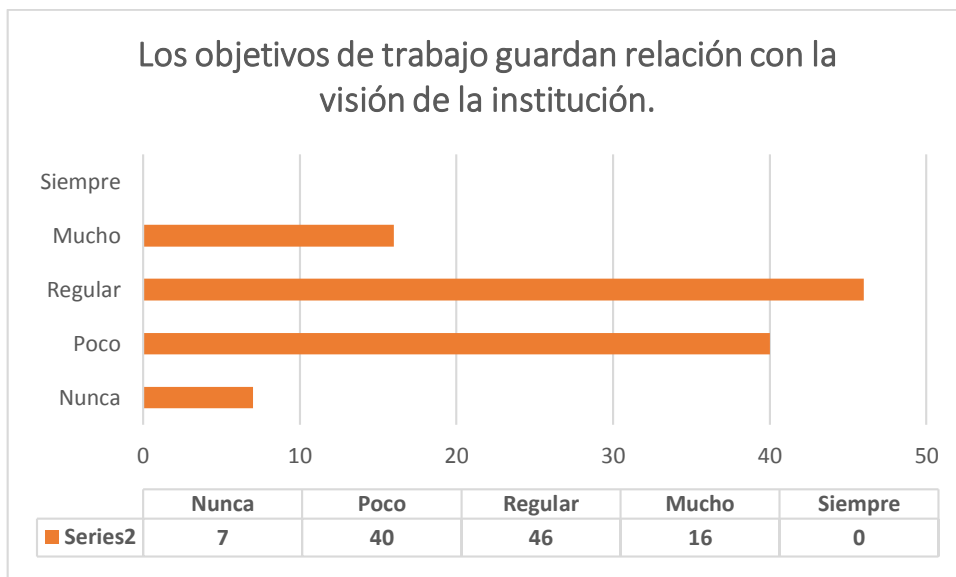


Figura N° 56 Los objetivos de trabajo guardan relación con la visión de la institución.

Fuente: Elaboración Propia

Del anterior gráfico, obtenemos que 47 colaboradores sienten que la relación entre los objetivos de trabajo y la visión de la institución es poca o nula, tal como se venía mencionando, la elaboración de estos elementos importantes no se ajustan a la realidad y no toman en cuenta al personal, lo que ocasiona malestar en el personal, debido a que, su ejecución muchas veces no es realista.

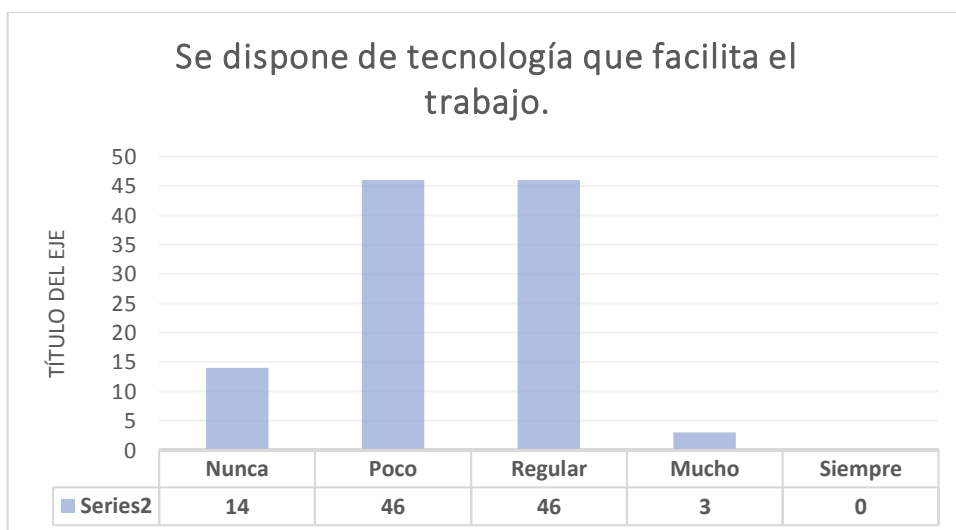


Figura N° 57 Se dispone de tecnología que facilita el trabajo.

Fuente: Elaboración Propia

De la anterior figura, 60 (nunca 14 y poco 46) trabajadores de la Municipalidad Distrital de Salas perciben que la tecnología con la que dispone su institución no facilita el

trabajo, perjudicando las acciones laborales e impidiendo que exista mayor eficiencia, la falta de implementar tecnología se debe a la mala administración de recursos.



Figura N° 58 La remuneración está de acuerdo al desempeño y los logros.

Fuente: Elaboración Propia

Como podemos observar, solo para 12 (mucho 8 y siempre 4) colaboradores la remuneración está de acuerdo al desempeño y los logros; sin embargo, para el resto de trabajadores no es así, precisándose que, el sueldo que reciben no es suficiente para cubrir sus necesidades y no está de acuerdo con las funciones que realizan.

