

UNIVERSIDAD CATÓLICA SANTO TORIBIO DE MOGROVEJO

ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS



**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 PARA OPTAR EL TÍTULO DE:

LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

AUTOR

Nery Ivan Alejandro Romero Aguinaga

Chiclayo, 15 de julio de 2016

**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**

POR:

Nery Ivan Alejandro Romero Aguinaga

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. Rafael Camilo Girón Córdova
Presidente de Jurado

Mgtr. Liliana Del Milagro Dejo Aguinaga
Secretaria de Jurado

Mgtr. Eduardo Amoros Rodriguez
Vocal/Asesor de Jurado
CHICLAYO, 2016

DEDICATORIA

A Dios, por darnos la vida y la oportunidad de culminar satisfactoriamente esta carrera y de hacer realidad este sueño.

A mis padres por su constante apoyo en los momentos más difíciles y mis compañeros que me apoyaron y compartieron durante estos cinco años, de manera muy especial a Yassira por su gran amor y apoyo en esta etapa de mi vida.

AGRADECIMIENTO

A mi asesor Mgtr. Eduardo Amoros Rodríguez por su gran confianza y dedicación para lograr este sueño y por haberme alentado siempre, por su amistad, consejos, apoyo, ánimo, comprensión y compañía en todo momento y por haber compartido estos 5 años de sus conocimientos.

RESUMEN

El presente estudio, fue producto de una investigación realizada a todos los trabajadores de la Municipalidad de Santa Cruz Cajamarca, se orienta a describir y comparar los factores motivacionales y su relación con el clima organizacional. Se utilizó como técnica de recolección de datos una encuesta autoaplicada y como el instrumento de medición se usó el cuestionario revisado “Escala de Opiniones CL - SPC”, de la Dra. Sonia Palma Carrillo, para determinar las características del clima laboral, el cual está conformado por 50 ítems agrupados en 5 factores, siendo éstos: Autorrealización, Involucramiento Laboral, Supervisión, Comunicación y Condiciones Laborales. Para la variable motivación se ha tomado como base los conceptos de Alcázar y Ferreiro, en el cual se dan 3 componente motivacionales: Extrínseco, Intrínseco y Trascendental. El análisis de resultados se realizó con base en un comparativo general de promedios de los diferentes factores motivacionales y de las dimensiones del clima laboral, que en relación sirvieron como punto de comparación, contraste o afinidad para describir y analizar el nivel de motivación laboral y el clima organizacional de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Santa Cruz. De esta investigación se concluyó que tanto el nivel de clima organizacional y motivación de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Santa Cruz, están en niveles muy bajos y que a pesar de 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, resultado obtenido después de realizar la prueba de coeficiente de correlación de Spearman.

PALABRAS CLAVES

Clima Laboral, Autorrealización, Involucramiento Laboral, Condiciones Laborales, Motivación Laboral.

ABSTRACT

The present study arose from an investigation on all employees of the municipality of Santa Cruz Cajamarca, aims to describe and compare the motivational factors and their relationship with organizational climate. Was used as a data collection technique and as a self-report survey instrument measuring the revised questionnaire "CL Scale Reviews - SPC" was used, Dr. Sonia Carrillo Palma, to determine the characteristics of the work environment, which composed of 50 items grouped into 5 factors, these being: Self-Empowerment, job involvement, monitoring, communication and working conditions. For motivation variable was taken as the base concepts Alcázar and Ferreiro, in which three motivational component exist: extrinsic, intrinsic and transcendent. The analysis of results was done based on comparing the means of the different motivational factors and work climate dimensions relative that served as a point of comparison, contrast or affinity to describe and analyze the work motivation and organizational climate employees of the municipality. From this research it is concluded that both the level of organizational climate and motivation of employees of the municipality, are at very low levels and that although theoretically the organizational climate influences the motivational level of employees in the municipality of Santa Cruz Cajamarca there is no correlation between the two variables, results obtained after testing the Spearman correlation coefficient.

KEYWORDS

Working environment, Self Realisation, Work Involvement, Work conditions, Work Motivation

ÍNDICE

DEDICATORIA

AGRADECIMIENTO

RESUMEN

ABSTRACT

I. INTRODUCCIÓN	19
II. MARCO TEÓRICO	21
2.1 Antecedentes	21
2.2 Bases teóricas	24
2.3 Términos básicos	34
III. MATERIALES Y MÉTODOS	36
3.1 Tipo y diseño de investigación.....	36
3.2 Población, muestra y muestreo	36
3.3 Método y recolección de datos.....	36
3.4 Procesamiento para análisis de datos.....	37
IV. ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS	38
4.1 Tablas y gráficos: Clima organizacional	38
4.2 Tablas y graficos : Motivación	48
4.3 Correlación de variables	54
4.4 Discusión de resultados.....	64
V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	70
VI. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	71
VII. ANEXOS	73

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Autorrealización	38
Tabla 2: Involucramiento Laboral	40
Tabla 3: Supervisión	42
Tabla 4: Comunicación.....	44
Tabla 5: Condiciones Laborales.....	46
Tabla 6: Motivación Extrínseca	48
Tabla 7: Motivación Intrínseca	50
Tabla 8: Motivación Trascendente.....	52
Tabla 9: Correlación Autorrealización y Motivación Extrínseca .	54
Tabla 10: Correlación Autorrealización y Motivación Intrínseca .	55
Tabla 11: Correlación Autorrelación y Motivación Trascendental	55
Tabla 12: Correlación Involucramiento Laboral y Motivación Extrínseca.....	56
Tabla 13: Correlación Involucramiento laboral y Motivación Intrínseca	57
Tabla 14: Correlación Involucramiento Laboral y Motivación Trascendente	57
Tabla 15: Correlación y Motivación Extrínseca	58
Tabla 16: Correlación Supervisión y Motivación Intrínseca.....	59
Tabla 17: Correlación Supervisión y Motivación Trascendente ...	59
Tabla 18: Correlación Comunicación Y Motivación Extrínseca ...	60
Tabla 19: Correlación Comunicación y Motivación Intrínseca	61
Tabla 20: Correlación Comunicación y Motivación Trascendente	61
Tabla 21: Correlación Condiciones Laborales y Motivación Extrínseca.....	62
Tabla 22: Correlación Condiciones Laborales Y Motivación Intrínseca	63
Tabla 23: Correlación Condiciones Laborales y Motivación Trascendente	63
Tabla 24: Existen Oportunidades de Progresar en la Institución .	79

Tabla 25: El Jefe se interesa por el Éxito del Empleado.....	80
Tabla 26: Se participa en definir los objetivos y las acciones para lograrlo.....	81
Tabla 27: Se valora los altos niveles de desempeño	82
Tabla 28: Los supervisores expresan reconocimiento por los logros.....	83
Tabla 29: Las actividades en las que se trabaja permiten aprender y desarrollarse	84
Tabla 30: Los jefes promueven la capacitación que se necesita... 	85
Tabla 31: La empresa promueve el desarrollo del personal	86
Tabla 32: Se promueve la generación de ideas creativas o innovadoras.....	87
Tabla 33: Se reconocen los logros en el trabajo	88
Tabla 34: Se siente comprometido con el éxito en la organización	89
Tabla 35: Cada trabajador asegura sus niveles de logro en el trabajo	90
Tabla 36: Cada empleado se considera factor clave para el éxito de la organización.....	91
Tabla 37: Los trabajadores están comprometidos con la organización	92
Tabla 38: En mi área de trabajo se hacen mejor las cosas cada día	93
Tabla 39: Cumplir con las tareas diarias en el trabajo, permite el desarrollo personal.....	94
Tabla 40: Cumplir con las actividades laborales es una tarea estimulante.....	95
Tabla 41: Los productos y/o servicios de la municipalidad, son motivo de orgullo personal	96
Tabla 42: Hay clara definición de visión, misión y valores en la institución.....	97

Tabla 43: La organización es una buena opción para alcanzar calidad de vida laboral	98
Tabla 44: Su jefe le brinda apoyo para superar los obstáculos que se presentan.....	99
Tabla 45: En la institución, se mejoran continuamente los métodos de trabajo.....	100
Tabla 46: La evaluación que se hace del trabajo, ayuda a mejorar la tarea.....	101
Tabla 47: Se recibe la preparación necesaria para realizar del trabajo	102
Tabla 48: Las responsabilidades del puesto están claramente definidas	103
Tabla 49: Se dispone de un sistema para el seguimiento y control de las actividades	104
Tabla 50: Existen normas y procedimientos como guías de trabajo	105
Tabla 51: Los objetivos del trabajo están claramente definidos..	106
Tabla 52: El trabajo se realiza en función a métodos o planes establecidos	107
Tabla 53: Existe un trato justo en la institución	108
Tabla 54: Se cuenta con acceso a la información necesaria para cumplir con el trabajo	109
Tabla 55: En mi área de trabajo, la información fluye adecuadamente.....	110
Tabla 56: En los grupos de trabajo, existe una relación armoniosa	111
Tabla 57: Existen suficientes canales de comunicación.....	112
Tabla 58: Es posible la interacción con personas de mayor jerarquía.....	113
Tabla 59: En la institución, se afrontan y superan los obstáculos	114

Tabla 60: La institución fomenta y promueve la comunicación interna.....	115
Tabla 61: El jefe escucha los planteamientos que se le hacen	116
Tabla 62: Existe colaboración entre el personal de las diversas oficinas	117
Tabla 63: Se conocen los avances en otras áreas de la institución	118
Tabla 64: Se conocen los avances en otras áreas de la institución	119
Tabla 65: Los objetivos de trabajo son retadores	120
Tabla 66: Se tiene la oportunidad de tomar decisiones en tareas de responsabilidad	121
Tabla 67: El grupo con el que trabajo, funciona como un equipo bien integrado.....	122
Tabla 68: Se cuenta con la oportunidad de realizar el trabajo lo mejor que se puede	123
Tabla 69: Existe buena administración de los recursos	124
Tabla 70: La remuneración es atractiva en comparación con la de otras organizaciones	125
Tabla 71: Los objetivos de trabajo guardan relación con la visión de la institución	126
Tabla 72: Se dispone de tecnología que facilita el trabajo.....	127
Tabla 73: El salario está de acuerdo al desempeño y los logros ..	128
Tabla 74: Mi sueldo cubre mis necesidades	129
Tabla 75: Mi sueldo está de acuerdo a las actividades que realizo	130
Tabla 76: Me siento satisfecho con el sueldo que recibo.....	131
Tabla 77: Mi sueldo está en relación con los demás del mismo nivel jerárquico	132
Tabla 78: Mi sueldo es bueno con respecto al mercado laboral ..	133
Tabla 79: Son puntuales en el abono de mi sueldo	134

Tabla 80: No cuento con seguro para atención de servicios médicos	135
Tabla 81: La empresa se preocupa por que disfrute de vacaciones	136
Tabla 82: No me otorgan vacaciones en el mes que lo he requerido	137
Tabla 83: Mi horario de trabajo es el adecuado	138
Tabla 84: El ambiente físico de trabajo se adecua a mis necesidades laborales	139
Tabla 85: Me siento sobrecargado de trabajo	140
Tabla 86: Reconocen mi trabajo en la empresa.....	141
Tabla 87: Me apoyan y orientan cuando tengo inconvenientes con mi trabajo	142
Tabla 88: Mi jefe me da sus indicaciones de manera clara	143
Tabla 89: Mi jefe se preocupa por saber si comprendí las indicaciones.....	144
Tabla 90: Mi jefe me da mucha retroalimentación con respecto a mi trabajo	145
Tabla 91: Me capacitan y entrenan siempre	146
Tabla 92: La institución cuenta con un programa de capacitación y entrenamiento anual.....	147
Tabla 93: La institución tiene líneas de carrera y programas de ascenso	148
Tabla 94: La institución promueve en nosotros busquemos ser siempre mejores personas	149
Tabla 95: Existe comunicación fluida con mis jefes	150
Tabla 96: Existe comunicación fluida con mis compañeros de trabajo	151
Tabla 97: Mis jefes me entregan la confianza suficiente para realizar mi trabajo	152
Tabla 98: Yo confío en las decisiones de mi jefe y la empresa ...	153

Tabla 99: La institución me facilita adelantos de remuneraciones por problemas familiares	154
Tabla 100: No me permiten ausentarme de mi trabajo por problemas familiares	155
Tabla 101: La institución se preocupa por mejorar mis habilidades de servicio al cliente	156

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Autorrealización.....	39
Figura 2: Involucramiento Laboral	41
Figura 3: Supervisión	43
Figura 4: Comunicación	45
Figura 5: Condiciones Laborales	47
Figura 6: Motivación Extrínseca.....	49
Figura 7: Motivación Intrínseca	51
Figura 8: Motivación Trascendental.....	53
Figura 9: Existen Oportunidades de Progresar en la Institución..	79
Figura 10: El Jefe se interesa por el Éxito del Empleado	80
Figura 11: Se participa en definir los objetivos y las acciones para lograrlo.....	81
Figura 12: Se valora los altos niveles de desempeño	82
Figura 13: Los supervisores expresan reconocimiento por los logros.....	83
Figura 14: Las actividades en las que se trabaja permiten aprender y desarrollarse	84
Figura 15: Los jefes promueven la capacitación que se necesita..	85
Figura 16: La empresa promueve el desarrollo del personal.....	86
Figura 17: Se promueve la generación de ideas creativas o innovadoras.....	87
Figura 18: Se reconoce los logros en el trabajo	88
Figura 19: Se siente comprometido con el éxito en la organización	89
Figura 20: Cada trabajador asegura sus niveles de logro en el trabajo	90
Figura 21: Cada empleado se considera factor clave para el éxito de la organización.....	91
Figura 22: Los trabajadores están comprometidos con la organización	92

Figura 23: En mi área de trabajo se hacen mejor las cosas cada día	93
Figura 24: Cumplir con las tareas diarias en el trabajo, permite el desarrollo personal	94
Figura 25: Cumplir con las actividades laborales es una tarea estimulante	95
Figura 26: Los productos y/o servicios, son motivo de orgullo personal	96
Figura 27: Hay clara definición de visión, misión y valores en la institución	97
Figura 28: La organización es una buena opción para alcanzar calidad de vida laboral	98
Figura 29: Su jefe le brinda apoyo para superar los obstáculos que se presentan	99
Figura 30: En la institución, se mejoran continuamente los métodos de trabajo	100
Figura 31: La evaluación que se hace del trabajo, ayuda a mejorar la tarea	101
Figura 32: Se recibe la preparación necesaria para realizar del trabajo	102
Figura 33: Las responsabilidades del puesto están claramente definidas	103
Figura 34: Se dispone de un sistema para el seguimiento y control de las actividades	104
Figura 35: Existen normas y procedimientos como guías de trabajo	105
Figura 36: Los objetivos del trabajo están claramente definidos	106
Figura 37: El trabajo se realiza en función a métodos o planes establecidos	107
Figura 38: Existe un trato justo en la institución	108
Figura 39: Se cuenta con acceso a la información para cumplir con el trabajo	109

Figura 40: En mi área de trabajo, la información fluye adecuadamente.....	110
Figura 41: En los grupos de trabajo, existe una relación armoniosa	111
Figura 42: Existen suficientes canales de comunicación.....	112
Figura 43: Es posible la interacción con personas de mayor jerarquía.....	113
Figura 44: En la institución, se afrontan y superan los obstáculos	114
Figura 45: La institución fomenta y promueve la comunicación interna	115
Figura 46: El jefe escucha los planteamientos que se le hacen ...	116
Figura 47: Existe colaboración entre el personal de las diversas oficinas	117
Figura 48: Se conocen los avances en otras áreas de la institución	118
Figura 49: Se conocen los avances en otras áreas de la institución	119
Figura 50: Los objetivos de trabajo son retadores	120
Figura 51: Se tiene la oportunidad de tomar decisiones en tareas de responsabilidad.....	121
Figura 52: El grupo con el que trabajo, funciona como un equipo bien integrado.....	122
Figura 53: Se cuenta con la oportunidad de realizar el trabajo lo mejor que se puede	123
Figura 54: Existe buena administración de los recursos	124
Figura 55: La remuneración es atractiva en comparación con la de otras organizaciones	125
Figura 56: Los objetivos de trabajo guardan relación con la visión de la institución	126
Figura 57: Se dispone de tecnología que facilita el trabajo	127
Figura 58: El salario está de acuerdo al desempeño y los logros	128

Figura 59: Mi sueldo cubre mis necesidades.....	129
Figura 60: Mi sueldo está de acuerdo a las actividades que realizo	130
Figura 61: Me siento satisfecho con el sueldo que recibo	131
Figura 62: Mi sueldo está en relación con los demás del mismo nivel jerárquico.....	132
Figura 63: Mi sueldo es bueno con respecto al mercado laboral	133
Figura 64: Son puntuales en el abono de mi sueldo	134
Figura 65: No cuento con seguro para atención de servicios médicos	135
Figura 66: La empresa se preocupa por que disfrute de vacaciones	136
Figura 67: No me otorgan vacaciones en el mes que lo he requerido	137
Figura 68: Mi horario de trabajo es el adecuado.....	138
Figura 69: El ambiente físico de trabajo se adecua a mis necesidades laborales	139
Figura 70: Me siento sobrecargado de trabajo	140
Figura 71: Reconocen mi trabajo en la empresa.....	141
Figura 72: Me apoyan y orientan cuando tengo inconvenientes con mi trabajo	142
Figura 73: Mi jefe me da sus indicaciones de manera clara orientados a los objetivos de la organización.....	143
Figura 74: Mi jefe se preocupa por saber si comprendí las indicaciones.....	144
Figura 75: Mi jefe me da mucha retroalimentación con respecto a mi trabajo	145
Figura 76: Me capacitan y entrenan siempre	146
Figura 77: La institución cuenta con un programa de capacitación y entrenamiento anual	147
Figura 78: La institución tiene líneas de carrera y programas de ascenso	148

Figura 79: La institución promueve en nosotros busquemos ser siempre mejores personas	149
Figura 80: Existe comunicación fluida con mis jefes	150
Figura 81: Existe comunicación fluida con mis compañeros de trabajo	151
Figura 82: Mis jefes me entregan la confianza suficiente para realizar mi trabajo	152
Figura 83: Yo confío en las decisiones de mi jefe y la empresa ..	153
Figura 84: Se me facilita adelantos de remuneraciones por problemas familiares	154
Figura 85: No me permiten ausentarme de mi trabajo por problemas familiares	155
Figura 86: La institución se preocupa por mejorar mis habilidades de servicio al cliente	156

I. INTRODUCCIÓN

Como bien sabemos en las últimas décadas el sector empresarial ha experimentado un sin número de cambios; hoy en día se presta mayor importancia a los trabajadores, sus interrelaciones, la búsqueda de la excelencia en la calidad de servicios brindados, razones para poder afirmar que el factor humano, en la actualidad es el intangible más valioso de las organizaciones tanto públicas como privadas, para los cuales deberán adoptar lineamientos y programas conducentes al mejoramiento de la calidad de vida laboral. así mismo se ha generado la necesidad de crear organizaciones dinámicas que se adapten rápidamente a los cambios y que, a su vez, generen en sus trabajadores comportamientos más flexibles, creativos e innovadores. los directivos de hoy, ya no buscan en el personal al que reclutan conocimientos técnicos y teórico como algo esencial sino buscan captar potenciales líderes debido a que ellos serán la base para el futuro de las empresas, claro está si se les brinda la motivación necesaria y sobre todo los incentivará a su crecimiento personal y ser capaces de satisfacer las necesidades de un mercado que cada vez es más exigente dentro de un ambiente altamente dinámico y competitivo.

En entrevistas exploratorias y no estructuradas realizadas al personal de la municipalidad de santa cruz - cajamarca en referencia al nivel motivacional que perciben con respecto a sus actividades laborales, comentaron entre otras cosas que muchos de ellos perciben que su sueldo no satisface sus necesidades, es más, aun consideran que no guarda relación con las actividades que realizan, nos manifestaron también que no suelen recibir capacitación alguna , y que si bien es cierto, la comunicación es fluida con los jefes, no ocurre exactamente lo mismo con la comunicación con sus compañeros. de otro lado, perciben que la institución no se preocupa por mejorar sus habilidades para que contribuyan al satisfacer las necesidades de sus clientes, tema que guarda relación con la percepción que tienen sobre sus niveles de capacitación y entrenamiento. a su vez se pudo percibir la existencia muchos conflictos por parte de los trabajadores; al mostrar falta de

compañerismo, alto nivel de ausentismo, gran incomodidad por el ambiente físico de trabajo, falta de reconocimiento de los éxitos alcanzados. como resultado de una entrevista con el alcalde de la municipalidad, se pudo concluir la inexistencia de liderazgo por parte de muchos de los jefes de las distintas áreas, lo cual repercute en el nivel motivacional de los trabajadores.