ANEXO C: GRÁFICOS DE LA VARIABLE COMPROMISO ORGANIZACIONAL

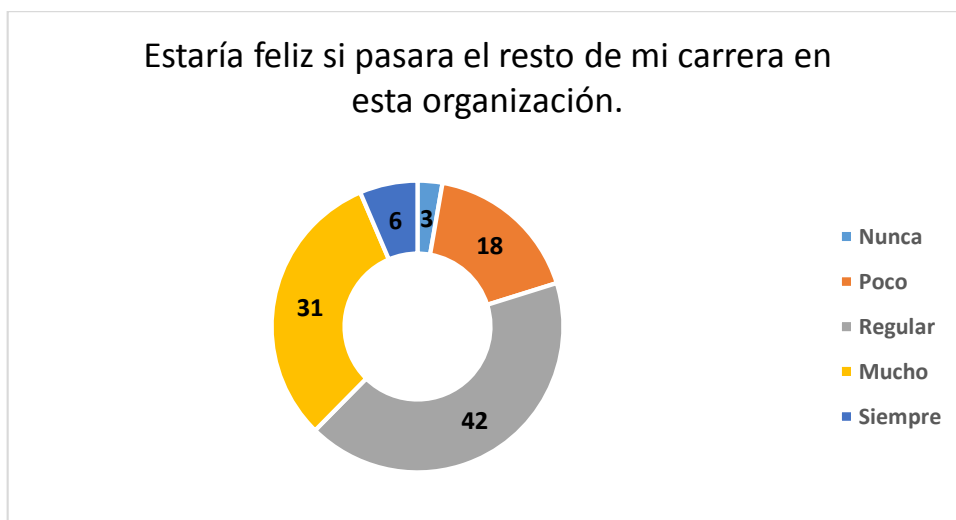


Figura N° 59 Estaría feliz si pasara el resto de mi carrera en esta organización

Fuente: Elaboración Propia

De la anterior gráfica, notamos que solo 21 (nunca 3 y poco 18) colaboradores de la Municipalidad Distrital de Salas se sentirían poco o nada felices de permanecer en la institución, es decir la gran parte de los trabajadores se sienten identificados, con la Municipalidad Distrital de Salas, debido a que, llevan mucho tiempo laborando en la institución, lo cual ha fomentado los equipos de trabajo.



Figura N° 60 Realmente siento como si los problemas de la organización fueran míos.

Fuente: Elaboración Propia

Para 57 trabajadores los problemas de la organización son sentidos como propios, siendo positivo porque existe compromiso, consiguiendo metas para la organización, y creando soluciones o anticipándose a los problemas.

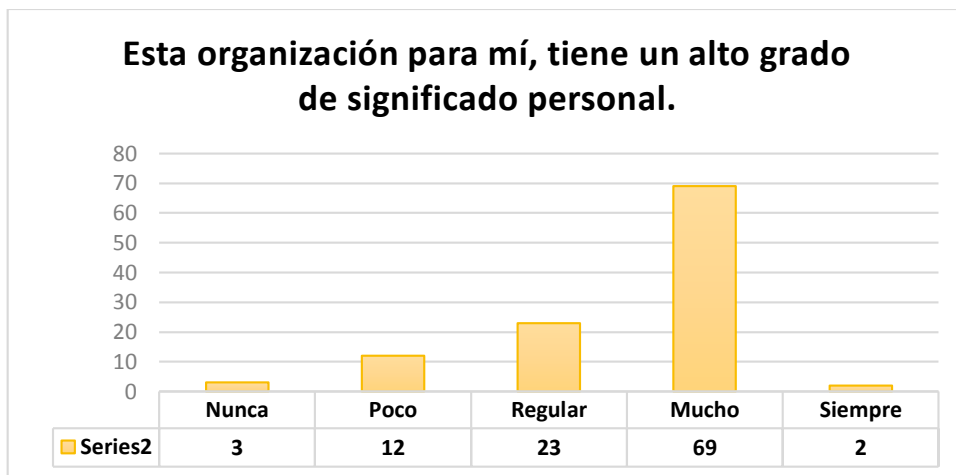


Figura N° 61 Esta organización para mí, tiene un alto grado de significado personal.

Fuente: Elaboración Propia

De la anterior figura se observa que para 71 (mucho 69 y siempre 02) personas la municipalidad distrital de Salas tiene un alto grado de significado personal, lo que ayuda a que los trabajadores hagan cosas positivas por la institución, pues para ellos este trabajo es importante y por lo tanto, lo cuidaran, realizando acciones que beneficien la organización.



Figura N° 62 Me siento “parte de la familia” en mi organización

Fuente: Elaboración Propia

Para 76 (mucho 58 y siempre 18) colaboradores, laborar en la municipalidad distrital de Salas es formar parte de una familia, y es que existe mucha unión entre los trabajadores de determinadas áreas, y esto mantiene unido, en cierta forma, al equipo de trabajo, lo cual logra que la sientan como una familia.



Figura N° 63 Tengo un fuerte sentimiento de pertenencia hacia mi organización.

Fuente: Elaboración Propia

De la anterior figura se puede observar, que 59 (mucho 43 y siempre 16) trabajadores, tienen un sentimiento de pertenencia hacia la institución, logrando que el trabajo realizado sea de mucho provecho, pues cuidaran de la municipalidad como si de su casa se tratara, dirigiendo su accionar hacia el beneficio de los usuarios.

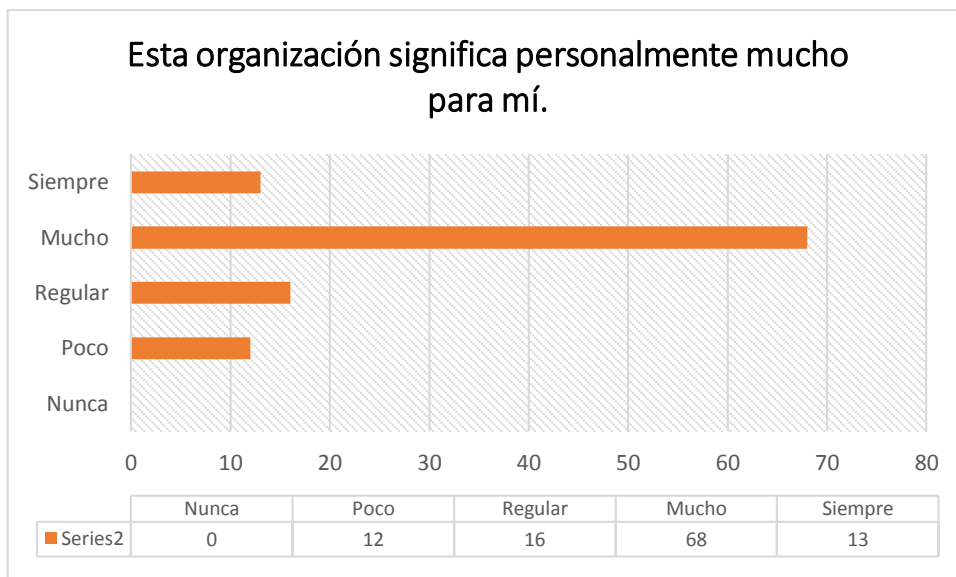


Figura N° 64 Esta organización significa personalmente mucho para mí

Fuente: Elaboración Propia

En esta figura, podemos observar que para 81 trabajadores la institución tiene un alto significado, traduciéndose en compromiso e identificación, logrando metas para la organización y generando ambientes saludables y de desarrollo personal.



Figura N° 65 Hoy permanecer en esta organización, es una cuestión tanto de necesidad como de deseo

Fuente: Elaboración Propia

De la presente figura, podemos observar que 64 (mucho 52 y siempre 12) trabajadores sienten que su permanencia en la organización es de necesidad así como de deseo, pues se ha generado un ambiente cómodo, además necesitan desarrollarse profesionalmente con lo cual obtienen un salario que les permite alcanzar sus metas.



Figura N° 66 Sería muy duro para mi dejar esta organización, inclusive si lo quisiera.

Fuente: Elaboración Propia

De la anterior figura, notamos que 56 (mucho 50 y siempre 06) colaboradores, sienten que en el caso de tener que dejar la institución este proceso seria duro, y es que a pesar de los problemas, dificultades existentes, muchos colaboradores que tienen tiempo laborando llegan a crear afinidad con su institución, lo cual hace que el colaborador se esfuerce por mejorar.