Debido a los distintos problemas que pueden existir en la municipalidad provincial de santa cruz, es que observamos la necesidad de realizar un diagnóstico más profundo, que permita dar respuesta al problema planteado ¿Existe 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?

Para poder dar solución al problema se plantea distintos objetivos que al ser desarrollados nos brindaran información valiosa para poder determinar el grado de influencia de estas dos variables y dar pie a posteriores investigaciones en donde se pueda dar estrategias para mejorar la correlación que pueda existir entre estas variables.

II. MARCO TEÓRICO

2.1 ANTECEDENTES

Al reconocerse el clima laboral como uno de los aspectos claves dentro de una organización, es importante tener una medición objetiva respecto a lo que ocurre de forma específica en la empresa o institución objeto de estudio. La especial importancia de esto, reside en el hecho de que el comportamiento de un trabajador no es resultado directo de los factores institucionales, sino que depende en gran medida de la percepción que tenga cada trabajador de estos factores, Palma (2004) para esto realizó un diagnóstico con una visión integral de los factores que afectan la organización; en la cual se debe considerar al entorno laboral en interacción con las Condiciones Laborales que se ofrecen para propiciar el rendimiento de quienes conforman la organización, los procesos Psicológicos del individuo y del grupo inherentes al cumplimiento de tareas y Resultados Organizacionales como la productividad, cultura y satisfacción laboral. Por su parte Sotil (1984), en su investigación “El clima organizacional como factor relevante de la eficiencia en el recurso humano”, realizado a la Municipalidad de Pisco; pretende dar a conocer el significado del Clima Laboral en la productividad y el desempeño organizacional, describe un conjunto de enfoques sobre el Clima Laboral en las organizaciones, las estrategias de liderazgo gerencial como manejar y gestionar el clima apropiadamente, así como la existencia de jefes que son renuentes en aceptar que la salud organizacional es la base de hacer un buen trabajo con entusiasmo, compromiso, identificación, satisfacción en el trabajo, es pues resultado de una mentalidad de subdesarrollo, trayendo consigo un personal con alta nivel de ausentismo y una organización destinada al fracaso.

En cuanto al papel de las percepciones del clima organizacional, Gonçalves (1997) parte del enfoque de Litwin y Stinger (1968), y logra definir al clima organizacional como elemento fundamental de las percepciones que el trabajador tiene de las estructuras y procesos que ocurren en un medio laboral, razón por la cual Armas (2006), en su investigación “Percepción del Clima Laboral según el Grupo Ocupacional de los Trabajadores de la Municipalidad Distrital de José Leonardo Ortiz”. Chiclayo, Mayo – Agosto del

2006, pretende identificar un parámetro a nivel general sobre la percepción que los individuos tienen dentro de la organización y la organización sobre ellos. Adicionalmente proporcionar retroinformación acerca de los procesos que determinan los comportamientos organizacionales, permitiendo introducir cambios planificados tanto en las actitudes y conductas de los miembros, como en la estructura organizacional o en uno o más de los subsistemas que la componen.

Para HayGroup is an American global management consulting (2007), el Clima Organizacional es una cuestión combinada entre la percepción de cómo se sienten las personas al interno de la empresa y el entorno de trabajo, que impacta en la habilidad de hacer las cosas, en referencia a esto, Reyes (2010), en su investigación “Medición del Clima Organizacional y Satisfacción Laboral para la Municipalidad de los Andes Valparaíso-Chile”, pretende dar a conocer como el clima organizacional se ve reflejado en la relación persona-organización y como esta influye en el desarrollo de su trabajo; tomando como herramienta de medición un inventario de clima organizacional diseñado por la Organización Mundial de la Salud (OMS) que mide 16 dimensiones de clima laboral agrupadas en 4 variables que abarcan el funcionamiento del municipio en su totalidad, con lo cual se pudo observar que en esta organización la relación persona-organización es directamente proporcional y que el manejo adecuado de este binomio asegura la óptima eficacia y eficiencia de dicha municipalidad, con esta afirmación podemos validar lo enunciado por Forehand y Gilmer (citados por Dessler, 1979) al definir el clima organizacional como "... el conjunto de características permanentes que describen una organización, la distinguen de otra e influye en el comportamiento de las personas que la forman".

De alguna manera las percepciones referentes a clima laboral, dependen en gran medida de las actividades, de las interacciones y de las experiencias que cada miembro que conforma una empresa va adquiriendo dentro de ella; el clima laboral resultante induce determinados comportamientos en las personas, los cuales influyen en la organización, ante esto la empresa de

consultoría y capacitación de personas “cyspalc” (2010), realizó un diagnóstico del Clima Organizacional en la Municipalidad de Curanilahue perteneciente a la región del Bio-Bio, Chile; en la cual se utilizó como herramienta de medición el instrumento construido por Litwin y Stringer, validado por la escuela de psicología de la Universidad Católica de Chile en el año 1976 el cual consiste en diversos factores de medición como: estructura, responsabilidad, recompensa, riesgo, calidez, apoyo, normas, conflicto, permitiendo medir el Clima Organizacional de dicha municipalidad, el cual estaba seriamente afectado por lo que plantearon las medidas correctivas adecuadas para lograr una municipalidad altamente eficiente.

El destino de la organización depende en gran parte de sus recursos humanos, el recurso motor de toda organización que permite incrementar la competitividad de la organización logrando sinergia entre lo económico y lo social después de todo es considerado como el capital intelectual en el cual debe invertirse cada día más por lo tanto, requiere buenas condiciones de trabajo, o requiere un buen clima organizacional para enfrentar con éxito la competencia y aprovechar al máximo los recursos tecnológicos y materiales de que se dispone, entonces la organización podrá lograr sus planes, programas y objetivos.

Es importante señalar que en la presente década, se ha reconocido la importancia que ejerce el clima organizacional en la gestión y productividad de las instituciones públicas cuando éste es promovido y adecuadamente instituido en la administración pública, los servidores y funcionarios públicos se sienten más identificados con la entidad, con los objetivos y proyectos a desarrollar, y esto debe reflejar en una mayor calidad de los productos y resultados (servicios públicos, actividades, programas estratégicos y proyectos).

2.2 BASES TEÓRICAS

Cada vez más bases teóricas defienden una relación precisa entre Clima Organizacional y Motivación, algunas coinciden en resaltar que el clima organizacional incide más en la motivación y viceversa. Palma (2004) define el clima organizacional como la percepción del trabajador con respecto a su ambiente laboral y en función a aspectos vinculados como posibilidades de realización personal, involucramiento con la tarea asignada, supervisión que recibe, acceso a la información relacionada con su trabajo en coordinación con sus demás compañeros y condiciones laborales que facilitan su tarea. De acuerdo a esta conceptualización, hablaríamos que el clima laboral está enmarcado dentro de uno de los enfoques descrito por Dessler (2001), que es el subjetivo, en donde el clima organizacional funciona 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, a la vez que menciona otros enfoques como el enfoque estructuralista, en el que se distinguen dos investigadores Forehand y Gilmer (citados por Dessler, 1979) estos investigadores definen el clima organizacional como "... el conjunto de características permanentes que describen una organización, la distinguen de otra e influye en el comportamiento de las personas que la forman", así como el enfoque de síntesis, que se refiere a la descripción del término desde el punto de vista estructural y subjetivo, los representantes de este enfoque son Litwin y Stringer (citados por Dessler, 1993, Carvajal, 2000; Álvarez, 2001 y Palma, 2004) para ellos el clima son "... Los efectos subjetivos percibidos del sistema, forman el estilo informal de los administradores y de otros factores ambientales importantes sobre las actividades, creencias, valores y motivación de las personas que trabajan en una organización dada".

El clima organizacional como sistema, tiene que ver con la forma como dentro de la organización se logran acuerdos que vayan alineados con las percepciones personales, es decir un tema relacionado con los intereses comunes entre la organización y sus empleados, tiene que ver con las propias percepciones de los trabajadores sobre el ambiente de trabajo, sobre la forma

como se estructuran los diversos flujos de procesos, actividades y logros. (Kundu, 2007)

Lo mencionado anteriormente lleva a considerar que el clima organizacional es un concepto que puede derivar dos puntos de vista, por un lado tiene que ver con el ambiente organizacional propiamente dicho y luego con el clima psicológico o las propias individualidades.

Ahora bien, cómo es que el clima organizacional tiene relación con el trabajo, ante esta interrogante la Universidad de Toronto, considera que el Clima Organizacional que promueve un trabajo saludable para los individuos, conduce a la organización a reducir los diversos costos de la retención o la alta rotación de empleados, esto se refleja al analizar diversas organizaciones canadienses en donde se señala que los programas que promueven un estilo de vida saludable (sea orientados a la protección de salud o a la mejora de salud y condiciones al interno de la empresa) en los empleados permiten mejorar las relaciones laborales y reducir las ausencias, pero esto puede llevarse al plano de mejorar los aspectos individuales sin lograr una mejora completa del clima organizacional, que genere un sistema de retroalimentación continua.

En materia de percepciones individuales o aspectos psicológicos del individuo, un aspecto de crucial importancia es la forma como los trabajadores van adquiriendo relevancia en la organización, esto sólo se logra a través de la participación y esta es resultado y causa de un buen ambiente de trabajo. De la misma manera Shadur et al (1999) investigan en torno a los efectos que tiene un buen clima organizacional en la participación del trabajador, considerando al clima como aspecto que influencia el grado de participación. Para ello se consideró que la participación es relevante en tres niveles, en la decisión, en el trabajo en equipo y en las comunicaciones de la organización. Los autores relacionan la participación con aspectos personales como la satisfacción laboral, el compromiso del trabajador y el nivel de tensión o stress laboral. Así mismo relacionan la participación con aspectos de clima organizacional como la burocracia existente o exceso de formalismos, el apoyo al trabajo o el soporte existente y la cultura de innovación o creatividad. Los resultados indicaron una

alta relevancia de los factores de clima como el apoyo al trabajo y en los factores individuales al grado de compromiso. Se debe entender que un mayor compromiso en el centro de trabajo, permite un mayor predisposición hacia la participación en cualquiera de sus niveles, asimismo un mayor apoyo formal al trabajo, indica un nivel de esfuerzo de mejora organizacional que el trabajador siente como un impulso a 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.

Como aspectos que generen la satisfacción y el buen ambiente de trabajo, el estudio se centra en: Reconocimientos al trabajo, capacitación, innovación, servicio al cliente, equidad y género, comunicación, disponibilidad de recursos, calidad de vida laboral, balance trabajo familia, colaboración y equipo, liderazgo, identidad con la organización pública, austeridad y lucha contra la corrupción, finalmente se tomó el aspecto procesos y normativas.

Rogg et al (2001) también estudió las relaciones planteadas entre clima organizacional y satisfacción de cliente, añadiendo un criterio adicional: las prácticas de recursos humanos. En este rubro, los criterios de mayor valoración en las empresas estudiadas, indican una alta correlación entre descripción del puesto, entrenamiento para el puesto y las prácticas de contratación con las buenas prácticas de recursos humanos. La correlación es positiva entre un índice que refleja estas prácticas y el clima organizacional, aún cuando no es alta es significativa al 5%. En materia de clima organizacional, los aspectos más valorados son la cooperación en la organización, la orientación al cliente, el compromiso de los empleados y las competencias de dirección que se tienen en los líderes, nuevamente un índice de clima organizacional tiene una correlación significativa con la satisfacción de cliente, cuyas bases son además tener programas continuos de lealtad (cliente final e intermedio) y flexibilidad en el servicio.

Existe una relación positiva entre el clima laboral, los empleados, sobre todo los que soportan las actividades críticas y los resultados organizacionales. Hee et al (2001) analiza el impacto del clima organizacional en variables

resultado como: la calidad del servicio. Sostienen 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 redundando en una creciente satisfacción en el servicio percibido. En términos específicos los criterios que mejoran el clima laboral y por ende las percepciones de los clientes sobre la calidad de servicio son: el soporte que los empleados reciben de la administración o estructura directiva, el grado de esfuerzo puesto en el servicio o trabajo y la satisfacción del trabajador, estas condiciones son básicas para crear lo que los autores denominan como clima ideal para el servicio.

La comunicación es un factor importante en la construcción de un buen clima o ambiente de trabajo, esta comunicación no siempre procede de canales formales, es decir comunicados oficiales de la organización o mandatos e ideas entre personal, en espacios creados para ese fin, como juntas, acuerdos, asambleas y otros. Muchas veces la comunicación coge la forma de rumor (o mecanismo informal de comunicación) y este rumor puede llegar a alterar, por lo menos temporalmente, el clima organizacional, afectando la dimensión personal y con ello puede llegarse a deteriorar el ambiente de trabajo a modo de entorno. Otro factor que apoya en lograr un buen clima de trabajo, es enfrentar a los trabajadores a la diversidad y a partir de ella lograr una progresiva adaptación a diversos criterios al interior del equipo, a aceptar opiniones diversas e incluso aceptar culturas, grupos sociales diferentes o diferencias basadas en el género u otras muestras de relaciones interculturales, que ayudan a construir un concepto de esfuerzo conjunto no basado en ideas únicas sino en la comunicación. Esta idea de generar en el trabajo ideas diversas, se puede dar a través de reuniones grupales, prácticas de trabajo conjuntos entre equipos diversos, e inclusive estrategias de mentoring que permitan a los empleados internalizar aquellos aspectos que la organización

no tiene escritos (ligados a la cultura formal) pero que son prácticas comunes, como los estilos de liderazgo, el diálogo, la participación del trabajador, el aprendizaje al interno del puesto y demás criterios que son claves en las percepciones individuales que construyen un clima ideal de trabajo. (Musser, 2001). Para Palma (2004), la medición del Clima Laboral, 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 de indicadores válidos y confiables de la Salud Organizacional y proponer implícitamente mecanismos de optimización del funcionamiento organizacional.

Es necesario aclarar que si bien es cierto es de suma importancia conocer el clima laboral en una organización, 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 (2004). Se trata de un instrumento diseñado con la técnica de Likert comprendiendo en su versión final 50 ítems que exploran la variable clima laboral definida operacionalmente como la percepción del trabajador con respecto a su ambiente laboral y en función a aspectos vinculados como posibilidades de realización personal, involucramiento con la tarea asignada, supervisión que recibe, acceso a la información relacionada con su trabajo en coordinación con sus demás compañeros y condiciones laborales que facilitan su tarea. (Palma, 2004)

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

- **Autorrealización:** Según Palma (2004), 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 de futuro.

- **Involucramiento laboral:** Según Palma (2004), es la Identificación con los valores organizacionales y compromiso para con el cumplimiento y desarrollo de la organización.
- **Supervisión:** Según Palma (2004), 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:** Según Palma (2004), 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:** Según Palma (2004), es el reconocimiento de que la institución provee los elementos materiales, económicos y/o psicosociales necesarios para el cumplimiento de las tareas encomendadas.

De igual forma es vital realizar un estudio de la motivación para esto resulta de gran importancia tomar la definición de Stoner y Freeman (1996), que nos dice que la motivación es la “influencia que tiene sobre la conducta de las personas, basado en el concepto de que: Hace que la gente funcione”. Otra definición importante es la presentada por Robbins (1999), define a la motivación como “La voluntad de ejercer altos niveles de esfuerzo hacia las metas organizacionales, condicionados por la capacidad del esfuerzo de satisfacer alguna necesidad individual”. Para Alcázar y Ferreiro (2001), la cantidad de motivación es la resultante de la suma de la motivación que se propone el logro de los motivos extrínsecos, más la motivación que busca los motivos intrínsecos y la que persigue los motivos trascendentales. Además afirman, que la motivación es el impulso a actuar para lograr satisfacciones, la cual dichos impulsos, surge porque la persona valora a priori, es decir antes de actuar, la satisfacción que tendrá al actuar; a motivación es de capital importancia para atender qué es y cómo funciona una empresa. Todo directivo, cualquiera sea su nivel, debe tener adecuada comprensión de la motivación

humana, ya que la más importante de sus funciones es lograr que sus subordinados hagan lo que se espera de ellos. Profundizando en el tema encontramos que para Kinicki y Kreitner (2003), la motivación son los procesos psicológicos que producen el despertar, dirección y persistencia de acciones voluntarias y orientadas a objetivos. Los administradores deben entender esos procesos psicológicos para conseguir el éxito y guiar a los empleados hacia el logro de los objetivos organizacionales establecidos. Por último para Amorós (2007), la motivación son las fuerzas internas o externas que actúan sobre un individuo para, que tomen un comportamiento requerido y que logren cumplir con las metas de la organización.

Todos estos autores de alguna manera han brindado información suficiente para llegar a determinar 3 tipos de componentes motivacionales: Así tenemos Motivación extrínseca, que según Pérez (1996), son aquellos instrumentos, con los cuales, se satisfacen las necesidades materiales, estos resultados son externos a la persona, le vienen desde afuera, son estados que se quiere conseguir o que se pretende evitar. También se denomina como la motivación del trueque, que consiste en inducir a otra persona a trabajar a cambio de algún tipo de recompensa. Estas recompensas en su mayoría son aumento de sueldo, beneficios sociales, etc. El salario es un incentivo, que impulsa al mejor desempeño del trabajador en la empresa, ya que estos necesitan sentirse motivados para realizar sus tareas y que mejor ofreciéndoles un salario atractivo que pueda solventar y cubrir sus necesidades, generando la satisfacción de los empleados; las bonificaciones que según Chiavenato (2000), es un pago concedido por lograr o superar algún nivel fijado de rendimiento o de resultado y se suele expresar como un porcentaje del salario fijo del trabajador, garantizando que el trabajador genere metas más altas, que requieren de mayor esfuerzos, eso les permitirá pensar en grande; la seguridad que pueda sentir el trabajador en su puesto de trabajo es importantísima y es dada del empleador al empleado, por lo tanto podemos considerarla como parte de la motivación extrínseca. Morales y Velandia (1999), señala que los seguros es una de las prestaciones más frecuentes que otorgan las empresas

y de las más valoradas por los trabajadores, las pólizas de seguro es muy importante ya que cubre las necesidades del trabajador además por que cubre los gastos que pueden llegar a tener por cualquier accidente. Los seguros es un indicador que influye mucho en los trabajadores, ya que es beneficio, por lo cual el empleado no cubre los gastos ante un accidente, como también recibirá la atención médica inmediata, como por ejemplo en un molino de arroz existen maquinas lo cual es factor de riesgo para los empleados dentro de la empresa, es por eso tener seguro para los empleados es una causa que genera motivación en ellos. Por último el reconocimiento del empleado hace que él se sienta motivado cuando sabe que su trabajo es valorado, reconocido, cuando siente que es parte de la empresa y que ella necesita de su trabajo para seguir creciendo, es necesario que el trabajador se sienta enrolado, involucrado con la organización para dar de su mejor esfuerzo. (Amorós, 2007)

La persuasión producida por todos estos incentivos, es que a mayor recompensa más valor se dará al trabajo, por lo tanto la motivación extrínseca es la motivación más universal e intensa, ya que se conecta con muchas necesidades humanas como para sustentar una vida de forma holgada.

La Motivación intrínseca, que Alcázar y Ferreiro (2001), la considera como la reacción o resultado que se le asigna a la persona que realiza una respectiva acción. La motivación intrínseca depende solamente del hecho de realizar la acción, con la independencia de la respuesta del otro. Por ejemplo, un vendedor al momento de realizar una transacción comercial genera un conjunto de experiencias propias que lo llevan a un nivel de aprendizaje, lo cual lo motiva para realizar quizás similares acciones con el fin de volver a vivir las mismas experiencias. La oportunidad de desarrollo en la organización es un tema de relevancia dentro de un proceso de mejora continua. (Amorós, 2007)

Dessler (2001), toma a las oportunidades de desarrollo como factor fundamental en la motivación y la retención del empleo, ya que es la oportunidad de que estos quieran continuar creciendo, desarrollándose en el trabajo y mejorando sus habilidades profesionales. De hecho esta oportunidad de continuar creciendo y desarrollándose a través de la formación y el

desarrollo es uno de los factores más importantes en la motivación del empleado.

Por otro lado, el otorgar capacitaciones a los empleados, es importante ya que da la posibilidad de que adquieran nuevos conocimientos que les va a ayudar a realizar mejor su trabajo, y les permitirá tener nuevas oportunidades de desarrollo profesional y personal. (Amorós, 2007)

Por su parte Chiavenato (2000), considera la capacitación y el entrenamiento como un proceso educativo a corto plazo, aplicado de manera sistemática y organizada, mediante el cual las personas aprenden conocimientos, actitudes y habilidades, implica la transmisión de conocimientos específicos relativos al trabajo, actitudes frente a aspectos de la organización, de la tarea y del ambiente, y desarrollo de habilidades. El principal objetivo de la capacitación es cambiar la actitud de las personas, para crear un clima más satisfactorio entre los empleados, aumentar su motivación o hacerlos más receptivos a las técnicas de supervisión y gerencia. Un punto importante dentro de este componente motivacional, es entregarles la posibilidad a los trabajadores de que realicen su trabajo a alta calidad. Esto se logra primero capacitándolos y entrenándolos, para posteriormente desarrollarlos como persona. (Amorós, 2007)

El entregarle a los trabajadores retos altos y trabajar con ellos para superarlos, implica tenerlos motivados pues ha podido autor realizarse, ha logrado lo que se proponía, logrado sus metas y objetivos, se siente capaz, seguro de sí mismo y no se conformara con lo que tiene si no que quiere seguir creciendo; porque ahora sus necesidades serán aun mayores. Es necesario que el trabajador empiece a pensar en grande en ser el mismo y hacer lo que le parece correcto, innovar proyectarse nuevas cosas, querer hacer algo mejor sin temor a equivocarse, porque sabe que si se lo propone lo hace. (Amorós, 2007)

Ahora bien como último componente tenemos a la Motivación trascendental definida por Alcázar y Ferreiro (2001), como un resultado externo a la persona que actúa. Es el beneficio que se produce en otras

personas como consecuencia de la realización de esa acción. Lo que se busca es el servicio a los otros, independientemente del resultado externo de la acción y del grado de satisfacción que el solo hecho de realizarla suponga para el agente. Es importante trabajar en la relación trabajador - empresa y un punto importante es brindarle información de lo que ocurre en la organización y cómo las decisiones que se toman los afecta a ellos. El trabajador necesita sentirse motivado e involucrado con la organización, formar parte de ella, porque esta lo hace partícipe de las decisiones que se tomaran en la empresa, porque les brindan los recursos necesarios para sobresalir como persona y como trabajador y por qué la empresa no solo cumple con sus objetivos, sino viabiliza que ellos también cumplan con los suyos. (Amorós, 2007). De otro lado también es importante mejorar la interacción personal. Dessler (2001), afirma que las actividades de relaciones entre los empleados crean una atmósfera de confianza, respeto y consideración, y busca la mayor eficacia organizacional donde existe la plena participación de los empleados y cumplimiento de las políticas organizacionales. Los trabajadores que se sienten motivados tienden a llevarse bien con todos los empleados de la empresa e impiden los enfrentamientos. (Chiavenato, 2002)

Chiavenato (2001), acotó que tanto la empresa, como el trabajador mismo, deben cuidar que exista respeto mutuo y honestidad mutua. El fenómeno de la confianza en las organizaciones es uno de los principales recursos que se tienen para elevar la motivación, para así llevarse bien con todos los integrantes de la empresa. Es importante, de igual manera, la solidaridad entre empleados, definida por Amorós (2007), como la ayuda mutua entre trabajadores de diferentes áreas, lo cual motiva a un trabajador a seguir realizando sus actividades cotidianas con mayor empeño, pues sabe que en un momento difícil durante el trabajo él contará con la ayuda de sus compañeros, cabe mencionar que los modelos tradicionales de gestión ya sea funcionales o por departamentos resultan insuficientes para crear una cultura de dirección orientada a las necesidades del cliente. Al hablar de cliente, nos referimos no sólo al cliente externo, que es el que compra nuestros productos,

sino también al cliente internos que son los compañeros de trabajo, a los que hay que apoyarlos para satisfacer sus necesidades laborales e inclusive, si fuera necesario, las necesidades personales. (Amorós, 2007); es así que las organizaciones para hacer frente a la intensa competencia deben adaptar sus procesos de negocio orientándolos a la satisfacción de sus clientes.

La orientación al cliente permite que los trabajadores motivados asesoren y vendan los productos de forma eficaz, dar a conocer exactamente los productos que ofrecen y que se adapten a las necesidades de sus clientes. Resuelven sus dudas, como también consiste en tener un dialogo con el cliente, además sirve de ayuda para que éste tenga los conocimientos del producto o servicio que va a ser comprado. Así mismo, permite que los trabajadores motivados apoyen a los de las distintas áreas a alcanzar sus objetivos, prestándoles la retroalimentación necesaria para mejorar su trabajo, o dando su mejor esfuerzo, para que el producto final de su estación de trabajo sea de primera calidad, de tal manera que la siguiente reciba una materia prima con los estándares deseados, por ejemplo. (Amorós, 2007)

2.3 TÉRMINOS BÁSICOS

- **Clima Laboral:** se define como la percepción del trabajador con respecto a su ambiente laboral y en función a aspectos vinculados como posibilidades de realización personal, involucramiento con la tarea asignada, supervisión que recibe, acceso a la información relacionada con su trabajo en coordinación con sus demás compañeros y condiciones laborales que facilitan su tarea.
- **Autorrealización:** La Autorrealización consiste en desarrollar todo nuestro potencial para convertirnos en todo lo que somos. Es llegar a ser uno mismo en plenitud.
- **Involucramiento Laboral:** Es el grado en que un empleado se identifica con una organización en particular y las metas de ésta, y desea mantener su relación con ella.

- **Supervisión:** Implica la acción de inspeccionar, controlar, ya sea un trabajo o un tipo de actividad y siempre es ejercida por parte de un profesional superior ampliamente capacitado para tal efecto.
- **Condiciones Laborales:** Son cualquier aspecto del trabajo con posibles consecuencias negativas para la salud de los trabajadores, incluyéndose además de los aspectos ambientales y los tecnológicos las cuestiones que tienen que ver con la organización y ordenación del trabajo.

III. MATERIALES Y MÉTODOS

3.1 TIPO Y DISEÑO DE INVESTIGACIÓN

El tipo de Investigación para este estudio es de tipo descriptiva mixta:

- **Cuantitativa:** Porque se medirá las variables con escalas numéricas
- **Cualitativa:** Porque se hará evaluaciones subjetivas de las variables

Asimismo, el diseño es no experimental, puesto que no se efectuará manipulación de las variables del modelo, y transversal, pues la información presentada y recolectada en el presente estudio corresponde a datos de una serie de tiempo en las que se evaluará el ajuste a un modelo de pronóstico para poder efectuar la predicción de la demanda de productos y servicios.

3.2 POBLACIÓN, MUESTRA Y MUESTREO

Población.- Son todos los trabajadores de la municipalidad provincial de Santa Cruz- Cajamarca

Muestra.- No se tomará muestra porque se encuestará a toda la población dado el número de trabajadores.

3.3 MÉTODO Y RECOLECCIÓN DE DATOS

MÉTODO

Se utilizó para el procesamiento y análisis de la información que arroje la encuesta.

RECOLECCIÓN DE DATOS

Elaboración del cuestionario con el cual recogeremos la información que nos permita obtener conocimientos, que a su vez den respuestas a las preguntas contenidas en el problema de la investigación.

La evaluación que es una de las técnicas de investigación, está compuesta por una serie de preguntas destinadas a recoger, procesar y analizar información sobre los objetivos de la investigación.

La entrevista se efectuará según el periodo planificado a los jefes de cada área de la municipalidad provincial de Santa Cruz Cajamarca.

3.4 PROCESAMIENTO PARA ANÁLISIS DE DATOS

El procesamiento de datos del estudio a realizarse se hará en conformidad al siguiente esquema, el cual se desarrollará en el transcurso de la investigación:

- Enunciado del problema
- Objetivo
- Representación gráfica de las aplicaciones de la evaluación
- Análisis de interpretación de los resultados de la investigación realizada.

Los análisis de datos se realizarán en base a una hoja de cálculo y gráficos de barras, permitiéndonos cumplir con todos los objetivos trazados en la presente investigación

IV. ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS

4.1 TABLAS Y GRÁFICOS CLIMA ORGANIZACIONAL

4.1.1 Autorrealización

Tabla 1: Autorrealización

ÍTEMS DE EVALUACIÓN -AUTORREALIZACION	Ninguna o Nada		Poco		Regular o Algo		Mucho		Todo o Siempre	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
Existen oportunidades de progresar en la institución.	29	41.4	41	58.6	0	0.0	0	0.0	0	0.0
El jefe se interesa por el éxito del empleado	35	50.0	30	42.9	2	2.9	0	0.0	3	4.3
Se participa en definir los objetivos y las acciones para lograrlo	36	51.4	34	48.6	0	0.0	0	0.0	0	0.0
Se valora los altos niveles de desempeño.	32	45.7	37	52.9	1	1.4	0	0.0	0	0.0
Los supervisores expresan reconocimiento por los logros.	37	52.9	28	40.0	1	1.4	1	1.4	3	4.3
Las actividades en las que se trabaja permiten aprender y desarrollarse.	35	50.0	34	48.6	0	0.0	1	1.4	0	0.0
Los jefes promueven la capacitación que se necesita.	34	48.6	36	51.4	0	0.0	0	0.0	0	0.0
La empresa promueve el desarrollo del personal	37	52.9	33	47.1	0	0.0	0	0.0	0	0.0
Se promueve la generación de ideas creativas o innovadoras	37	52.9	33	47.1	0	0.0	0	0.0	0	0.0
Se reconocen los logros en el trabajo.	37	52.9	28	40.0	1	1.4	1	1.4	3	4.3

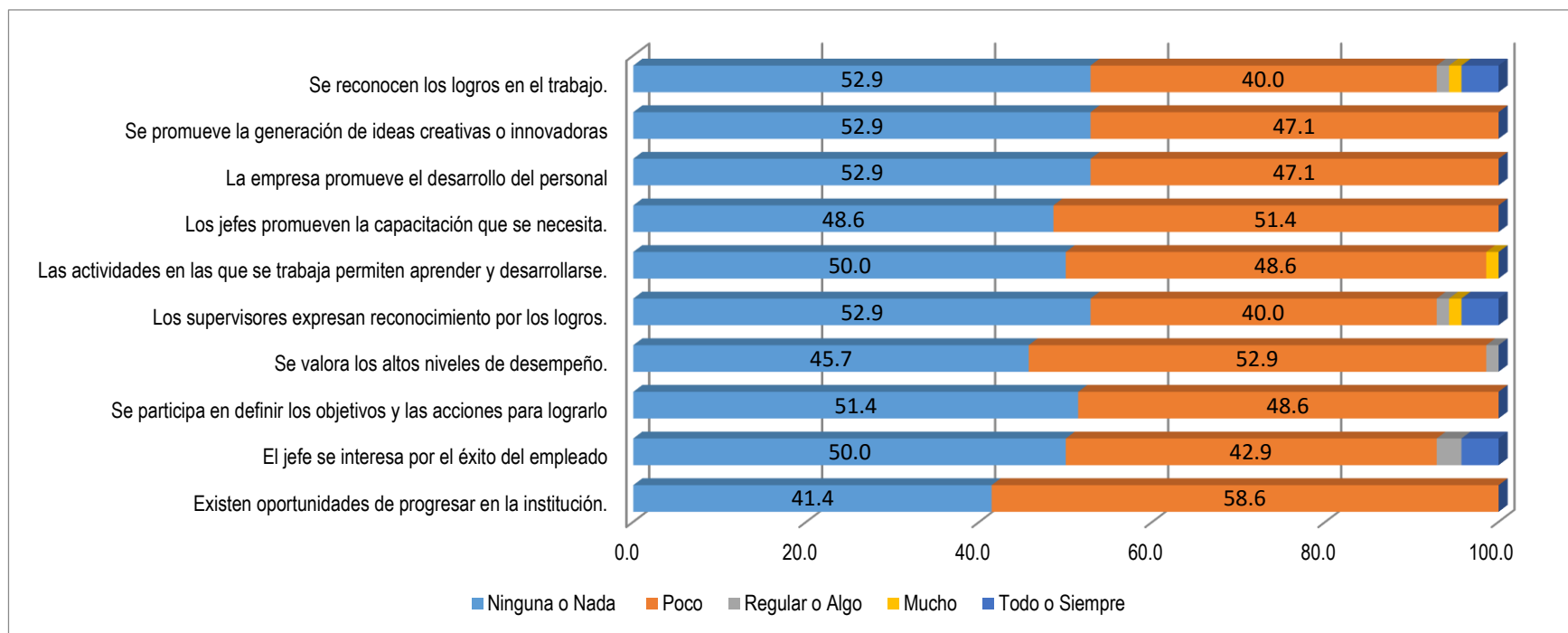


Figura 1: Autorrealización

Podemos decir que en la figura 01, encontramos que la gran mayoría de trabajadores de la municipalidad esta en desacuerdo de que existan oportunidades de progresar en la institución, un 92% asegura que los jefes de las distintas áreas no se preocupan por el desarrollo de sus empleados, así como que no se promueve las capacitaciones, el 98% manifestó que el trabajo realizado por cada empleado no permiten el desarrollo integral del empleado y en donde no se reconocen los logros alcanzados ni la innovación en la institución.

4.1.2 Involucramiento Laboral

Tabla 2: Involucramiento Laboral

ÍTEMS DE EVALUACIÓN -INVOLUCRAMIENTO LABORAL	Ninguna o Nada		Poco		Regular o Algo		Mucho		Todo o Siempre	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
Se siente comprometido con el éxito en la organización	37	52.9	33	47.1	0	0.0	0	0.0	0	0.0
Cada trabajador asegura sus niveles de logro en el trabajo	9	12.9	3	4.3	1	1.4	34	48.6	23	32.9
Los trabajadores están comprometidos con la organización	35	50.0	34	48.6	1	1.4	0	0.0	0	0.0
Cada empleado se considera factor clave para el éxito de la organización.	37	52.9	32	45.7	0	0.0	0	0.0	1	1.4
En mi área de trabajo se hacen mejor las cosas cada día.	9	12.9	2	2.9	1	1.4	36	51.4	22	31.4
Cumplir con las tareas diarias en el trabajo, permite el desarrollo personal	36	51.4	33	47.1	0	0.0	1	1.4	0	0.0
Cumplir con las actividades laborales es una tarea estimulante.	31	44.3	35	50.0	3	4.3	1	1.4	0	0.0
Los productos y/o servicios de la institución, son motivo de orgullo personal	32	45.7	33	47.1	3	4.3	2	2.9	0	0.0
Hay clara definición de visión, misión y valores en la institución	34	48.6	36	51.4	0	0.0	0	0.0	0	0.0
La organización es una buena opción para alcanzar calidad de vida laboral	34	48.6	35	50.0	1	1.4	0	0.0	0	0.0

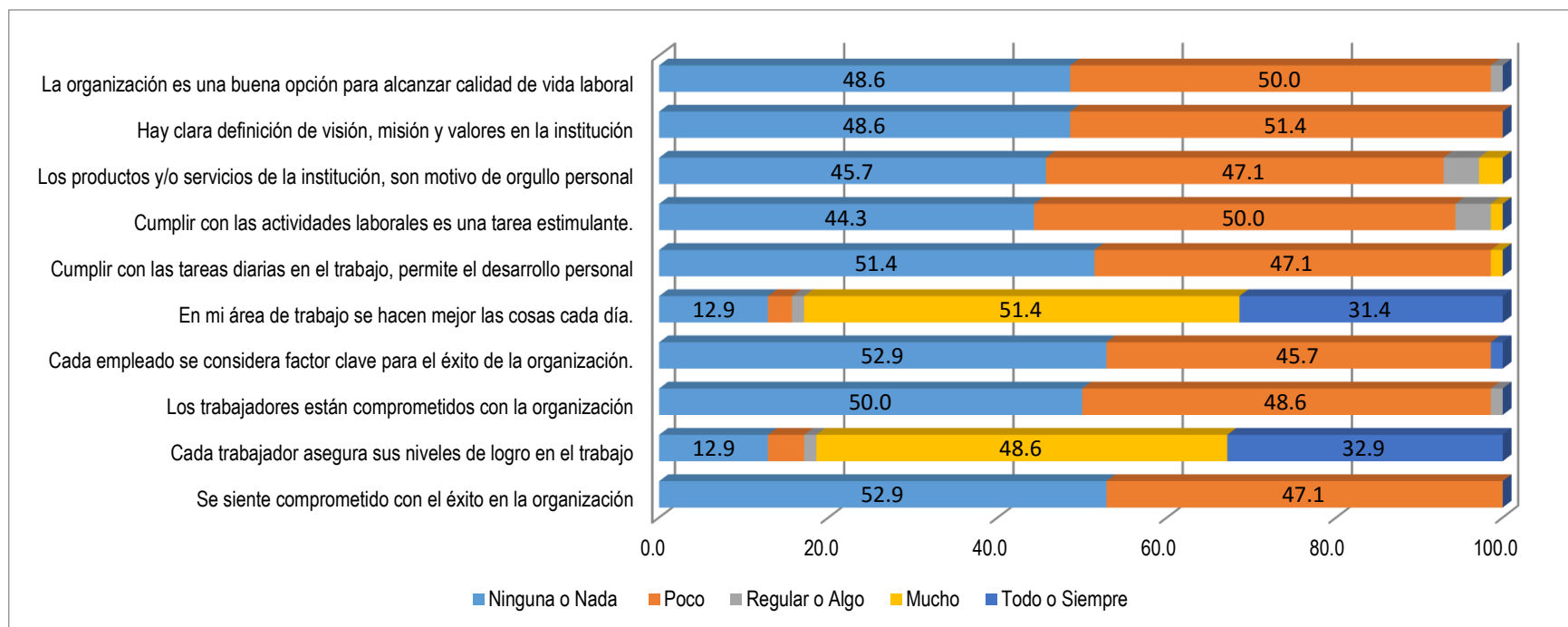


Figura 2: Involucramiento Laboral

En la figura 02, podemos observar que la totalidad de trabajadores encuestados no se sienten comprometidos con la organización ya que no son tomados en cuenta en la elaboración de los objetivos por lo que se consideran poco importantes para la organización, el 98% de trabajadores perciben a la municipalidad con la institución en donde no se puede alcanzar una calidad de vida laboral, el 96% manifestaron que los servicios entregados por la municipalidad no son motivo de orgullo para los trabajadores.

4.1.3 Supervisión

Tabla 3: Supervisión

ÍTEMS DE EVALUACIÓN -SUPERVISION	Ninguna o Nada		Poco		Regular o Algo		Mucho		Todo o Siempre	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
Su jefe le brinda apoyo para superar los obstáculos que se presentan.	35	50.0	30	42.9	2	2.9	0	0.0	3	4.3
En la institución, se mejoran continuamente los métodos de trabajo	36	51.4	34	48.6	0	0.0	0	0.0	0	0.0
La evaluación que se hace del trabajo, ayuda a mejorar la tarea	36	51.4	34	48.6	0	0.0	0	0.0	0	0.0
Se recibe la preparación necesaria para realizar del trabajo	37	52.9	28	40.0	0	0.0	4	5.7	1	1.4
Las responsabilidades del puesto están claramente definidas.	37	52.9	33	47.1	0	0.0	0	0.0	0	0.0
Se dispone de un sistema para el seguimiento y control de las actividades	34	48.6	34	48.6	0	0.0	2	2.9	0	0.0
Existen normas y procedimientos como guías de trabajo	1	1.4	3	4.3	1	1.4	41	58.6	24	34.3
Los objetivos del trabajo están claramente definidos.	37	52.9	33	47.1	0	0.0	0	0.0	0	0.0
El trabajo se realiza en función a métodos o planes establecidos.	5	7.1	3	4.3	1	1.4	31	44.3	30	42.9
Existe un trato justo en la institución	35	50.0	32	45.7	0	0.0	3	4.3	0	0.0

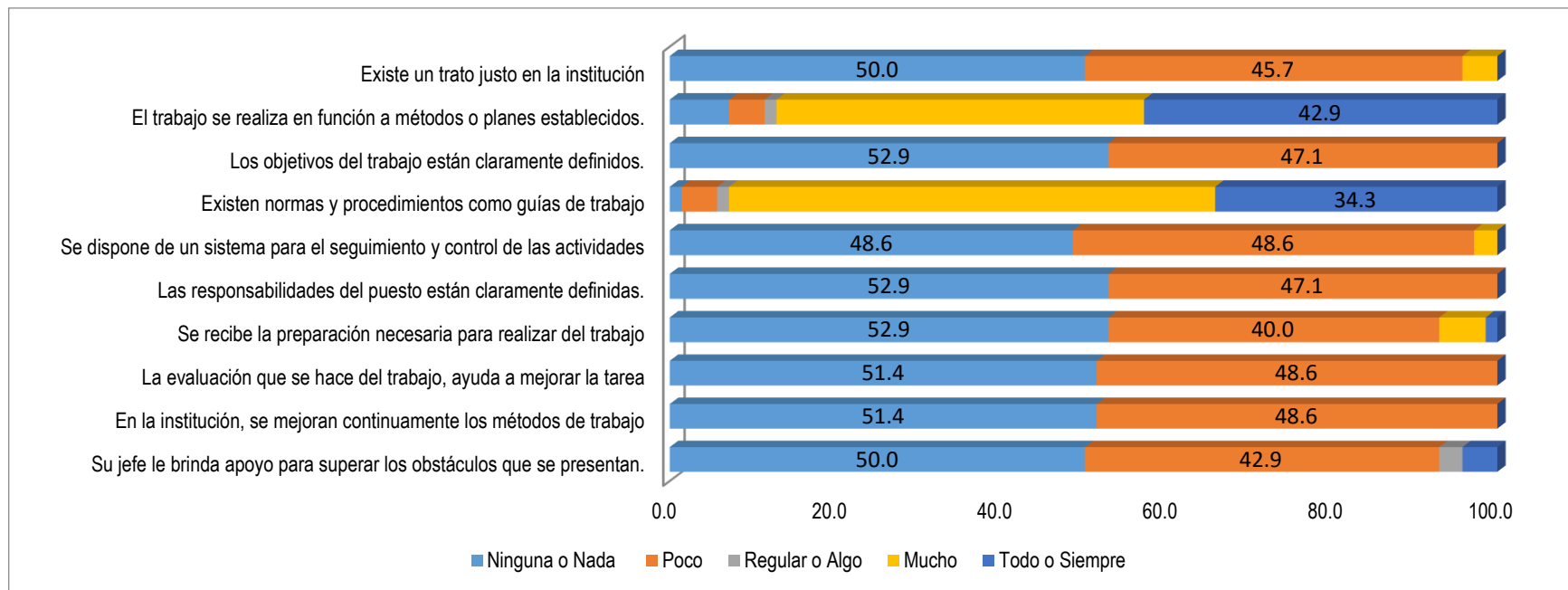


Figura 3: Supervisión

En la figura 03, observamos que el 93% de los trabajadores encuestados percibe que no se les da el apoyo necesario por parte de sus jefes, como la negativa de que los trabajadores puedan mejorar los metodos de trabajo; la gran mayoría de trabajadores manifestaron que no se recibe la preparación necesaria para realizar el trabajo debido a la poca importancia que los jefes muestran por sus empleados, el 96% de empleados manifestó que existen normas y procedimientos para realizar el trabajo pero estos muchas veces son poco entendibles y generan mayor confusión; así un 96% percibe que no hay un trato justo para los trabajadores, evidenciando favoritismos con algunos empleados.