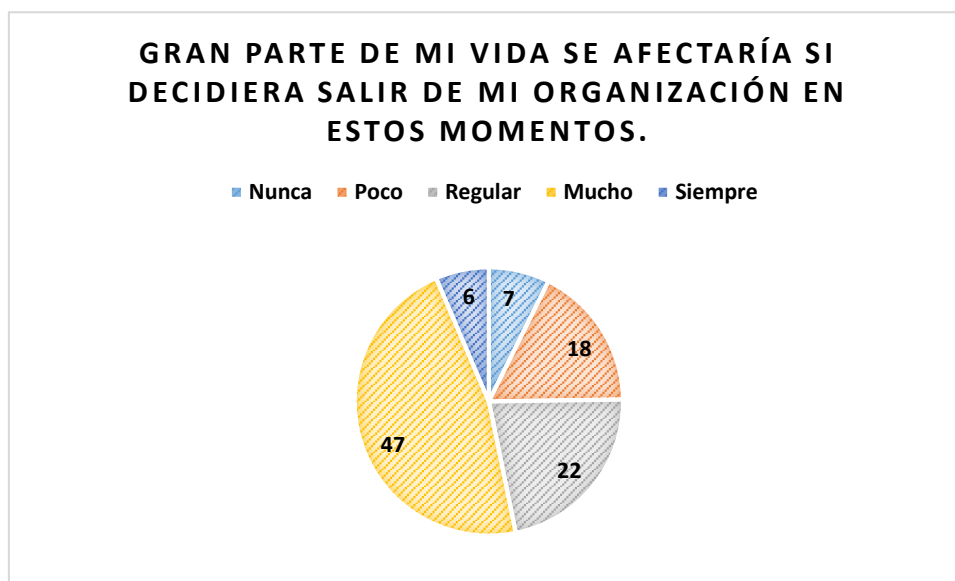


Figura N° 67 Gran parte de mi vida se afectaría si decidiera salir de mi organización en estos momentos

Fuente: Elaboración Propia

Para 53 (mucho 47 y siempre 06) colaboradores de la Municipalidad Distrital de Salas, gran parte de su vida se vería afectada si decidiera salir de la institución, y es que muchos colaboradores solo depende del ingreso que obtienen de sus labores en la municipalidad, además que con el tiempo han llegado a crear vínculos que hacen que el trabajador se sienta “parte de la familia”.

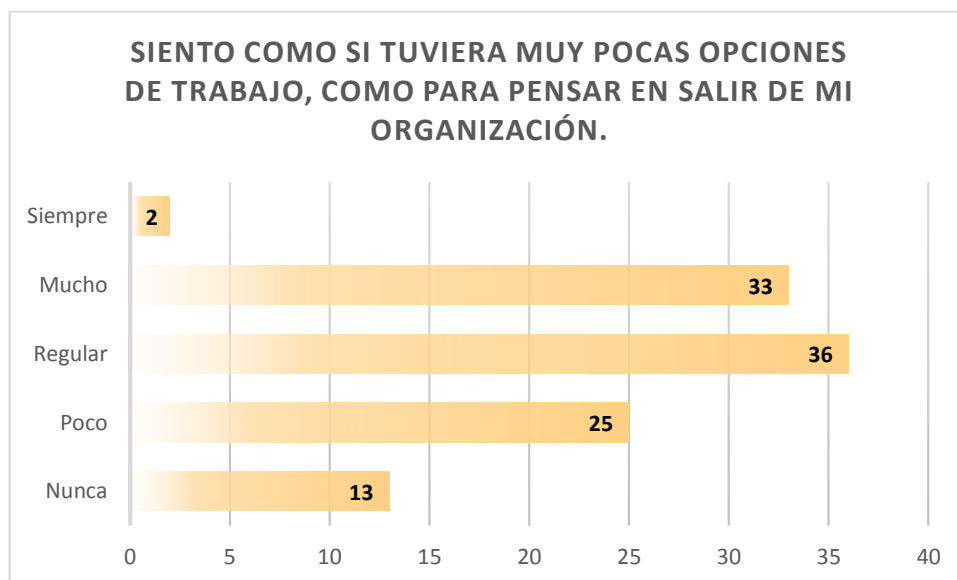


Figura N° 68 Siento como si tuviera muy pocas opciones de trabajo, como para pensar en salir de mi organización.

Fuente: Elaboración Propia

En esta figura notamos que para 36 colaboradores de la municipalidad distrital de Salas sienten que moderadamente tienen muy pocas opciones de trabajo, como para que piensen en salir de la organización, y es que, a pesar de que muchos servidores sienten contar con las habilidades necesarias para desarrollarse fuera del municipio; aun así, la inestabilidad y los niveles altos de desempleo que se vive en el país no garantizan que el trabajador pueda encontrar rápidamente un nuevo trabajo en el caso de tener que dejar la institución.