4.1.4 Comunicación

Tabla 4: Comunicación

ÍTEMS DE EVALUACIÓN -COMUNICACIÓN	Ninguna o Nada		Poco		Regular o Algo		Mucho		Todo o Siempre	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
Se cuenta con acceso a la información necesaria para cumplir con el trabajo	36	51.4	32	45.7	2	2.9	0	0.0	0	0.0
En mi área de trabajo, la información fluye adecuadamente	6	8.6	2	2.9	0	0.0	40	57.1	22	31.4
En los grupos de trabajo, existe una relación armoniosa	35	50.0	33	47.1	1	1.4	1	1.4	0	0.0
Existen suficientes canales de comunicación	32	45.7	33	47.1	0	0.0	3	4.3	2	2.9
Es posible la interacción con personas de mayor jerarquía	32	45.7	37	52.9	0	0.0	1	1.4	0	0.0
En la institución, se afrontan y superan los obstáculos	30	42.9	37	52.9	0	0.0	2	2.9	1	1.4
La institución fomenta y promueve la comunicación interna	26	37.1	41	58.6	0	0.0	1	1.4	2	2.9
El jefe escucha los planteamientos que se le hacen	27	38.6	39	55.7	2	2.9	2	2.9	0	0.0
Existe colaboración entre el personal de las diversas oficinas	29	41.4	39	55.7	1	1.4	1	1.4	0	0.0
Se conocen los avances en otras áreas de la institución	25	35.7	45	64.3	0	0.0	0	0.0	0	0.0

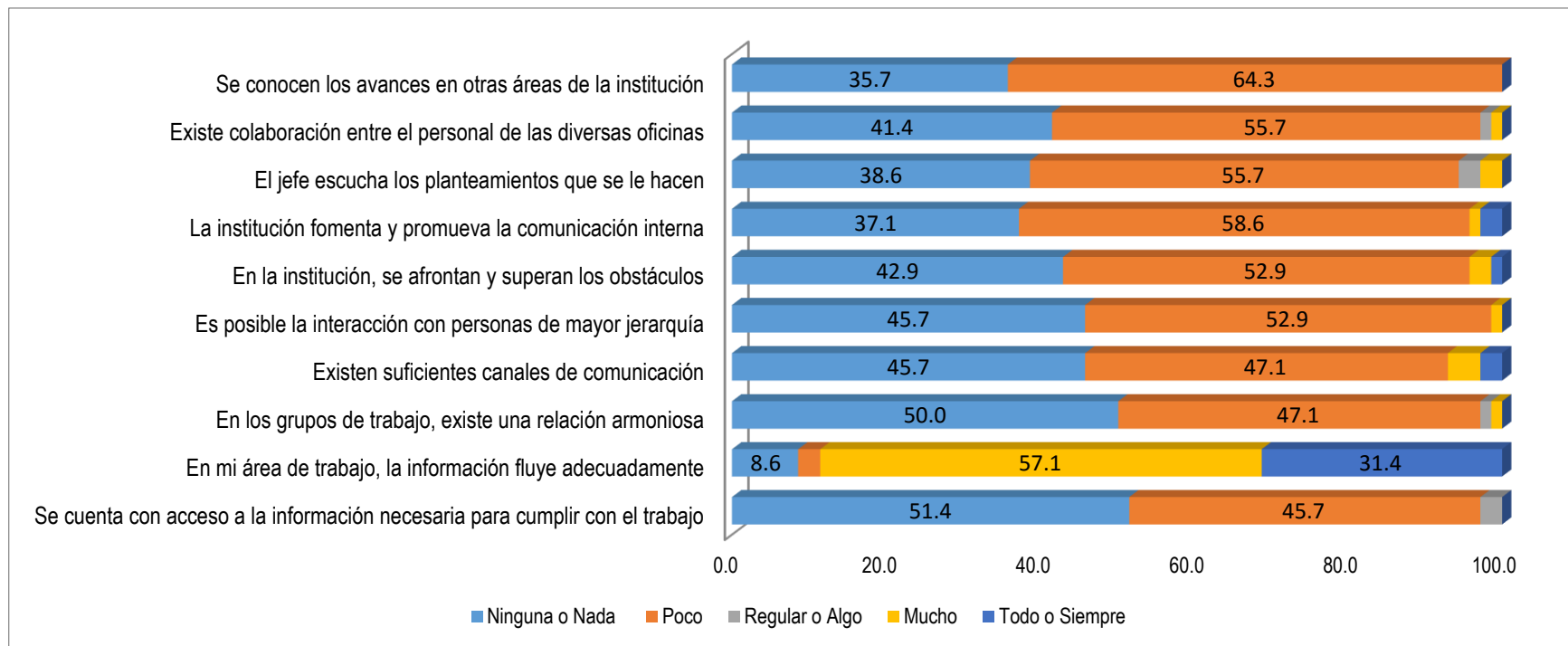


Figura 4: Comunicación

Podemos observar en la figura 04 que el 97% de trabajadores encuestados no cuentan con acceso a información para realizar su trabajo, ya que no existen buenas líneas de comunicación entre jefe-trabajador, impidiendo lograr algún tipo de interacción, un 98% manifestó no tener una relación armoniosa con compañeros de otras áreas, es necesario decir que un 95% de empleados son indiferentes ante la presencia de obstáculos en su labor y un 92% percibe que la institución no promueve algún tipo de comunicación dentro de la institución.

4.1.5 Condiciones Laborales

Tabla 5: Condiciones Laborales

ÍTEMS DE EVALUACIÓN -CONDICIONES LABORALES	Ninguna o Nada		Poco		Regular o Algo		Mucho		Todo o Siempre	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
Los compañeros de trabajo cooperan entre sí	0	0.0	0	0.0	0	0.0	38	54.3	32	45.7
Los objetivos de trabajo son retadores	26	37.1	44	62.9	0	0.0	0	0.0	0	0.0
Los trabajadores tienen la oportunidad de tomar decisiones en tareas de responsabilidad.	36	51.4	34	48.6	0	0.0	0	0.0	0	0.0
El grupo con el que trabajo, funciona como un equipo bien integrado	0	0.0	0	0.0	2	2.9	42	60.0	26	37.1
Se cuenta con la oportunidad de realizar el trabajo lo mejor que se puede	38	54.3	31	44.3	0	0.0	1	1.4	0	0.0
Existe buena administración de los recursos	19	27.1	45	64.3	4	5.7	2	2.9	0	0.0
La remuneración es atractiva en comparación con la de otras organizaciones	26	37.1	41	58.6	1	1.4	2	2.9	0	0.0
Los objetivos de trabajo guardan relación con la visión de la institución	26	37.1	44	62.9	0	0.0	0	0.0	0	0.0
Se dispone de tecnología que facilita el trabajo	21	30.0	40	57.1	2	2.9	5	7.1	2	2.9
El salario está de acuerdo al desempeño y los logros	33	47.1	32	45.7	2	2.9	3	4.3		0.0

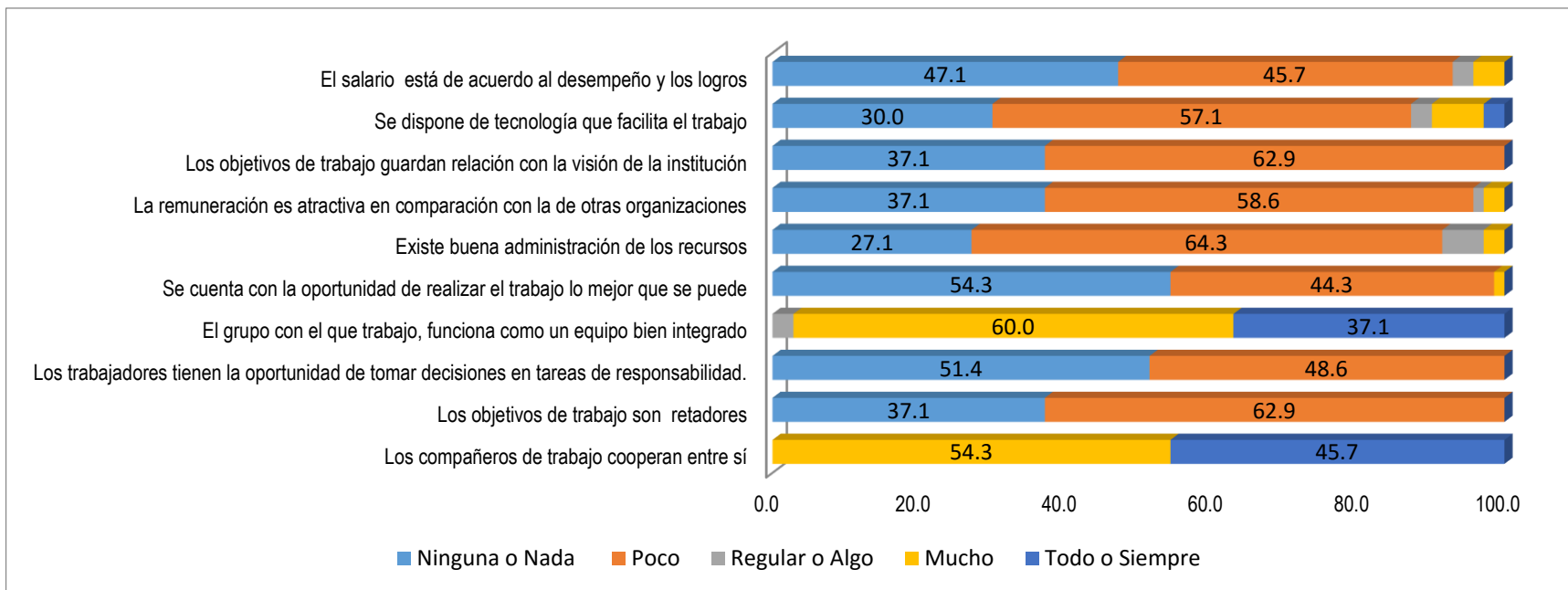


Figura 5: Condiciones Laborales

Podemos observar en la figura 05, que el total de encuestados están en total acuerdo que existen altos grados de cooperación entre empleados de una misma área, como el alto grado de equipo que existe en el mismo; existe un 96% de trabajadores manifestó que la remuneración de los trabajadores de la municipalidad esta debajo de lo que el mercado propone; la gran mayoría manifestó que los objetivos de trabajo muchas veces no guarda relación con la visión de la institución, agravado por las limitaciones en materiales y tecnologías; así como la existencia de un liderazgo autocrático que impide la innovación y creatividad de los empleados ante su trabajo.

4.2 TABLAS Y GRAFICOS : MOTIVACIÓN

4.2.1 Motivos extrínsecos

Tabla 6: Motivación Extrínseca

ÍTEMS DE EVALUACIÓN -MOTIVACION EXTRINSECA	T. Desacuerdo		Desacuerdo		Indiferente		Acuerdo		T. de acuerdo	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
Mi sueldo cubre mis necesidades	24	34.3	40	57.1	4	5.7	2	2.9	0	0.0
Mi sueldo está de acuerdo a las actividades que realizo	25	35.7	41	58.6	4	5.7	0	0.0	0	0.0
Me siento satisfecho con el sueldo que recibo	24	34.3	38	54.3	5	7.1	3	4.3	0	0.0
Mi sueldo está en relación con el trabajo de los demás que se encuentran en mi mismo nivel jerárquico	24	34.3	38	54.3	5	7.1	3	4.3	0	0.0
Mi sueldo es bueno con respecto al mercado laboral	24	34.3	42	60.0	4	5.7	0	0.0	0	0.0
Son puntuales en el abono de mi sueldo	27	38.6	39	55.7	1	1.4	3	4.3	0	0.0
Tengo seguro para atención de servicios médicos	27	38.6	43	61.4	0	0.0	0	0.0	0	0.0
La empresa se preocupa por que disfrute de vacaciones todos los años	3	4.3	10	14.3	1	1.4	35	50.0	21	30.0
Me otorgan vacaciones en el mes que lo he requerido	30	42.9	37	52.9	0	0.0	3	4.3	0	0.0
Mi horario de trabajo es el adecuado	0	0.0	3	4.3	0	0.0	47	67.1	20	28.6
El ambiente físico de trabajo se adecua a mis necesidades laborales	30	42.9	40	57.1	0	0.0	0	0.0	0	0.0
No me siento sobrecargado de trabajo	25	35.7	45	64.3	0	0.0	0	0.0	0	0.0
Reconocen mi trabajo en la empresa	25	35.7	45	64.3	0	0.0	0	0.0	0	0.0

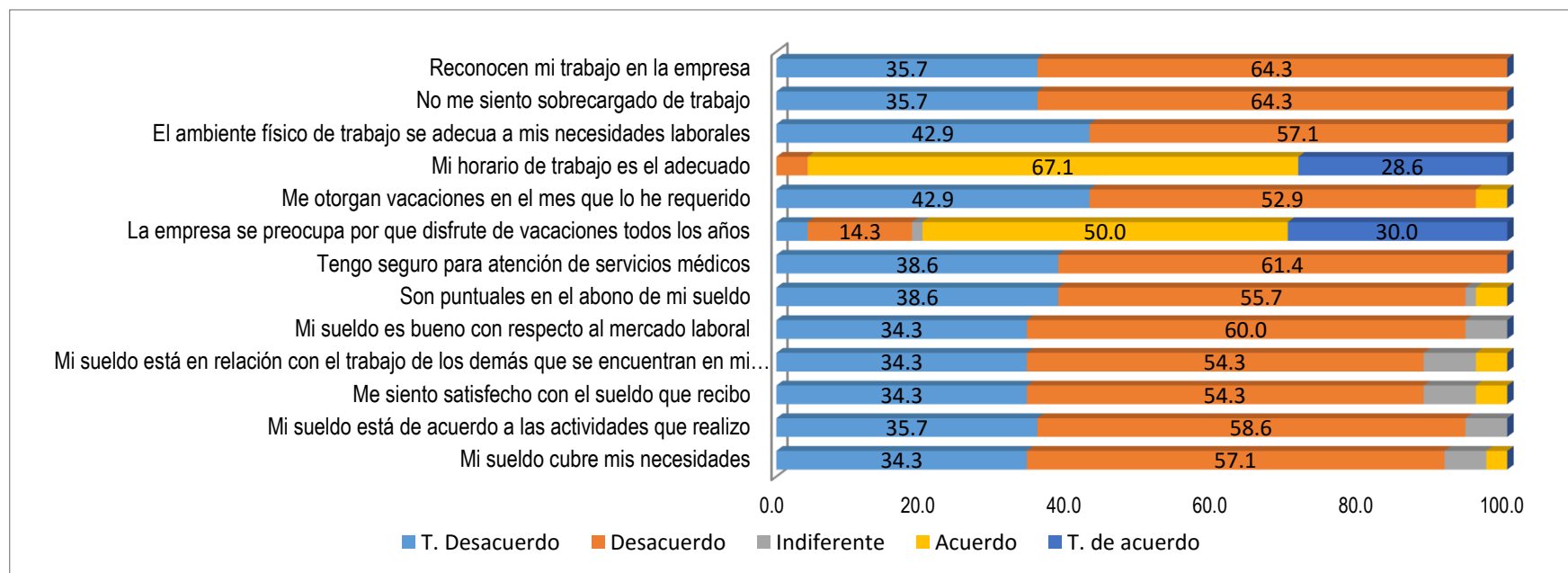


Figura 6: Motivación Extrínseca

En la figura 06 podemos observar que un 87% de encuestados no esta de acuerdo que su sueldo cubre sus necesidades, esto debido a que el costo de vida esta aumentado y porque el salario esta por debajo del mercado; esto conlleva a decir que el sueldo percibido no va de acuerdo con las actividades que realizan dentro de la institución; la mayor parte de encuestados un promedio del 97% manifiesta tener algún tipo de seguro de salud que incluye a sus familia lo que les permite desempeñarse de manera mas segura; así también la mayoría de trabajadores manifestó que cuentan con vacaciones de acuerdo a ley y que si se les brinda las vacaciones muchas veces cuando ellos lo requieren. Un punto a resaltar que el 100% de trabajadores no siente algún tipo de sobrecargo de trabajo, permitiendoles cumplir con sus labores en los tiempos estipulados por sus jefes.