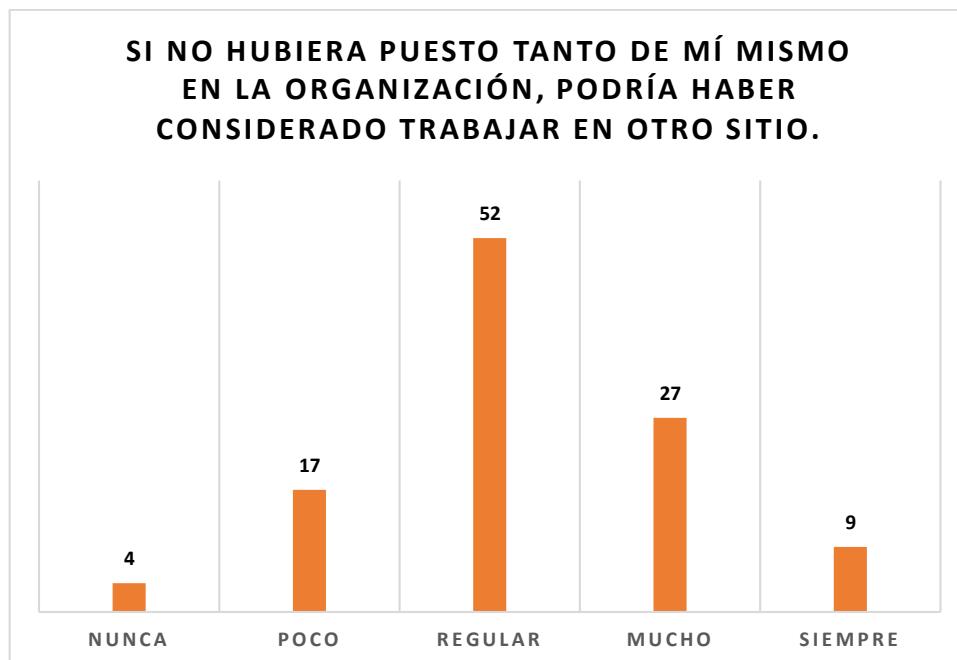


Figura N° 69 Si no hubiera puesto tanto de mí mismo en la organización, podría haber considerado trabajar en otro sitio

Fuente: Elaboración Propia

De los encuestados, 52 servidores de la municipalidad distrital de Salas sienten moderadamente que si no hubieran puesto tanto de ellos en la organización, considerarían trabajar en otro sitio; y es que, como no existen muchas capacitaciones y cuando se dan tampoco benefician a todos los trabajadores, ellos han puesto de su parte para aprender las suficientes habilidades que el trabajo requiere y eso ciertamente vuelve complicado que el empleado desee estar en otra institución, puesto que, se han venido especializando en sus funciones.

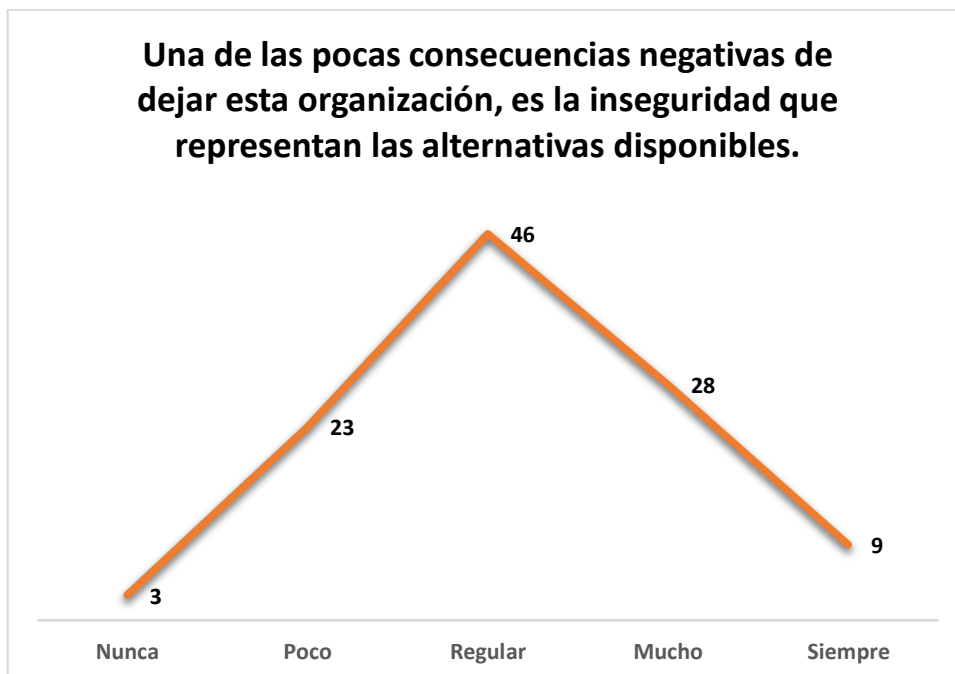


Figura N° 70 Una de las pocas consecuencias negativas de dejar esta organización, es la inseguridad que representan las alternativas disponibles

Fuente: Elaboración Propia

En esta gráfica, observamos que para 46 colaboradores es normal tener como consecuencia negativa la inseguridad de otras alternativas disponibles, y es que dejar tu institución en la cual invertiste tiempo para formarte es difícil, generando incertidumbre el tener que dejar la institución.