4.2.2 Motivos Intrínsecos

Tabla 7: Motivación Intrínseca

ÍTEMS DE EVALUACIÓN -MOTIVACION INTRINSECA	T. Desacuerdo		Desacuerdo		Indiferente		Acuerdo		T. de acuerdo	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
Mis compañeros de trabajo me apoyan y orientan cuando tengo inconvenientes con mi trabajo para mejorar la calidad del mismo	0	0.0	0	0.0	0	0.0	42	60.0	28	40.0
Mi jefe me da sus indicaciones de manera clara y precisa orientados a los objetivos de la organización	30	42.9	38	54.3	0	0.0	2	2.9	0	0.0
Mi jefe se preocupa por saber si comprendí las indicaciones que me dio, para lograr un trabajo de calidad	26	37.1	42	60.0	0	0.0	2	2.9	0	0.0
Mi jefe me da mucha retroalimentación con respecto a mi trabajo	24	34.3	43	61.4	3	4.3	0	0.0	0	0.0
Me capacitan y entrenan siempre	27	38.6	40	57.1	3	4.3	0	0.0	0	0.0
La institución cuenta con un programa de capacitación y entrenamiento anual	28	40.0	37	52.9	5	7.1	0	0.0	0	0.0
La institución tiene líneas de carrera y programas de ascenso para los trabajadores	28	40.0	38	54.3	3	4.3	1	1.4	0	0.0
La institución promueve en nosotros busquemos ser siempre mejores personas y trabajadores	22	31.4	39	55.7	1	1.4	8	11.4	0	0.0

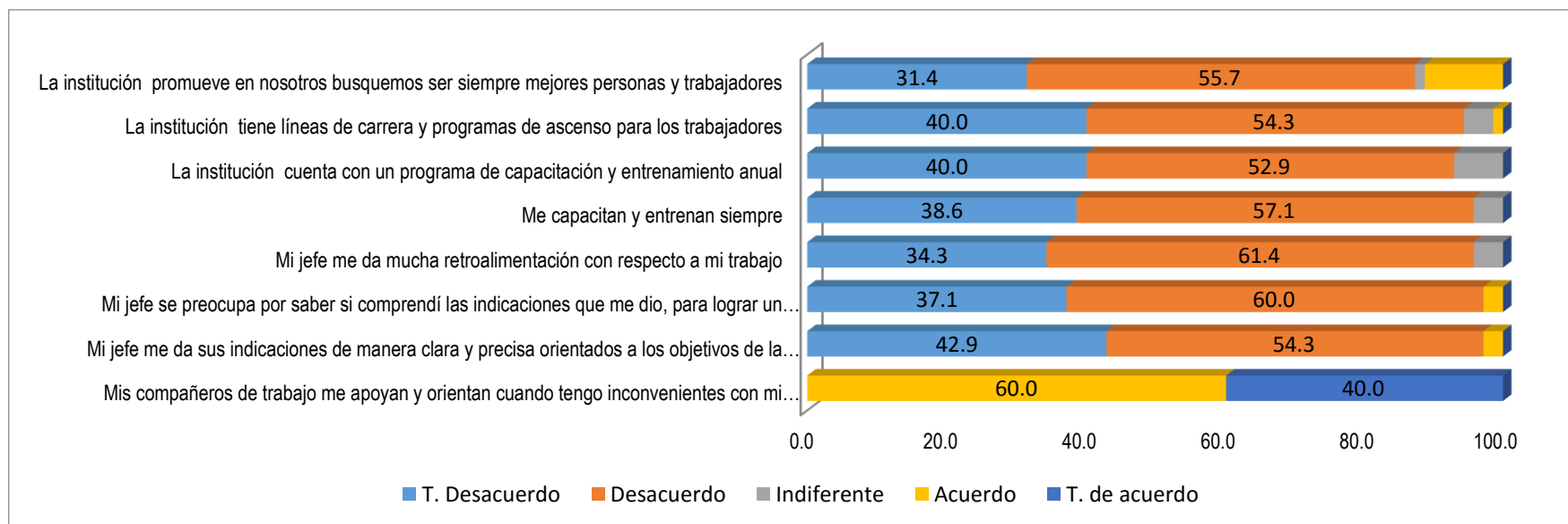


Figura 7: Motivación Intrínseca

Podemos decir que en el figura 07, un 100% de los trabajadores encuestados afirman que existe alto grado de compañerismo y ayuda para la resolución de problemas originado de la actividad laboral que realiza cada trabajador; así mismo podemos decir que un promedio del 96% de trabajadores manifestaron que su jefe no les brinda la información necesaria para la realización del trabajo dentro de la institución, que no existe algún tipo de retroalimentación para mejorar cada día el trabajo ni mucho menos la existencia de un sistema de capacitaciones acorde de la municipalidad. Un 95% de trabajadores manifestó no existen políticas que permitan a los trabajadores a acceder a una línea de carrera dentro de la institución.

4.2.3 Motivos Trascendentes

Tabla 8: Motivación Trascendente

ÍTEMS DE EVALUACIÓN -MOTIVACION TRACENDENTE	T. Desacuerdo		Desacuerdo		Indiferente		Acuerdo		T. de acuerdo	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
Existe comunicación fluida con mis jefes	25	35.7	35	50.0	5	7.1	2	2.9	3	4.3
Existe comunicación fluida con mis compañeros de trabajo	0	0.0	0	0.0	0	0.0	42	60.0	28	40.0
Mis jefes me entregan la confianza suficiente para realizar mi trabajo	21	30.0	39	55.7	4	5.7	1	1.4	5	7.1
Yo confío en las decisiones de mi jefe y la empresa	30	42.9	38	54.3	0	0.0	2	2.9	0	0.0
La institución me facilita adelantos de remuneraciones por problemas familiares	25	35.7	45	64.3	0	0.0	0	0.0	0	0.0
La empresa me da permiso para ausentarme de mi trabajo por problemas familiares	25	35.7	45	64.3	0	0.0	0	0.0	0	0.0
La institución se preocupa por mejorar mis habilidades de servicio al cliente	24	34.3	46	65.7	0	0.0	0	0.0	0	0.0

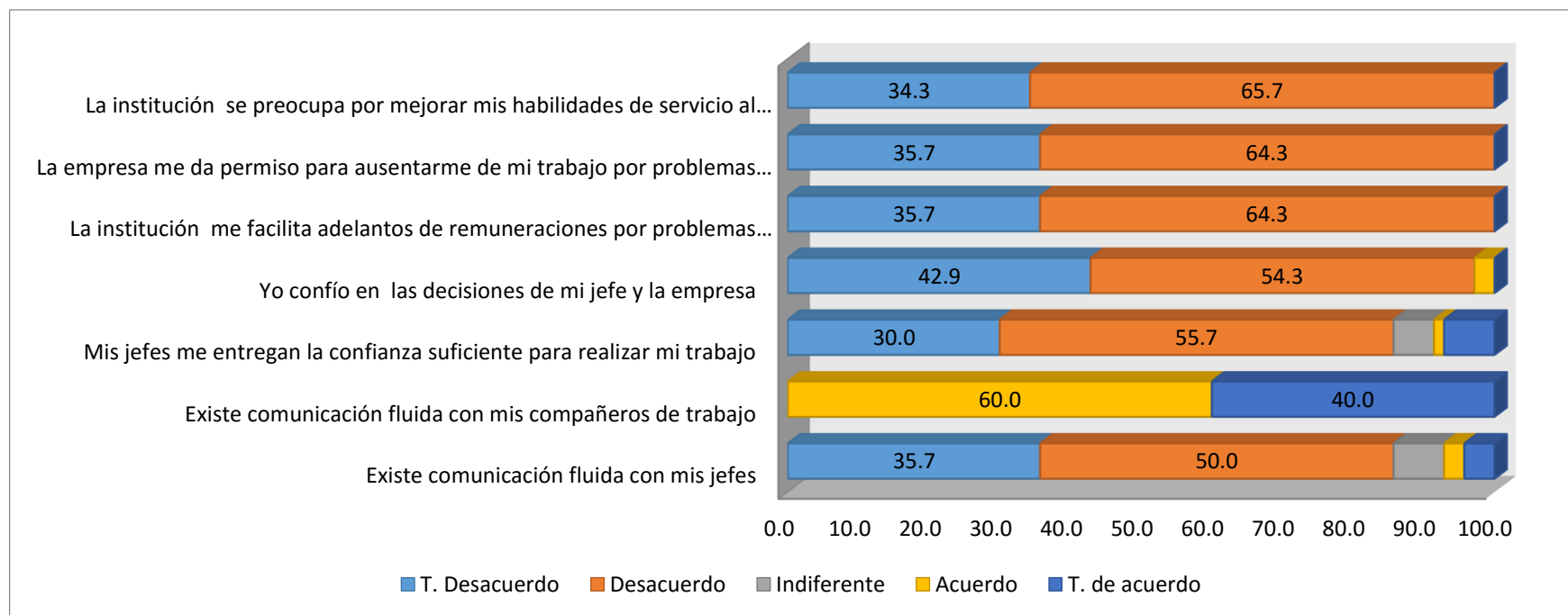


Figura 8: Motivación Trascendental

Podemos observar en la figura 08, que el 100% de los trabajadores están en total acuerdo con la premisa de la existencia de una comunicación fluida entre compañeros, así como la percepción de un 87% que manifiestan que no existe línea de comunicación con sus jefes lo que produce poca confianza de las decisiones que ellos puedan tomar. Un promedio de 98% manifestaron que la municipalidad les otorga el permiso para ausentarse de su trabajo por algún problema familiar o de índole personal.

4.3 CORRELACIÓN DE VARIABLES

a. Clima Org. D1: AUTORREALIZACIÓN vs MOT. EXTRÍNSECA

H₀: El clima organizacional en su dimensión de autorrealización NO influye en la motivación extrínseca de los trabajadores de la municipalidad de Santa Cruz Cajamarca.

$$T = 0$$

H_a: El clima organizacional en su dimensión de autorrealización SI influye en la motivación extrínseca de los trabajadores de la municipalidad de Santa Cruz Cajamarca.

$$T > 0 \quad \text{Ó} \quad T < 0$$

Tabla 9: Correlación Autorrealización y Motivación Extrínseca

Clima Organizacional AUTORREALIZACION	Rho de Spearman	CP1_PT	Motiv. Extrínseca		
			Coefficiente de correlación	1.000	.080
			Sig. (bilateral)		.509
			N	70	70

Dado que $R > 0.05$ no se rechaza la hipótesis nula, por lo que podemos concluir que el clima organizacional en su dimensión autorrealización NO INFLUYE, en la motivación extrínseca de los trabajadores de la municipalidad de Santa Cruz Cajamarca.

b. Clima Org. D1: AUTORREALIZACIÓN vs MOT. INTRÍNSECA

H₀: El clima organizacional en su dimensión de autorrealización NO influye en la motivación intrínseca de los trabajadores de la municipalidad de Santa Cruz Cajamarca.

$$T = 0$$

H_a: El clima organizacional en su dimensión de autorrealización SI influye en la motivación intrínseca de los trabajadores de la municipalidad de Santa Cruz Cajamarca.

$$T > 0 \quad \text{Ó} \quad T < 0$$

Tabla 10: Correlación Autorrealización y Motivación Intrínseca

Clima Organizacional AUTORREALIZACION	Rho de Spearman	CP1_PT	Motiv. Intrínseca		
			Coefficiente de correlación	1.000	.035
			Sig. (bilateral)		.776
			N	70	70

Dado que $R > 0.05$ no se rechaza la hipótesis nula, por lo que podemos concluir que el clima organizacional en su dimensión autorrealización NO INFLUYE, en la motivación intrínseca de los trabajadores de la municipalidad de Santa Cruz Cajamarca.

c. Clima Org. D1: AUTORREALIZACIÓN vs MOT. TRASCENDENTAL

H_0 : El clima organizacional en su dimensión de autorrealización NO influye en la motivación trascendental de los trabajadores de la municipalidad de Santa Cruz Cajamarca.

$$T = 0$$

H_a : El clima organizacional en su dimensión de autorrealización SI influye en la motivación trascendental de los trabajadores de la municipalidad de Santa Cruz Cajamarca.

$$T > 0 \quad \text{Ó} \quad T < 0$$

Tabla 11: Correlación Autorrelación y Motivación Trascendental

Clima Organizacional AUTORREALIZACION	Rho de Spearman	CP1_PT	Motiv. Trascendental		
			Coefficiente de correlación	1.000	-.007
			Sig. (bilateral)		.957
			N	70	70

Dado que $R > 0.05$ no se rechaza la hipótesis nula, por lo que podemos concluir que el clima organizacional en su dimensión autorrealización NO INFLUYE, en la motivación trascendental de los trabajadores de la municipalidad de Santa Cruz Cajamarca.

d. Clima Org. D2: INVOLUCRAMIENTO LABORAL vs MOT. EXTRÍNSECA

H₀: El clima organizacional en su dimensión involucramiento laboral NO influye en la motivación extrínseca de los trabajadores de la municipalidad de Santa Cruz Cajamarca

$$T = 0$$

Ha: El clima organizacional en su dimensión involucramiento laboral SI influye en la motivación extrínseca de los trabajadores de la municipalidad de Santa Cruz Cajamarca.

$$T > 0 \quad \text{Ó} \quad T < 0$$

Tabla 12: Correlación Involucramiento Laboral y Motivación Extrínseca

Clima Organizacional INVOLUCRAMIENTO LABORAL	Rho de Spearman	CP2_PT	Motiv. Extrínseca	
			Coefficiente de correlación	
			1.000	.027
			Sig. (bilateral)	.824
			N	70

Dado que $R > 0.05$ no se rechaza la hipótesis nula, por lo que podemos concluir que el clima organizacional en su dimensión involucramiento laboral NO INFLUYE, en la motivación extrínseca de los trabajadores de la municipalidad de Santa Cruz Cajamarca.

e. Clima Org. D2: INVOLUCRAMIENTO LABORAL vs MOT. INTRÍNSECA

H₀: El clima organizacional en su dimensión involucramiento laboral NO influye en la motivación intrínseca de los trabajadores de la municipalidad de Santa Cruz Cajamarca.

$$T = 0$$

Ha: El clima organizacional en su dimensión involucramiento laboral SI influye en la motivación intrínseca de los trabajadores de la municipalidad de Santa Cruz Cajamarca.

$$T > 0 \quad \text{Ó} \quad T < 0$$

Tabla 13: Correlación Involucramiento laboral y Motivación Intrínseca

Clima Organizacional INVOLUCRAMIENTO LABORAL	Rho de Spearman	CP2_PT	Motiv. Intrínseca		
			Coeficiente de correlación	1.000	-.025
			Sig. (bilateral)		.837
			N	70	70

Dado que $R > 0.05$ no se rechaza la hipótesis nula, por lo que podemos concluir que el clima organizacional en su dimensión involucramiento laboral NO INFLUYE, en la motivación intrínseca de los trabajadores de la municipalidad de Santa Cruz Cajamarca.

f. Clima Org. D2: INVOLUCRAMIENTO LABORAL vs MOT. TRASCENDENTAL

H_0 : El clima organizacional en su dimensión involucramiento laboral NO influye en la motivación trascendental de los trabajadores de la municipalidad de Santa Cruz Cajamarca.

$$T = 0$$

H_a : El clima organizacional en su dimensión involucramiento laboral SI influye en la motivación trascendental de los trabajadores de la municipalidad de Santa Cruz Cajamarca.

$$T > 0 \quad \text{Ó} \quad T < 0$$

Tabla 14: Correlación Involucramiento Laboral y Motivación Trascendente

Clima Organizacional INVOLUCRAMIENTO LABORAL	Rho de Spearman	CP2_PT	Motiv. Trascendental		
			Coeficiente de correlación	1.000	-.025
			Sig. (bilateral)		.840
			N	70	70

Dado que $R > 0.05$ no se rechaza la hipótesis nula, por lo que podemos concluir que el clima organizacional en su dimensión involucramiento laboral NO INFLUYE, en la motivación trascendental de los trabajadores de la municipalidad de Santa Cruz Cajamarca.

g. Clima Org. D3: SUPERVISIÓN vs MOT. EXTRÍNSECA

H₀: El clima organizacional en su dimensión de supervisión NO influye en la motivación extrínseca de los trabajadores de la municipalidad de Santa Cruz Cajamarca

$$T = 0$$

Ha: El clima organizacional en su dimensión de supervisión SI influye en la motivación extrínseca de los trabajadores de la municipalidad de Santa Cruz Cajamarca.

$$T > 0 \quad \text{Ó} \quad T < 0$$

Tabla 15: Supervisión y Motivación Extrínseca

Clima Organizacional SUPERVISION	Rho de Spearman	CP3_PT	Motiv. Extrínseca		
			Coefficiente de correlación	1.000	.097
			Sig. (bilateral)		.422
			N	70	70

Dado que $R > 0.05$ no se rechaza la hipótesis nula, por lo que podemos concluir que el clima organizacional en su dimensión de supervisión NO INFLUYE, en la motivación extrínseca de los trabajadores de la municipalidad de Santa Cruz Cajamarca.

h. Clima Org. D3: SUPERVISIÓN vs. MOT. INTRÍNSECA

H₀: El clima organizacional en su dimensión de supervisión NO influye en la motivación intrínseca de los trabajadores de la municipalidad de Santa Cruz Cajamarca

$$T = 0$$

Ha: El clima organizacional en su dimensión de supervisión SI influye en la motivación intrínseca de los trabajadores de la municipalidad de Santa Cruz Cajamarca.

$$T > 0 \quad \text{Ó} \quad T < 0$$

Tabla 16: Correlación Supervisión y Motivación Intrínseca

Clima Organizacional SUPERVISION			Motiv. Intrínseca		
	Rho de Spearman	CP3_PT	Coefficiente de correlación	1.000	.073
			Sig. (bilateral)		.547
			N	70	70

Dado que $R > 0.05$ no se rechaza la hipótesis nula, por lo que podemos concluir que el clima organizacional en su dimensión de supervisión NO INFLUYE, en la motivación intrínseca de los trabajadores de la municipalidad de Santa Cruz Cajamarca.

i. Clima Org. D3: SUPERVISIÓN vs. MOT. TRASCENDENTE

H_0 : El clima organizacional en su dimensión de supervisión NO influye en la motivación intrínseca de los trabajadores de la municipalidad de Santa Cruz Cajamarca

$$T = 0$$

H_a : El clima organizacional en su dimensión de supervisión SI influye en la motivación intrínseca de los trabajadores de la municipalidad de Santa Cruz Cajamarca.

$$T > 0 \quad \text{Ó} \quad T < 0$$

Tabla 17: Correlación Supervisión y Motivación Trascendente

Clima Organizacional SUPERVISION			Motiv. Trascendental		
	Rho de Spearman	CP3_PT	Coefficiente de correlación	1.000	.062
			Sig. (bilateral)		.608
			N	70	70

Dado que $R > 0.05$ no se rechaza la hipótesis nula, por lo que podemos concluir que el clima organizacional en su dimensión de supervisión NO INFLUYE, en la motivación trascendente de los trabajadores de la municipalidad de Santa Cruz Cajamarca.

j. Clima Org. D4: COMUNICACIÓN vs. MOT. EXTRÍNSECA

H₀: El clima organizacional en su dimensión de supervisión NO influye en la motivación intrínseca de los trabajadores de la municipalidad de Santa Cruz Cajamarca

$$T = 0$$

Ha: El clima organizacional en su dimensión de supervisión SI influye en la motivación intrínseca de los trabajadores de la municipalidad de Santa Cruz Cajamarca.

$$T > 0 \quad \text{Ó} \quad T < 0$$

Tabla 18: Correlación Comunicación Y Motivación Extrínseca

Clima Organizacional COMUNICACIÓN	Rho de Spearman	CP4_PT	Motiv. Extrínseca	
			Coefficiente de correlación	1.000
			Sig. (bilateral)	.215
			N	70

Dado que $R > 0.05$ no se rechaza la hipótesis nula, por lo que podemos concluir que el clima organizacional en su dimensión comunicación NO INFLUYE, en la motivación extrínseca de los trabajadores de la municipalidad de Santa Cruz Cajamarca.

k. Clima Org. D4: COMUNICACIÓN vs. MOT. INTRÍNSECA

H₀: El clima organizacional en su dimensión de supervisión NO influye en la motivación intrínseca de los trabajadores de la municipalidad de Santa Cruz Cajamarca

$$T = 0$$

Ha: El clima organizacional en su dimensión de supervisión SI influye en la motivación intrínseca de los trabajadores de la municipalidad de Santa Cruz Cajamarca.

$$T > 0 \quad \text{Ó} \quad T < 0$$

Tabla 19: Correlación Comunicación y Motivación Intrínseca

Clima Organizacional COMUNICACIÓN	Rho de Spearman	CP4_PT	Motiv. Intrínseca		
			Coeficiente de correlación	1.000	.101
		Sig. (bilateral)		.404	
		N	70	70	

Dado que $R > 0.05$ no se rechaza la hipótesis nula, por lo que podemos concluir que el clima organizacional en su dimensión comunicación NO INFLUYE, en la motivación intrínseca de los trabajadores de la municipalidad de Santa Cruz Cajamarca.