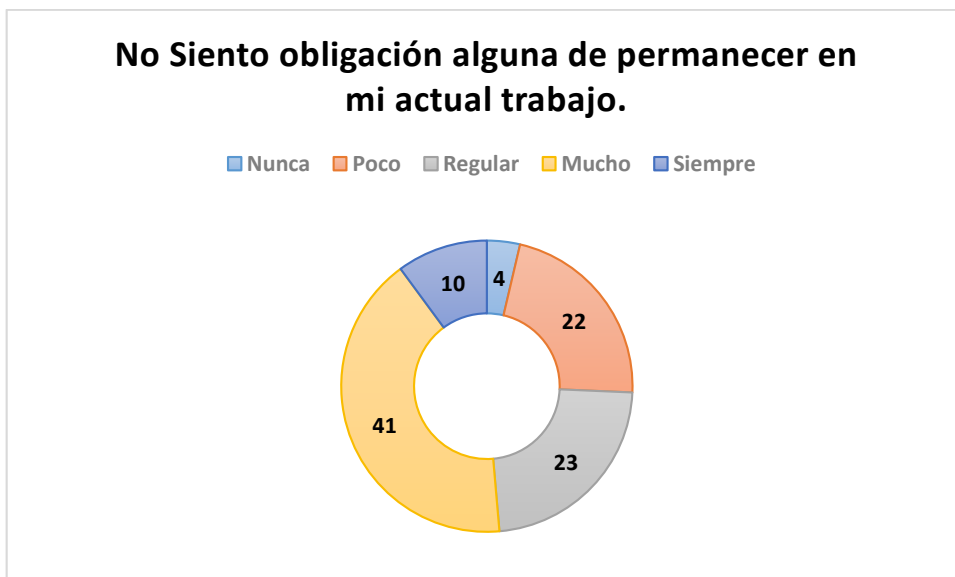


Figura N° 71 No Siento obligación alguna de permanecer en mi actual trabajo.

Fuente: Elaboración Propia

En esta figura, se obtuvo que 51 (mucho 41 y siempre 10) trabajadores sienten la obligación de permanecer en su actual trabajo; sin embargo, se notó que la obligación es con los compañeros de área que con la institución; y es que, se han creado equipos de trabajo en cada oficina, los cuales están bien integrados y que crea un clima de obligación entre ellos.

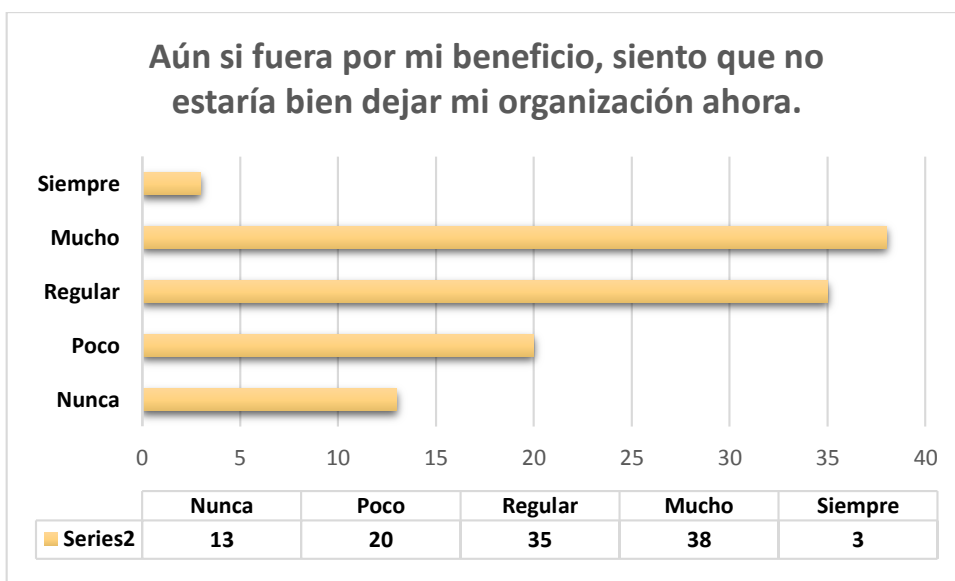


Figura 72 Aún si fuera por mi beneficio, siento que no estaría bien dejar mi organización ahora.

Fuente: Elaboración Propia

Del total de servidores encuestados, 41 (mucho 33 y siempre 03) sienten que dejar la organización, no estaría bien, aún si esto fuese por su beneficio, motivado por el empeño que los mismos trabajadores han puesto en desarrollarse para realizar sus actividades, y en el caso de dejar la institución sentirán que dejar todo lo aprendido será en vano.



Figura N° 73 Me sentiría culpable si dejara mi organización ahora.

Fuente: Elaboración Propia

De esta figura, tenemos que, 40 colaboradores se sentirían relativamente culpables de dejar la municipalidad distrital de Salas, y es que dejar la institución a la cual se le ha dedicado tiempo de preparación no es fácil; sin embargo, el deseo de superación es latente y estaría generando dudas en el personal.



Figura N° 74 Esta organización merece mi lealtad.

Fuente: Elaboración Propia

Se visualiza que 61 (mucho 43 y siempre 18) colaboradores sienten un alto nivel de lealtad hacia la municipalidad distrital de Salas, lo que estaría motivado por los años laborando en la institución, el desempeño puesto para aprender, las metas alcanzadas y los beneficios que obtienen al laborar en una entidad del estado.