1. Clima Org. D4: COMUNICACIÓN vs. MOT. TRASCENDENTE

H_0 : El clima organizacional en su dimensión de supervisión NO influye en la motivación trascendente de los trabajadores de la municipalidad de Santa Cruz Cajamarca

$$T = 0$$

H_a : El clima organizacional en su dimensión de supervisión SI influye en la motivación trascendente de los trabajadores de la municipalidad de Santa Cruz Cajamarca.

$$T > 0 \quad \text{Ó} \quad T < 0$$

Tabla 20: Correlación Comunicación y Motivación Trascendente

Clima Organizacional COMUNICACIÓN	Rho de Spearman	CP4_PT	Motiv. Trascendental		
			Coeficiente de correlación	1.000	.078
		Sig. (bilateral)		.521	
		N	70	70	

Dado que $R > 0.05$ no se rechaza la hipótesis nula, por lo que podemos concluir que el clima organizacional en su dimensión comunicación NO INFLUYE, en la motivación trascendente de los trabajadores de la municipalidad de Santa Cruz Cajamarca.

m. Clima Org. D5: CONDICIONES LABORALES vs. MOT. EXTRÍNSECA

H₀: El clima organizacional en su dimensión sobre condiciones laborales NO influye en la motivación extrínseca de los trabajadores de la municipalidad de Santa Cruz Cajamarca

$$T = 0$$

H_a: El clima organizacional en su dimensión sobre condiciones laborales SI influye en la motivación extrínseca de los trabajadores de la municipalidad de Santa Cruz Cajamarca.

$$T > 0 \quad \text{Ó} \quad T < 0$$

Tabla 21: Correlación Condiciones Laborales y Motivación Extrínseca

Clima Organizacional CONDICIONES LABORALES	Rho de Spearman	CP5_PT	Motiv. Extrínseca		
			Coeficiente de correlación	1.000	.072
			Sig. (bilateral)		.554
			N	70	70

Dado que $R > 0.05$ no se rechaza la hipótesis nula, por lo que podemos concluir que el clima organizacional en su dimensión condiciones laborales NO INFLUYE, en la motivación extrínseca de los trabajadores de la municipalidad de Santa Cruz Cajamarca.

n. Clima Org. D5: CONDICIONES LABORALES vs. MOT. INTRÍNSECA

H₀: El clima organizacional en su dimensión sobre condiciones laborales NO influye en la motivación intrínseca de los trabajadores de la municipalidad de Santa Cruz Cajamarca

$$T = 0$$

H_a: El clima organizacional en su dimensión sobre condiciones laborales SI influye en la motivación intrínseca de los trabajadores de la municipalidad de Santa Cruz Cajamarca.

$$T > 0 \quad \text{Ó} \quad T < 0$$

Tabla 22: Correlación Condiciones Laborales Y Motivación Intrínseca

Clima Organizacional CONDICIONES LABORALES			Motiv. Intrínseca		
	Rho de Spearman	CP5_PT	Coefficiente de correlación	1.000	.042
			Sig. (bilateral)		.732
			N	70	70

Dado que $R > 0.05$ no se rechaza la hipótesis nula, por lo que podemos concluir que el clima organizacional en su dimensión condiciones laborales NO INFLUYE, en la motivación intrínseca de los trabajadores de la municipalidad de Santa Cruz Cajamarca.

o. Clima Org. D5: CONDICIONES LABORALES vs. MOT. TRASCENDENTE

H₀: El clima organizacional en su dimensión sobre condiciones laborales NO influye en la motivación trascendente de los trabajadores de la municipalidad de Santa Cruz Cajamarca

$$T = 0$$

H_a: El clima organizacional en su dimensión sobre condiciones laborales SI influye en la motivación trascendente de los trabajadores de la municipalidad de Santa Cruz Cajamarca.

$$T > 0 \quad \text{Ó} \quad T < 0$$

Tabla 23: Correlación Condiciones Laborales y Motivación Trascendente

Clima Organizacional CONDICIONES LABORALES			Motiv. Trascendental		
	Rho de Spearman	CP5_PT	Coefficiente de correlación	1.000	-.001
			Sig. (bilateral)		.990
			N	70	70

Dado que $R > 0.05$ no se rechaza la hipótesis nula, por lo que podemos concluir que el clima organizacional en su dimensión condiciones laborales NO INFLUYE, en la motivación trascendente de los trabajadores de la municipalidad de Santa Cruz Cajamarca.

4.4 DISCUSIÓN DE RESULTADOS

Durante el desarrollo de la tesis se estudió el clima organizacional y motivación de los trabajadores de la municipalidad de Santa Cruz Cajamarca, teniendo como propósito principal determinar el grado de influencia que pueda existir en ambos.

Cabe mencionar que la discusión se hará en base a los objetivos propuestos en la investigación, con la finalidad de enfocar esfuerzos hacia lo que se busca en este trabajo.

En primer lugar analizaremos los resultados del diagnóstico del clima organizacional de la municipalidad de Santa Cruz, que nos permitirán resolver nuestro primer objetivo específico:

Hablar de clima organizacional hoy en día es de vital importancia en las organizaciones que quieren alcanzar algún tipo de ventaja competitiva, Palma (2004) define el clima organizacional como la percepción del trabajador con respecto a su ambiente laboral y en función a aspectos vinculados como posibilidades de realización personal, involucramiento con la tarea asignada, supervisión que recibe, acceso a la información relacionada con su trabajo en coordinación con sus demás compañeros y condiciones laborales que facilitan su tarea, pero solo esto no abarca lo que es clima laboral es así que Dessler (1993), aumenta la concepción considerando al clima organizacional 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. Uniendo estos conceptos llegamos a decir que el clima organizacional como sistema, tiene que ver con la forma como dentro de la organización se logran acuerdos que vayan alineados con las percepciones personales, es decir un tema relacionado con los intereses comunes entre la organización y sus empleados, y con las propias percepciones de los trabajadores sobre el ambiente de trabajo, sobre la forma como se estructuran los diversos flujos de procesos, actividades y logros.

Estos conceptos de alguna forma han servido para lograr un estudio integral del clima organizacional tomando como base el instrumento creado por Palma (2004), que consta de 5 dimensiones; el cual al aplicarlo hemos podido obtener información relevante acerca de cuan óptimo pueda ser el clima laboral de la municipalidad.

Para la dimensión de autorrealización, un 98% sugiere que no existen oportunidades de progresar ya que no se cuenta con un plan de línea de carrera, pocas oportunidades de innovación, un 93% menciona no sentirse valorado ni tomado como factor clave dentro de la organización, las pocas líneas de comunicación impiden una participación más activa de los trabajadores con lo que corrobora lo dicho por Shadur et al. (1999) 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.

En cuanto al grado de involucramiento laboral tenemos que la gran mayoría de trabajadores no sienten compromiso por el éxito de la institución debido a que no participan de la creación de objetivos, no tienen las metas claras ni mucho menos el apoyo de sus compañeros de otras áreas; un 93% manifestó no sentirse orgulloso del servicio que brinda la municipalidad, debido a que no existe un programa de capacitaciones para mejorar el trato y ser más eficientes en su labor, ante esto Hee et al (2001) analiza el impacto del clima organizacional en variables como: la calidad del servicio. Sostienen 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 redundando en una creciente satisfacción en el servicio percibido. En cuanto a la dimensión de supervisión tenemos que para el 93% de trabajadores los jefes de cada área no brindan el apoyo necesario para superar obstáculos, la gran mayoría manifestó la no existencia de un plan de supervisión de actividades lo que impide hacer una retroalimentación de cada puesto. La mayor parte de trabajadores manifestó que no existen líneas de comunicación entre áreas de trabajo y para con los jefes dificultando la interrelación de trabajadores. Todos estos indicadores nos dan una visión clara que dentro de la municipalidad de Santa Cruz el clima organizacional es deficiente, lo que afecta el buen desempeño de cada empleado.

Ahora realizaremos el análisis del nivel de motivación de los trabajadores de la municipalidad de Santa Cruz Cajamarca; permitiéndonos resolver nuestro segundo objetivo específico:

Destacando al autor Perez (1985), podemos resaltar que la motivación es uno de los factores que llevan a una persona a la acción; por lo que se puede clasificar dependiendo de su origen y destino, teniendo en cuenta dicho concepto la motivación la podemos fraccionar en 3 componentes: extrínseco, intrínseco y trascendental.

El hecho de que entre el grupo de trabajadores de la municipalidad existen diferencias no muy significativas se indica que el componente intrínseco es un aspecto importante para los trabajadores, lo cual a través de los resultados obtenidos podemos constatar; que tanto De Seta (2010) y el autor Bainbridge (2012) nos mencionan que la motivación intrínseca vienen del placer que se obtiene de la tarea en si o de la sensación de satisfacción en la realización de trabajo y no de las recompensas externas como el dinero o los grados; por lo que sabemos que la motivación intrínseca proviene del interior de la persona. El estudio realizado a la municipalidad arrojó que la gran mayoría de trabajadores no se mueven por este tipo de motivación ya que en la municipalidad no se promueve la superación personal de los trabajadores al no existir un programa de capacitaciones, el trabajo que realizan no permite el

aprendizaje ni mucho menos la innovación, no existe por parte de los jefes la preocupación de realizar una retroalimentación de cada puesto.

También el autor De Seta (2010), y el autor Espinoza (2012), nos dan a conocer que a veces las personas piensan que la motivación extrínseca es superficial o vacía, sin embargo se dice que puede ser una fuerza muy poderosa que aparece cuando lo que atrae al individuo mismo no es la acción en sí mismo sino lo que se recibe a cambio de dicha acción como por ejemplo dinero, calificaciones, condiciones de trabajo o premios; es así que este tipo de motivación puede ser a largo plazo como a corto plazo. Es así que al revisar los resultados obtenidos en las encuestas podemos notar que los trabajadores no se sienten motivados por este tipo de motivos ya que considera que el salario no permite cubrir sus necesidades, el salario que perciben es muchas veces menor con relación a la complejidad de cada puesto, no se les respeta las fechas en donde tienen que ser abonados sus salarios así como los ambientes donde se realizan las labores cotidianas de la municipalidad son deficientes en cuanto a espacios y materiales que permitan el buen desarrollo laboral de cada trabajador.

El siguiente tipo de componente motivacional Perez (1996), nos menciona que la motivación trascendental está referido a la consistencia o valor que puede tener una acción sobre el aprendizaje de la otra persona, por lo que el factor distintivo de esta motivación es que con las acciones se busca satisfacer necesidades ajenas y no propias. Por ende podemos decir que a través de la aplicación de la encuesta encontramos que la mayor parte de trabajadores percibe como adecuada la manera en que la municipalidad otorga las vacaciones a sus empleados, muchas veces otorgadas cuando algún trabajador tiene problemas personales y/o familiares, afirman como positiva la actitud de los jefes para con los permisos inesperados de los trabajadores por algún tipo de inconveniente; aunque existen premisas que destruyen lo trascendente de un trabajo como la no confianza en la toma de decisiones de los jefes, las ineficientes líneas de comunicación que impiden el crecimiento personal y/o retroalimentación laboral; afirmamos así que en la municipalidad

de Santa cruz Cajamarca el nivel de motivación de los trabajadores es bajo, donde no existe predominancia de algunos de los 3 componentes motivacionales.

Finalmente gracias al análisis del clima organizacional y nivel motivacional de los trabajadores de la municipalidad de Santa Cruz Cajamarca daremos solución a nuestro objetivo general que está dada por la existencia o no de correlación entre las variables clima laboral y motivación:

La motivación y el clima laboral constituyen dos temas de gran interés en la psicología organizacional, por sus implicancias en la productividad del recurso humano en ambientes laborales y son indicadores de la calidad de vida en el trabajo. Idaberto Chiavenato, en su libro "Administración de Recursos Humanos" trata explicar que el clima organizacional depende del grado de motivación de los empleados. Afirma que la imposibilidad del individuo de satisfacer necesidades superiores como las de pertenencia, autoestima y autorrealización hace que se desmotive, y por consiguiente afecte el clima laboral. El clima organizacional depende de la capacidad de adaptación o desadaptación de las personas a diferentes situaciones que se presentan en el ámbito laboral. Para Rodriguez (1999), la motivación es el estado placentero o positivo resultante de la valoración del trabajo o de las experiencias laborales del sujeto. De otro lado Palma (2004) coincide en algunos aspectos al definir el clima organizacional como la percepción del trabajador con respecto a su ambiente laboral y en función a aspectos vinculados como posibilidades de realización personal, involucramiento con la tarea asignada, supervisión que recibe, acceso a la información relacionada con su trabajo en coordinación con sus demás compañeros y condiciones laborales que facilitan su tarea.

En base a esto se puede decir que una persona con un alto nivel de clima laboral en la institución tiene posiciones positivas hacia el mismo trabajo. Es decir existe una clara relación a nivel conceptual entre clima y motivación que a su vez es generado por las actitudes positivas que se pueden dar. Generando de alguna manera un buen nivel motivacional.

Teniendo en cuenta los resultados de la influencia del clima organizacional de la municipalidad con el nivel motivacional de los mismos, es necesario resaltar que a pesar de la relación conceptual que pueda existir se encontró, que no existe influencia significativa entre ambas variables, como se pudo notar al realizar la correlación de cada una de las dimensiones a través de la prueba rho de Spearman se obtuvo en la mayoría de las dimensiones de clima laboral con motivación un coeficiente mayor a 0.05 lo que demuestra que no existe influencia alguna del clima organizacional con el nivel motivacional en los trabajadores de la Municipalidad de Santa Cruz Cajamarca, ocasionado en gran medida por el grado de desinterés e importancia que los trabajadores puedan tener hacia su trabajo.

V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Podemos concluir que el personal de la municipalidad presenta en términos generales un clima organizacional bajo ya que ellos considera a la institución como un lugar en donde no se les brinda las oportunidades necesarias para progresar dentro de la institución, consideran que los jefes de las distintas áreas no muestran algún tipo de interés por el trabajo que realiza cada trabajador; al no existir un programa de capacitación demuestra el grado de desinterés por el crecimiento profesional de cada miembro. No existe un grado de involucramiento laboral ya que no se les permite ser partícipes de la elaboración de los objetivos institucionales, como no existen buenas líneas de comunicación impidiendo una buena relación entre compañeros de trabajo; esto es agravado por las pésimas condiciones laborales que se desempeñan, al no existir la infraestructura óptima para desempeñar su labor.

Podemos decir también que el nivel de motivación de los trabajadores de la municipalidad es muy bajo ya que en dicha institución no se toma en cuenta ningún tipo de componente motivacional para generar buena motivación, los salarios que se les asigna a los trabajadores no cubre las necesidades básicas, muchas veces estos salarios no están en relación con el trabajo que realizan; no existen interacción entre miembros de distintas áreas de trabajo impidiendo así las buenas relaciones humanas, ocasionada muchas veces por la no existencia de líneas de comunicación. Así mismo la motivación y el clima laboral constituyen dos temas de gran interés en la psicología organizacional, por sus implicancias en la productividad del recurso humano en ambientes laborales y son indicadores de la calidad de vida en el trabajo. En el presente trabajo, ambos aspectos, evidencian un funcionamiento promedio y una baja relación entre sí; sin llegar a presentar niveles óptimos de motivación.

Finalmente se concluye que la comunicación ascendente y descendente se revela como una utopía en apreciaciones, procedimientos normativos y disciplinarios, debilidades necesarias de tomar en cuenta dada su intrínseca relación con el cliente interno y externo de la institución.

VI. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alcázar, M. y Ferreiro, P. (2001). *Gobierno de personas en la empresa*. Piura, Perú: Escuela de Dirección Universidad de Piura.
- Álvarez, S. (2001). *La cultura y el clima organizacional como factores relevantes en la eficacia del instituto de oftalmología*. Abril – Agosto 2001. (Tesis de pregrado). Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Lima.
- Amorós, E. (2007). *Comportamiento Organizacional: En busca de ventajas competitivas*. Málaga: Editorial Eumed.Net.
- Anaya, A. (2012). *Determinación del clima organizacional existente en la empresa Tiendas El en la ciudad de la Chiclayo, periodo Abril-Junio 2012*. (Tesis de pregrado). Universidad Particular de Chiclayo, Chiclayo.
- Anguera, M. y Arnau, J. (1995). *Métodos de investigación en psicología*. España: Editorial Síntesis.
- Barbosa, G. y D’Ruggiero, G. (1999). *Relación entre el nivel de clima organizacional y el nivel de satisfacción laboral de los funcionarios en el LANIP del ICA*. (Tesis de maestría). Universidad Católica de Colombia, Bogotá.
- Brunet, L. (1992). *El Clima de trabajo en las organizaciones*. México D.F: Editorial Trillas,
- Chiavenato, I. (1994). *Administración de Recursos Humanos*. Bogotá: Mc Graw - Hill. Interamericana, S.A.
- Chiavenato, I. (2004). *Administración en los nuevos tiempos*. Bogota: Mc Graw- Hill Interamericana S.A.
- Chiavenato, I. (2008). *Administración de Recursos Humanos (5ª Ed.)*. México: Mc Graw Hill.
- Dessler, G. (1979). *Organización y Administración: Enfoque Situacional*. México: Prentice Hall.
- Dessler, G. (2001). *Administración del Personal (8ª Ed.)*. Mexico D.F: Pearson Educacion.

- Flores, J. (2009). *Mejoramiento del Clima Organizacional de la Empresa Corporación INFARMASA S.A.* (Tesis de pregrado). Universidad Señor de Sipan, Chiclayo- Perú.
- Kinicki, A. y Kreitner, R. (2003). *Comportamiento Organizacional*. Mexico: Mc Graw Hill
- Mundaca, L. e Iñoñan, L. (2010). *Diagnóstico del Clima y Cultura Organizacional en la Institución Educativa Inmaculada Concepción*. (Tesis de pregrado). Universidad Particular de Chiclayo, Chiclayo.
- Palma, S. (2004). *Motivación y Clima Laboral en personas de Entidades Universitarias*. Lima: Universidad Nacional Mayor de San Marcos.
- Robbins, S. (1999). *Comportamiento Organziacional*. Mexico D.F: Pearson Educacion.
- Stoner, J. y Freeman, G. (1996). *Administracion* (6^a Ed.). Mexico D.F: Editorial Pearson.

VII. ANEXOS

ENCUESTA SOBRE CLIMA ORGANIZACIONAL

		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 en 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 institución, se mejoran continuamente los métodos de trabajo.					
9	En mi área de trabajo, 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.					

		Ninguna o Nunca	Poco	Regular o Algo	Mucho	Todo o siempre
15	Los trabajadores tienen la oportunidad de tomar decisiones en tareas de responsabilidad.					
16	Se valora los altos niveles de desempeño.					
17	Los trabajadores están comprometidos con la organización.					
18	Se recibe la preparación necesaria para realizar del 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 mi área de trabajo 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.					

		Ninguna o Nunca	Poco	Regular o Algo	Mucho	Todo o siempre
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.					
37	Los productos y/o servicios de la organización, son motivo de orgullo personal.					
38	Los objetivos del trabajo están claramente definidos.					
39	El jefe 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.					

		Ninguna o Nunca	Poco	Regular o Algo	Mucho	Todo o siempre
47	La organización es una buena opción para alcanzar calidad de vida laboral.					
48	Existe un trato justo en la institución.					
49	Se conocen los avances en otras áreas de la institución.					
50	El salario está de acuerdo al desempeño y los logros.					