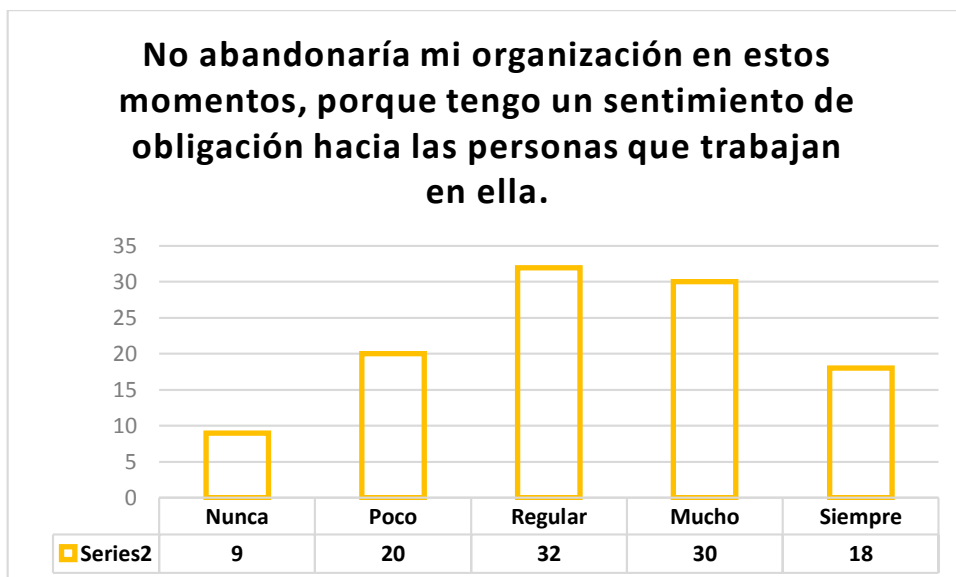


Figura N° 75 No abandonaría mi organizaci3n en estos momentos, porque tengo un sentimiento de obligaci3n hacia las personas que trabajan en ella

Fuente: Elaboraci3n Propia

De esta figura, se obtuvo que 32 servidores perciben como regular el hecho de que no abandonarían la organizaci3n en estos momentos, debido a que tienen un

sentimiento de obligación hacia las personas que trabajan en ella, y es que, como se mencionó en la figura 71, los colaboradores de la municipalidad distrital de Salas sienten una mayor obligación con sus compañeros de área que con la institución, debido a que se han formado grupos integrados, con los cuales se puede trabajar eficientemente.



Figura N° 76 Estoy en deuda con la organización

Fuente: Elaboración Propia

De la anterior figura se obtiene que 46 (Nunca 18 y poco 28) colaboradores no se sienten en deuda con la organización, esto se debe a que sienten haber contribuido con el desarrollo de la municipalidad distrital de Salas, además de muchas veces hacer funciones que no les corresponden y que no son remuneradas.

ANEXO D: TABLAS DE FRECUENCIA

Tabla N° 13

Tabla de Frecuencia de la dimensión autorrealización de la variable Clima Organizacional

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
15,00	9	8,3	8,3	8,3
16,00	4	3,7	3,7	11,9
19,00	21	19,3	19,3	31,2
20,00	7	6,4	6,4	37,6
21,00	12	11,0	11,0	48,6
22,00	15	13,8	13,8	62,4
23,00	4	3,7	3,7	66,1
25,00	3	2,8	2,8	68,8
Válido 26,00	2	1,8	1,8	70,6
27,00	5	4,6	4,6	75,2
29,00	2	1,8	1,8	77,1
30,00	7	6,4	6,4	83,5
31,00	3	2,8	2,8	86,2
32,00	8	7,3	7,3	93,6
34,00	3	2,8	2,8	96,3
36,00	4	3,7	3,7	100,0
Total	109	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración Propia

Tabla N° 14

Tabla de Frecuencia de la dimensión involucramiento laboral de la variable Clima Organizacional

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
18,00	3	2,8	2,8	2,8
20,00	3	2,8	2,8	5,5
23,00	3	2,8	2,8	8,3
25,00	16	14,7	14,7	22,9
26,00	8	7,3	7,3	30,3
27,00	10	9,2	9,2	39,4
28,00	4	3,7	3,7	43,1
29,00	6	5,5	5,5	48,6
Válido 30,00	13	11,9	11,9	60,6
31,00	3	2,8	2,8	63,3
32,00	4	3,7	3,7	67,0
33,00	7	6,4	6,4	73,4
34,00	15	13,8	13,8	87,2
38,00	3	2,8	2,8	89,9
40,00	6	5,5	5,5	95,4
43,00	2	1,8	1,8	97,2
45,00	3	2,8	2,8	100,0
Total	109	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración Propia

Tabla N° 15

Tabla de Frecuencia de la dimensión supervisión de la variable Clima Organizacional