ENCUESTA SOBRE MOTIVACIÓN

ITEM	AFIRMACIONES	TD	D	I	A	TA
1	Mi sueldo cubre mis necesidades					
2	Mi sueldo está de acuerdo a las actividades que realizo					
3	Me siento satisfecho con el sueldo que recibo					
4	Mi sueldo está en relación con el trabajo de los demás que se encuentran en mi mismo nivel jerárquico.					
5	Mi sueldo es bueno con respecto al mercado laboral					
6	Son puntuales en el abono de mi sueldo					
7	No cuento con seguro para atención de servicios médicos					
8	La empresa se preocupa por que disfrute de vacaciones todos los años					
9	No me otorgan vacaciones en el mes que lo he requerido					
10	Mi horario de trabajo es el adecuado					
11	El ambiente físico de trabajo se adecua a mis necesidades laborales					
12	Me siento sobrecargado de trabajo					
13	Reconocen mi trabajo en la empresa					
14	Mis compañeros de trabajo me apoyan y orientan cuando tengo inconvenientes con mi trabajo para mejorar la calidad del mismo.					
15	Mi jefe me da sus indicaciones de manera clara y precisa orientados a los objetivos de la organización					
16	Mi jefe se preocupa por saber si comprendí las indicaciones que me dio, para lograr un trabajo de calidad					
17	Mi jefe me da mucha retroalimentación con respecto a mi trabajo					
18	Me capacitan y entrenan siempre					

ITEM	AFIRMACIONES	TD	D	I	A	TA
19	La institución cuenta con un programa de capacitación y entrenamiento anual					
20	La institución tiene líneas de carrera y programas de ascenso para los trabajadores					
21	La institución promueve en nosotros busquemos ser siempre mejores personas y trabajadores					
22	Existe comunicación fluida con mis jefes					
23	Existe comunicación fluida con mis compañeros de trabajo					
24	Mis jefes me entregan la confianza suficiente para realizar mi trabajo					
25	Yo confío en las decisiones de mi jefe y la empresa					
26	La institución me facilita adelantos de remuneraciones por problemas familiares					
27	No me permiten ausentarme de mi trabajo por problemas familiares					
28	La institución se preocupa por mejorar mis habilidades de servicio al cliente					

TABLAS Y GRAFICOS SIMPLES: CLIMA LABORAL

1.- AUTORREALIZACIÓN

Tabla 24: Existen Oportunidades de Progresar en la Institución

RESPUESTA	PREG: 1	%
Nunca	29	41%
Poco	41	59%
Regular o Algo	0	0%
Mucho	0	0%
Siempre	0	0%
Total general	70	100%

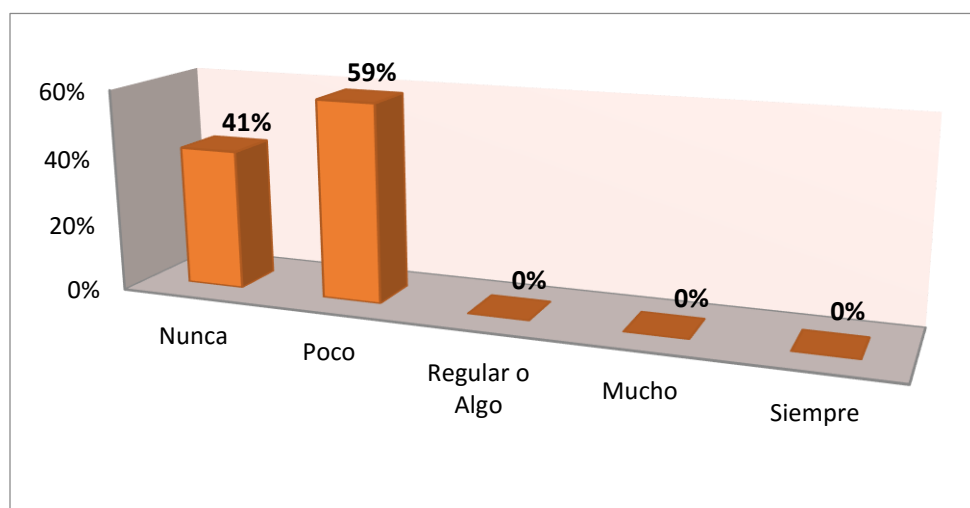
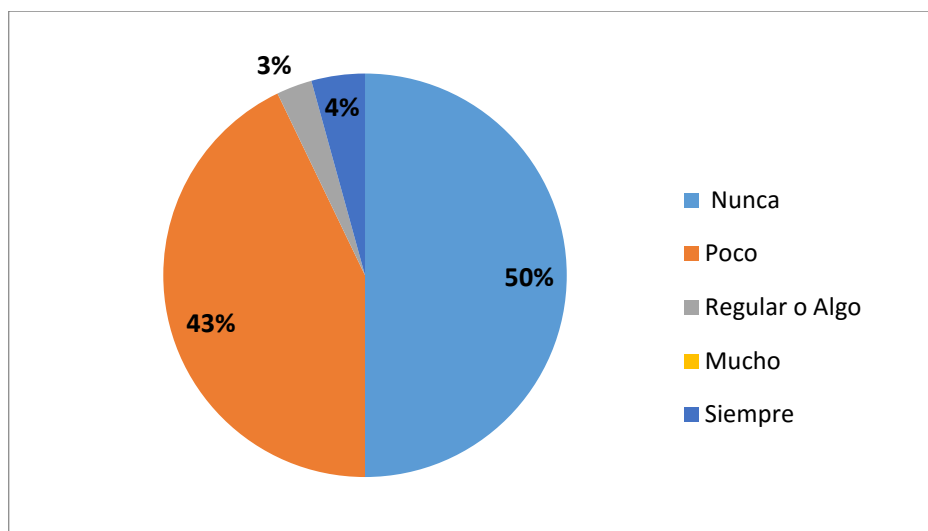


Figura 9: Existen Oportunidades de Progresar en la Institución

En la figura 09, podemos observar que el 100% de los trabajadores menciona que existe pocas o nulas oportunidades de progresar en la institución, que se ve reflejado por la falta de línea de carrera dentro de la municipalidad, la poca flexibilidad de innovación en cada área de la institución, como la nula participación en la elaboración de los objetivos de la municipalidad. De la misma forma debido a que los jefes de cada área son líderes autocráticos impiden el crecimiento personal y profesional de cada empleado.

Tabla 25: El Jefe se interesa por el Éxito del Empleado

RESPUESTA	PREG: 6	%
Nunca	35	50%
Poco	30	43%
Regular o Algo	2	3%
Mucho	0	0%
Siempre	3	4%
Total general	70	100%

**Figura 10 El Jefe se interesa por el Éxito del Empleado**

En la figura 10, podemos observar que la gran mayoría de empleados de la municipalidad en promedio un 93% siente que existe poco o nulo interés de su jefe por el éxito del empleado, manifestado en el poco contacto que mantiene con ellos, en los pocos programas de capacitación para sus empleados y en la poca información que se brinda al trabajador dificultando con esto el crecimiento laboral y personal de cada empleado, solo el 4% de encuestados percibe que su jefe se interesa por ellos.

Tabla 26: Se participa en definir los objetivos y las acciones para lograrlo

RESPUESTA	PREG: 11	%
Nunca	36	51%
Poco	34	49%
Regular o Algo	0	0%
Mucho	0	0%
Siempre	0	0%
Total general	70	100%

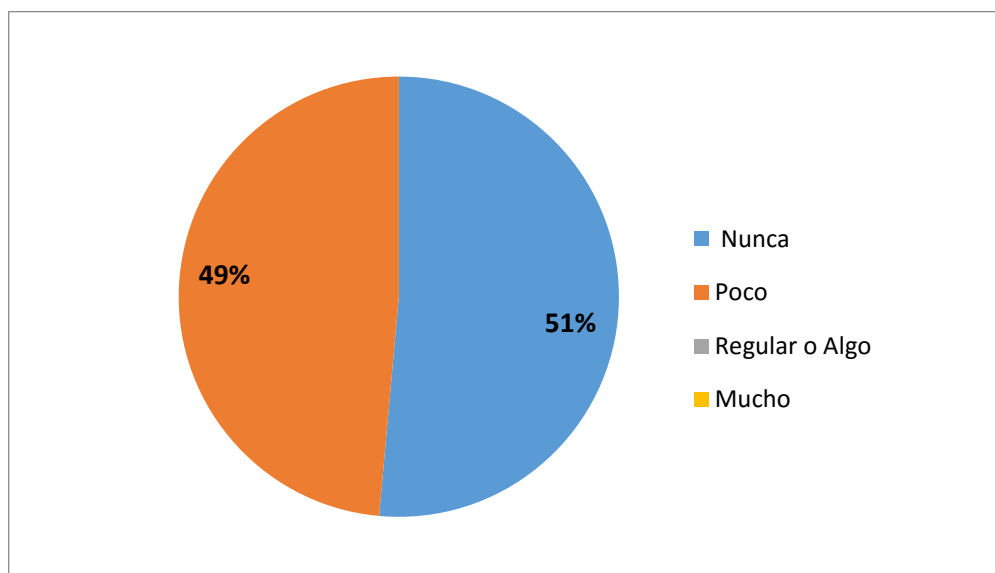
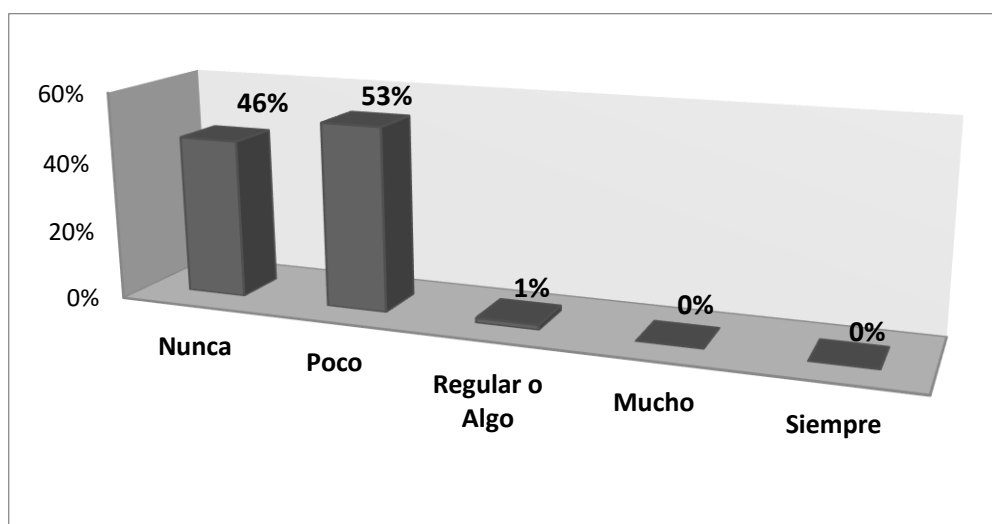


Figura 11 Se participa en definir los objetivos y las acciones para lograrlo

En la figura 11, podemos observar que la totalidad de trabajadores no percibe que se les tome en cuenta en la elaboración de los objetivos de la institución, ocasionando poca identificación con la institución porque muchas veces dichos objetivos van en contraposición con sus ideas y formas de vida, además de generar desmotivación para la consecución de cada objetivo.

Tabla 27: Se valora los altos niveles de desempeño

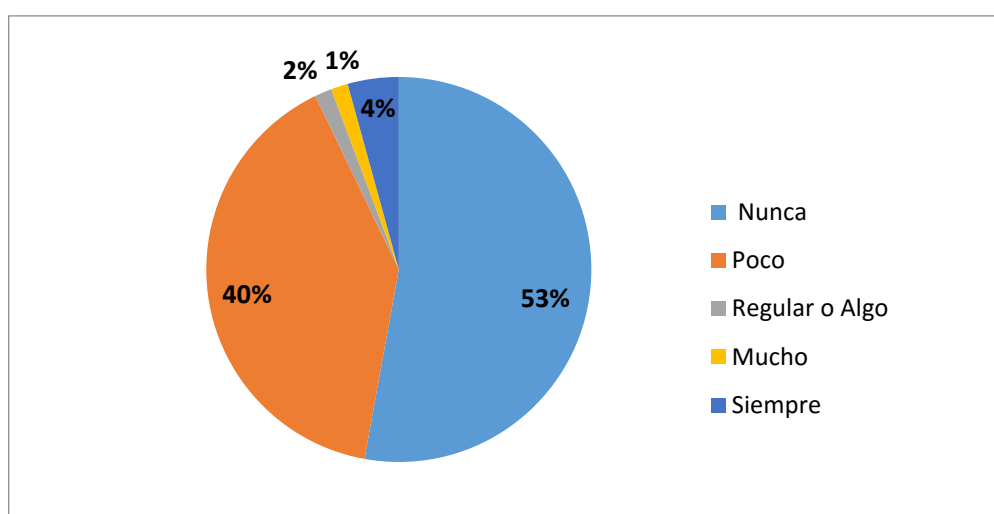
RESPUESTA	PREG: 16	%
Nunca	32	46%
Poco	37	53%
Regular o Algo	1	1%
Mucho	0	0%
Siempre	0	0%
Total general	70	100%

**Figura 12 Se valora los altos niveles de desempeño**

En la figura 12, los trabajadores en su mayoría manifiestan que no se valora los altos niveles de desempeños laborales, debido a que no existe un sistema de reconocimientos laborales, es necesario decir que el reconocimiento es una fuerza motivadora y está asociado a la atención personal, a la manifestación de interés, a la aprobación y aprecio por un trabajo bien hecho; el reconocimiento repercute sobre el “Desempeño comprometido” de los miembros de la institución. El reconocimiento es una grandiosa herramienta para motivar y retener al empleado, tiene el efecto de retroalimentar a toda la organización, produciendo el efecto de bola de nieve: crecerá escalonadamente.

Tabla 28: Los supervisores expresan reconocimiento por los logros

RESPUESTA	PREG: 21	%
Nunca	37	53%
Poco	28	40%
Regular o Algo	1	1%
Mucho	1	1%
Siempre	3	4%
Total general	70	100%

**Figura 13 Los supervisores expresan reconocimiento por los logros**

Observamos en la figura 13, que el 93% de trabajadores de la municipalidad nos manifiestan que los supervisores no reconocen los logros que un empleado pueda tener ya sea al desarrollar eficientemente sus labores, o destacar de sus demás compañero en materia laboral. El reconocimiento es una herramienta de gestión que refuerza la relación de la empresa con los trabajadores, y que origina positivos cambios al interior de una organización. Cuando se reconoce a una persona eficiente y eficaz, se están reforzando además las acciones y comportamientos que la organización desea prolongar en los empleados.

Tabla 29: Las actividades en las que se trabaja permiten aprender y desarrollarse

RESPUESTA	PREG: 26	%
Nunca	35	50%
Poco	34	49%
Regular o Algo	0	0%
Mucho	1	1%
Siempre	0	0%
Total general	70	100%

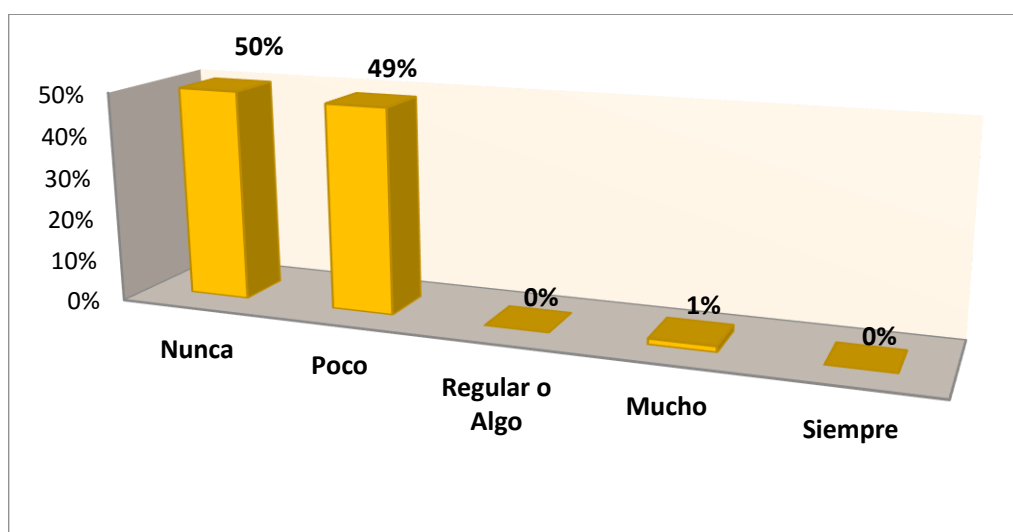
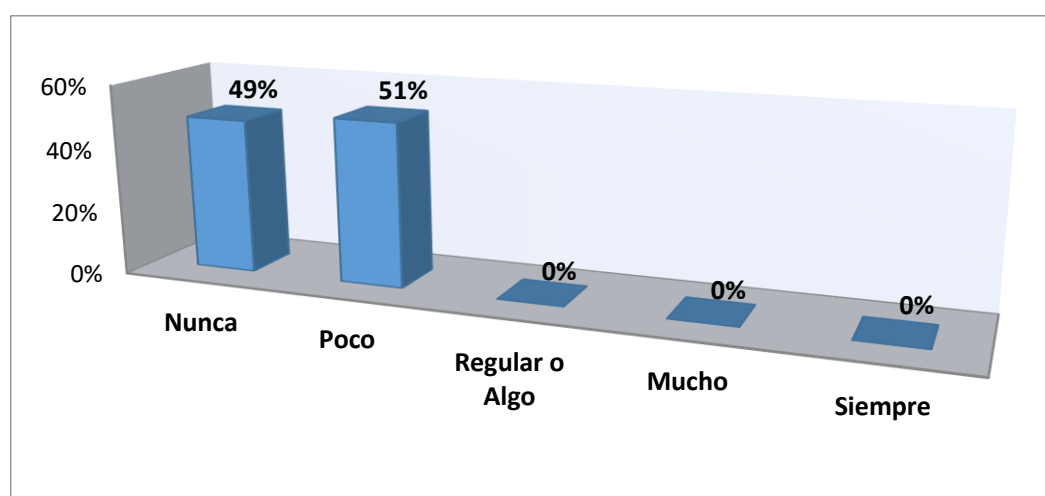


Figura 14 Las actividades en las que se trabaja permiten aprender y desarrollarse

En la figura 14, observamos que un 99% de los trabajadores de la municipalidad, aducen que existe poca o nula actividades laborales que contribuyen en el desarrollo y aprendizaje de cada empleado, ocasionado porque existen actividades poco retadoras, barreras para los empleados en materia de innovación, poca o nula libertad de toma de decisiones las cuales están centralizadas en los jefes de cada área y porque en gran medida los jefes de la municipalidad presenta un estilo de liderazgo burocrático en donde los jefes se rigen a las reglas rigurosamente y se aseguran que todo lo que hagan sus seguidores sea preciso, sin capacidad de innovar y aprender nuevas cosas.

Tabla 30: Los jefes promueven la capacitación que se necesita

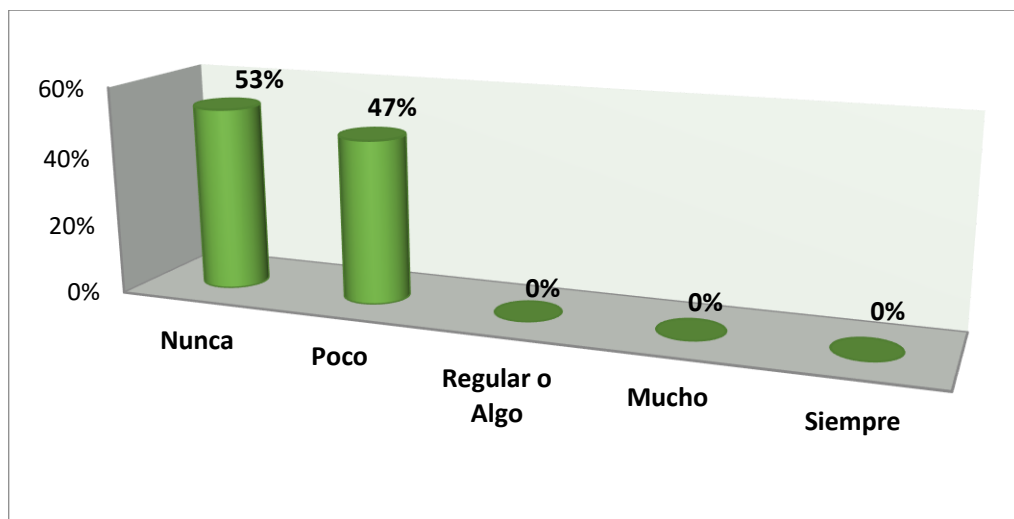
RESPUESTA	PREG: 31	%
Nunca	34	49%
Poco	36	51%
Regular o Algo	0	0%
Mucho	0	0%
Siempre	0	0%
Total general	70	100%

**Figura 15 Los jefes promueven la capacitación que se necesita**

En la Figura 15, observamos que la totalidad de empleados de la municipalidad de Santa Cruz percibe como poca o nula la capacitación por parte de los jefes hacia sus subordinados, ocasionado por la mala distribución de recursos para capacitación y en mayor medida por el poco interés de los jefes en contribuir con el desarrollo personal, profesional y educativo de cada uno de sus miembros.

Tabla 31: La empresa promueve el desarrollo del personal

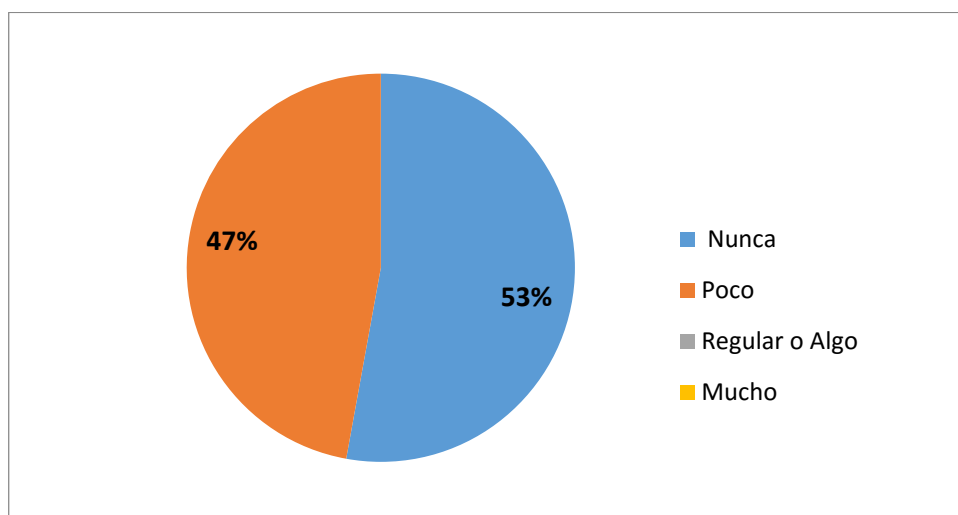
RESPUESTA	PREG: 36	%
Nunca	37	53%
Poco	33	47%
Regular o Algo	0	0%
Mucho	0	0%
Siempre	0	0%
Total general	70	100%

**Figura 16 La empresa promueve el desarrollo del personal**

Según los resultados de la figura 16, el 100% del personal percibe que la municipalidad no promueve el desarrollo personal de sus trabajadores, en cuanto no se establece un sistema de capacitación anual como un sistema de entrenamiento constante en nuevas formas de realizar su trabajo, además de no contribuir en generar líneas de comunicación en toda la organización para el crecimiento personal de cada trabajador.