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
15,00	4	3,7	3,7	3,7
17,00	2	1,8	1,8	5,5
18,00	1	,9	,9	6,4
20,00	4	3,7	3,7	10,1
22,00	12	11,0	11,0	21,1
23,00	6	5,5	5,5	26,6
24,00	15	13,8	13,8	40,4
25,00	3	2,8	2,8	43,1
26,00	11	10,1	10,1	53,2
Válido 27,00	4	3,7	3,7	56,9
28,00	3	2,8	2,8	59,6
29,00	8	7,3	7,3	67,0
30,00	1	,9	,9	67,9
31,00	11	10,1	10,1	78,0
32,00	13	11,9	11,9	89,9
35,00	4	3,7	3,7	93,6
37,00	4	3,7	3,7	97,2
39,00	3	2,8	2,8	100,0
Total	109	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración Propia

Tabla N° 16

Tabla de Frecuencia de la dimensión comunicación de la variable Clima Organizacional

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
17,00	4	3,7	3,7	3,7
19,00	6	5,5	5,5	9,2
20,00	5	4,6	4,6	13,8
21,00	17	15,6	15,6	29,4
22,00	3	2,8	2,8	32,1
23,00	7	6,4	6,4	38,5
24,00	4	3,7	3,7	42,2
25,00	9	8,3	8,3	50,5
26,00	1	,9	,9	51,4
Válido 27,00	13	11,9	11,9	63,3
28,00	9	8,3	8,3	71,6
29,00	3	2,8	2,8	74,3
30,00	4	3,7	3,7	78,0
31,00	1	,9	,9	78,9
32,00	7	6,4	6,4	85,3
33,00	5	4,6	4,6	89,9
34,00	3	2,8	2,8	92,7
35,00	4	3,7	3,7	96,3
38,00	4	3,7	3,7	100,0
Total	109	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración Propia

Tabla N° 17

Tabla de Frecuencia de la dimensión condiciones laborales de la variable Clima Organizacional

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
18,00	4	3,7	3,7	3,7
19,00	10	9,2	9,2	12,8
20,00	7	6,4	6,4	19,3
21,00	4	3,7	3,7	22,9
22,00	8	7,3	7,3	30,3
23,00	4	3,7	3,7	33,9
24,00	5	4,6	4,6	38,5
25,00	5	4,6	4,6	43,1
26,00	9	8,3	8,3	51,4
27,00	11	10,1	10,1	61,5
28,00	7	6,4	6,4	67,9
29,00	3	2,8	2,8	70,6
31,00	6	5,5	5,5	76,1
32,00	7	6,4	6,4	82,6
33,00	7	6,4	6,4	89,0
34,00	4	3,7	3,7	92,7
35,00	8	7,3	7,3	100,0
Total	109	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración Propia

Tabla N° 18

Tabla de Frecuencia de la dimensión compromiso afectivo de la variable Compromiso Organizacional

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
14,00	2	1,8	1,8	1,8
15,00	4	3,7	3,7	5,5
16,00	11	10,1	10,1	15,6
17,00	19	17,4	17,4	33,0
18,00	12	11,0	11,0	44,0
19,00	28	25,7	25,7	69,7
20,00	12	11,0	11,0	80,7
21,00	14	12,8	12,8	93,6
22,00	5	4,6	4,6	98,2
23,00	2	1,8	1,8	100,0
Total	109	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración Propia

Tabla N° 19

Tabla de Frecuencia de la dimensión compromiso normativo de la variable Compromiso Organizacional

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
13,00	4	3,7	3,7	3,7
14,00	15	13,8	13,8	17,4
15,00	4	3,7	3,7	21,1
16,00	11	10,1	10,1	31,2
17,00	16	14,7	14,7	45,9
18,00	15	13,8	13,8	59,6
Válido 19,00	9	8,3	8,3	67,9
20,00	7	6,4	6,4	74,3
21,00	15	13,8	13,8	88,1
22,00	8	7,3	7,3	95,4
23,00	1	,9	,9	96,3
24,00	3	2,8	2,8	99,1
28,00	1	,9	,9	100,0
Total	109	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración Propia

Tabla N° 20

Tabla de Frecuencia de la dimensión compromiso de Continuidad de la variable Compromiso Organizacional

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
14,00	9	8,3	8,3	8,3
15,00	5	4,6	4,6	12,8
16,00	11	10,1	10,1	22,9
17,00	5	4,6	4,6	27,5
18,00	19	17,4	17,4	45,0
19,00	10	9,2	9,2	54,1
Válido 20,00	13	11,9	11,9	66,1
21,00	11	10,1	10,1	76,1
22,00	9	8,3	8,3	84,4
24,00	8	7,3	7,3	91,7
25,00	4	3,7	3,7	95,4
26,00	3	2,8	2,8	98,2
27,00	2	1,8	1,8	100,0
Total	109	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración Propia