Tabla 32: Se promueve la generación de ideas creativas o innovadoras

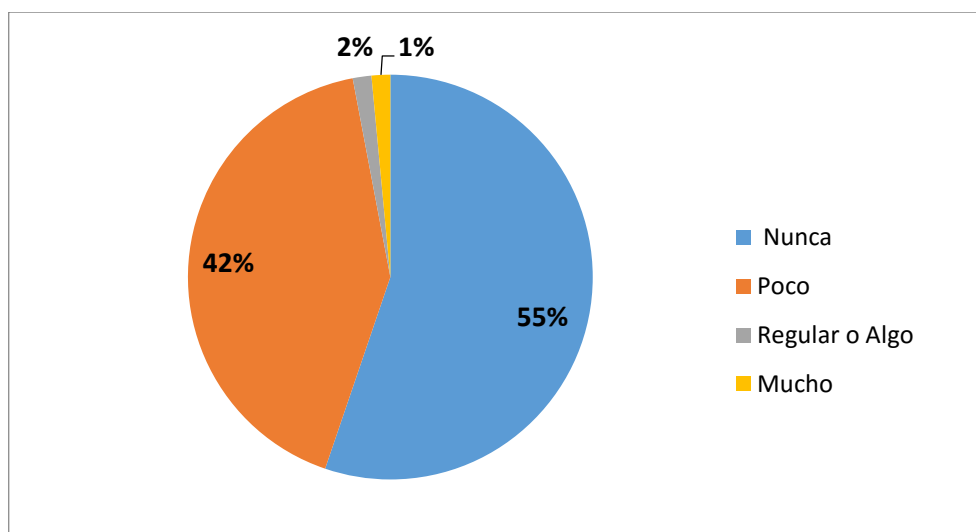
RESPUESTA	PREG: 41	%
Nunca	37	53%
Poco	33	47%
Regular o Algo	0	0%
Mucho	0	0%
Siempre	0	0%
Total general	70	100%

**Figura 17 Se promueve la generación de ideas creativas o innovadoras**

En la figura 17, podemos observar que el 100% de los empleados de la municipalidad aseguran que nunca o casi nunca se promueve la generación de ideas creativas en el desarrollo de las actividades laborales esto es muchas debido a que los jefes presentan un liderazgo burocrático en donde los jefes se rigen a las reglas rigurosamente y se aseguran que todo lo que hagan sus seguidores sea preciso, sin capacidad de innovar y aprender nuevas cosas.

Tabla 33: Se reconocen los logros en el trabajo

RESPUESTA	PREG: 46	%
Nunca	37	53%
Poco	28	40%
Regular o Algo	1	1%
Mucho	1	1%
Siempre	3	4%
Total general	70	100%

**Figura 18 Se reconoce los logros en el trabajo**

En la figura 18, observamos que la gran mayoría de trabajadores de la municipalidad perciben que no se reconocen los logros que puedan obtener los trabajadores gracias al buen desempeño de su labor o por superar las metas impuestas por sus jefes, contribuye también que la municipalidad no cuenta con políticas de reconocimiento para sus trabajadores; cabe resaltar que el reconocimiento repercute sobre el “Desempeño comprometido” de los miembros de la institución. Es una grandiosa herramienta para motivar y retener al empleado, tiene el efecto de retroalimentar a toda la organización.

2.- INVOLUCRAMIENTO LABORAL

Tabla 34: Se siente comprometido con el éxito en la organización

RESPUESTA	PREG: 2	%
Nunca	37	53%
Poco	33	47%
Regular o Algo	0	0%
Mucho	0	0%
Siempre	0	0%
Total general	70	100%

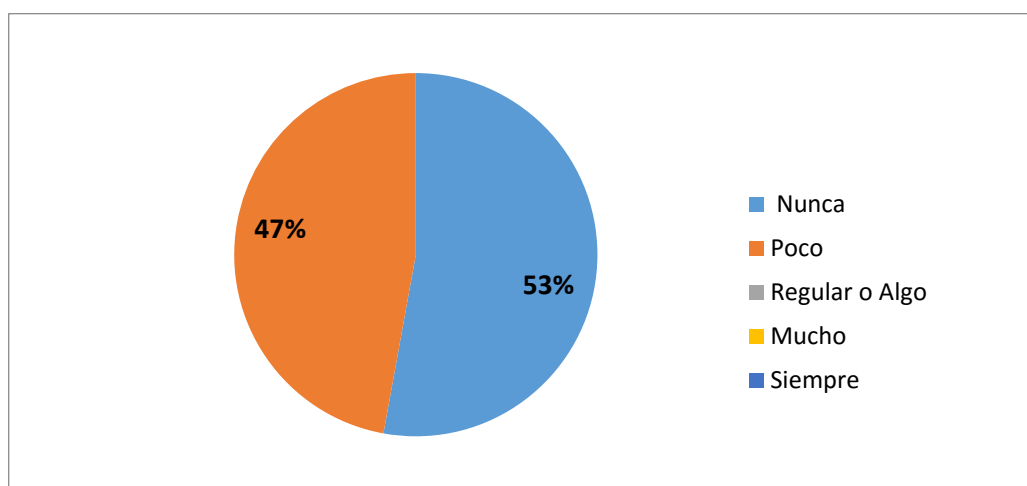


Figura 19 Se siente comprometido con el éxito en la organización

En la figura 19, observamos que la totalidad del personal encuestado no se encuentra comprometido con el éxito de la institución debido a que no se estimula la comunicación entre distintas áreas, provocando poco conocimiento de los objetivos organizacionales, la misión y visión de la institución ocasionando a la misma vez poca identificación de los trabajadores con la municipalidad de Santa Cruz Cajamarca. Shadur et al. (1999) realizó una investigación en torno a los efectos que tiene un buen clima organizacional en la participación del trabajador, considerando al clima como aspecto que influencia el grado de participación. Los resultados indicaron una alta relevancia de los factores de clima como el apoyo al trabajo y en los factores

individuales al grado de compromiso. Se debe entender que un mayor compromiso en el centro de trabajo, permite una mayor predisposición hacia la participación en cualquiera de sus niveles, asimismo un mayor apoyo formal al trabajo, indica un nivel de esfuerzo de mejora organizacional.

Tabla 35: Cada trabajador asegura sus niveles de logro en el trabajo

RESPUESTA	PREG: 7	%
Nunca	9	13%
Poco	3	4%
Regular o Algo	1	1%
Mucho	34	49%
Siempre	23	33%
Total general	70	100%

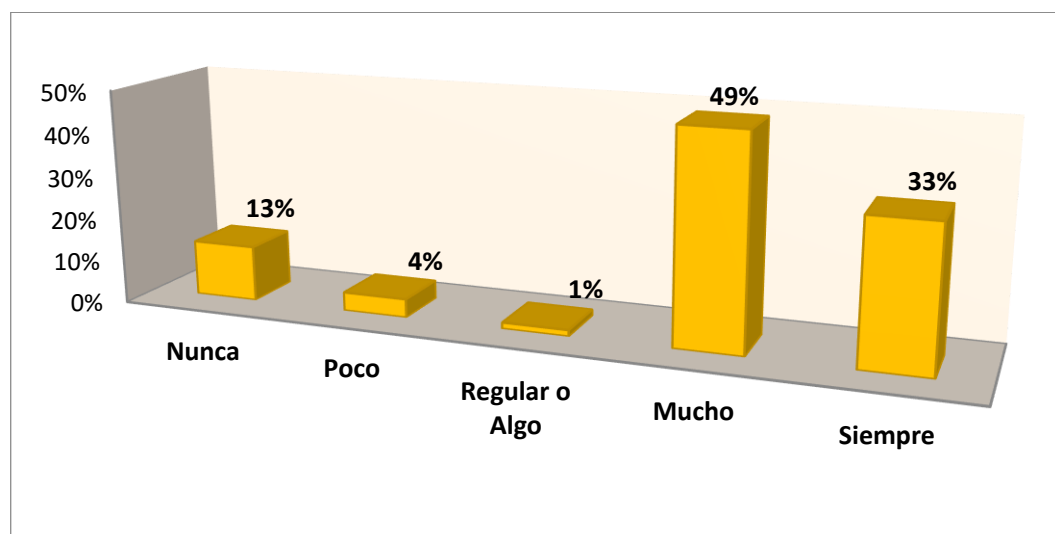


Figura 20 Cada trabajador asegura sus niveles de logro en el trabajo

Observamos en la figura 20, que un 82% de los trabajadores de la municipalidad se esfuerzan por asegurar niveles adecuados de trabajo muchas veces limitados por los escasos recursos en cada área, limitados por la escasa información que se brinda en la municipalidad y muchas veces por la poca libertad de innovación en el desarrollo de cada actividad, existe un 13% de

empleados que no muestran interés por lograr sus niveles de trabajo, muchos de ellos aducen que no cuentan con la logística adecuada para ser más eficientes en lo que hacen.

Tabla 36: Cada empleado se considera factor clave para el éxito de la organización

RESPUESTA	PREG: 12	%
Nunca	35	50%
Poco	34	49%
Regular o Algo	1	1%
Mucho	0	0%
Siempre	0	0%
Total general	70	100%

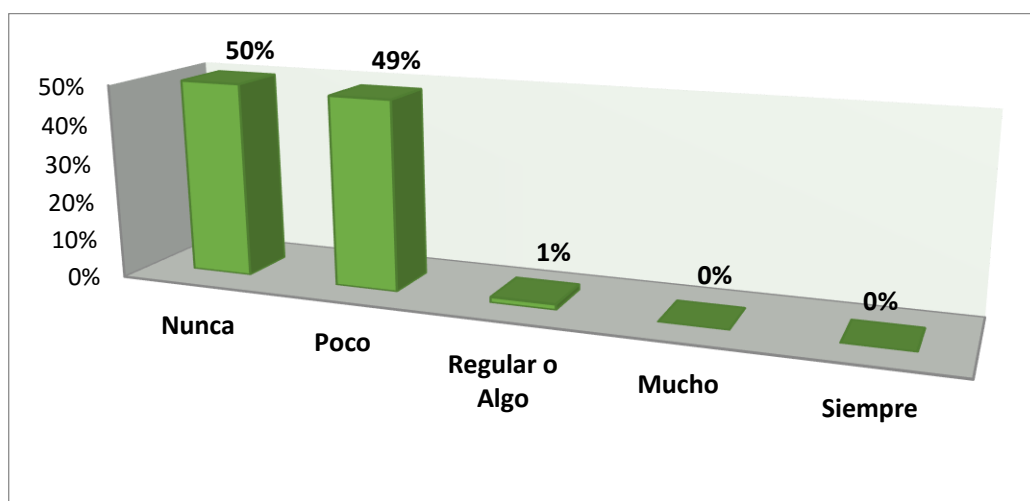


Figura 21 Cada empleado se considera factor clave para el éxito de la organización

En la figura 21, podemos observar que la gran mayoría de empleados de la municipalidad en promedio 99% manifestaron que no se consideran factor clave en la organización, debido a que como lo vimos en el gráficos anteriores en general no se toma importancia a los empleados en la elaboración de los objetivos de la institución, Para Palma (2004) generar un clima organizacional adecuado es desarrollar sus posibilidades de realización personal, involucramiento con la tarea asignada, supervisión que recibe, acceso a la

información relacionada con su trabajo en coordinación con sus demás compañeros y condiciones laborales que facilitan su tarea.

Tabla 37: Los trabajadores están comprometidos con la organización

RESPUESTA	PREG: 17	%
Nunca	37	53%
Poco	32	46%
Regular o Algo	0	0%
Mucho	0	0%
Siempre	1	1%
Total general	70	100%

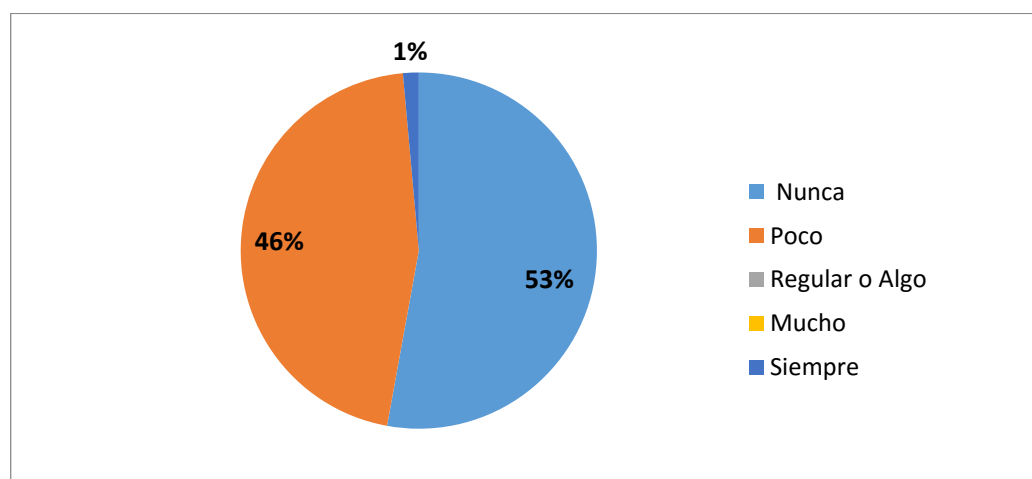
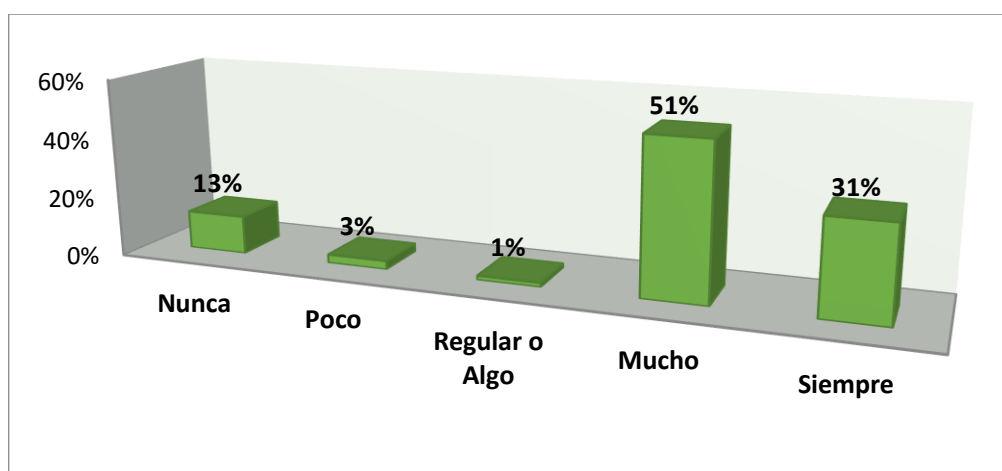


Figura 22 Los trabajadores están comprometidos con la organización

En la figura 22, observamos que un 46% de los empleados de la municipalidad se considera poco comprometido 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 retado y mucho más aun no se les deja improvisar o innovar al momento de tomar decisiones , tenemos también un 53 % de trabajadores que no se sienten ningún tipo de compromiso con la organización debido a lo antes mencionado además de que no se valoran sus esfuerzos en la institución y esto es agravada por la mala relación existente entre las distintas áreas de la municipalidad.

Tabla 38: En mi área de trabajo se hacen mejor las cosas cada día

RESPUESTA	PREG: 22	%
Nunca	9	13%
Poco	2	3%
Regular o Algo	1	1%
Mucho	36	51%
Siempre	22	31%
Total general	70	100%

**Figura 23 En mi área de trabajo se hacen mejor las cosas cada día**

En la figura 23, podemos observar que existe un 82% de los empleados, los cuales sienten que si mejora cada día su trabajo, siempre y cuando no se salgan de los parámetros impuestos por los jefes, hace manifestar que dentro de una misma área de trabajo existe altos niveles de compañerismo y muchas líneas de comunicación permitiendo un apoyo constante; para esto la Universidad de Toronto, realizó una investigación en donde consideró que el clima organizacional que promueve un trabajo saludable para los individuos, conduce a la organización a reducir los diversos costos de la retención, la alta rotación de empleados, esto al analizar diversas organizaciones canadienses en donde se señala que los programas que promueven un estilo de vida saludable (sea orientados a la protección de salud o a la mejora de salud y condiciones al interno de la empresa).

Tabla 39: Cumplir con las tareas diarias en el trabajo, permite el desarrollo personal

RESPUESTA	PREG: 27	%
Nunca	36	51%
Poco	33	47%
Regular o Algo	0	0%
Mucho	1	1%
Siempre	0	0%
Total general	70	100%

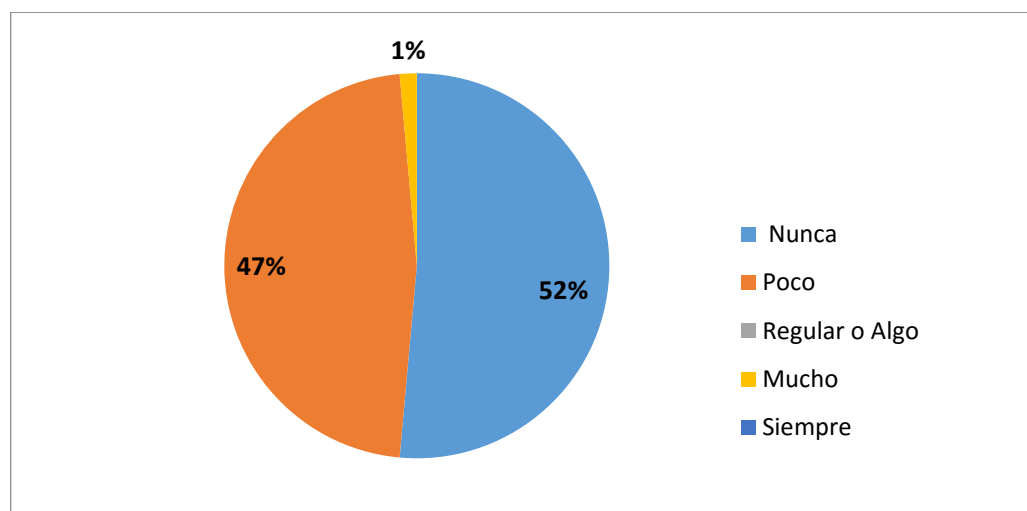


Figura 24 Cumplir con las tareas diarias en el trabajo, permite el desarrollo personal

En la figura 24, podemos observar que la gran mayoría de trabajadores de la municipalidad manifiestan que el desarrollar sus tareas diarias no contribuye con su desarrollo personal, ya que el desarrollo de sus actividades es monótono y hay pocas posibilidades de innovación, poca o nula libertad de toma de decisiones las cuales están centralizadas en los jefes. Además de esto no existe una política de capacitación constante para cada trabajador, produciendo un personal con bajo rendimiento y poco identificado con la institución.

Tabla 40: Cumplir con las actividades laborales es una tarea estimulante

RESPUESTA	PREG: 32	%
Nunca	31	44%
Poco	35	50%
Regular o Algo	3	4%
Mucho	1	1%
Siempre	0	0%
Total general	70	100%

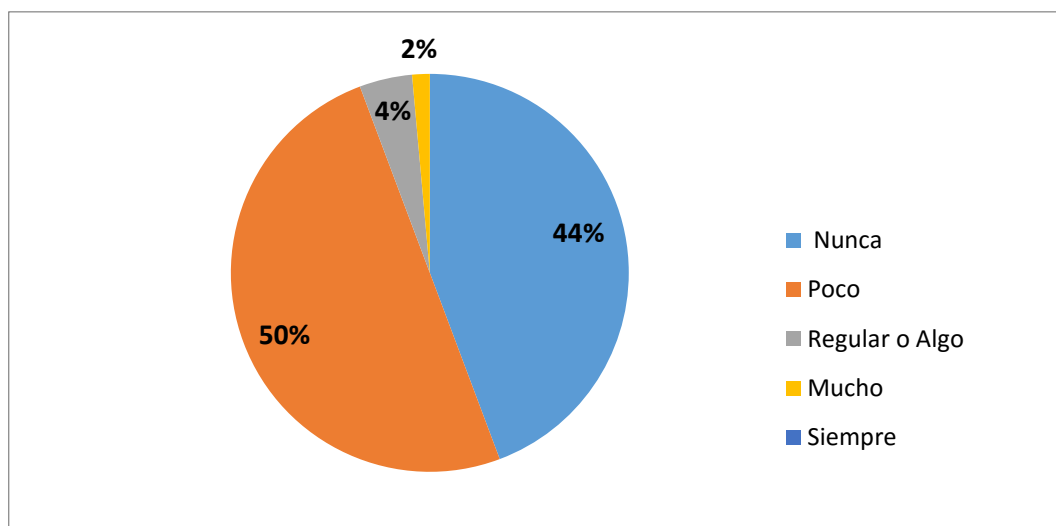
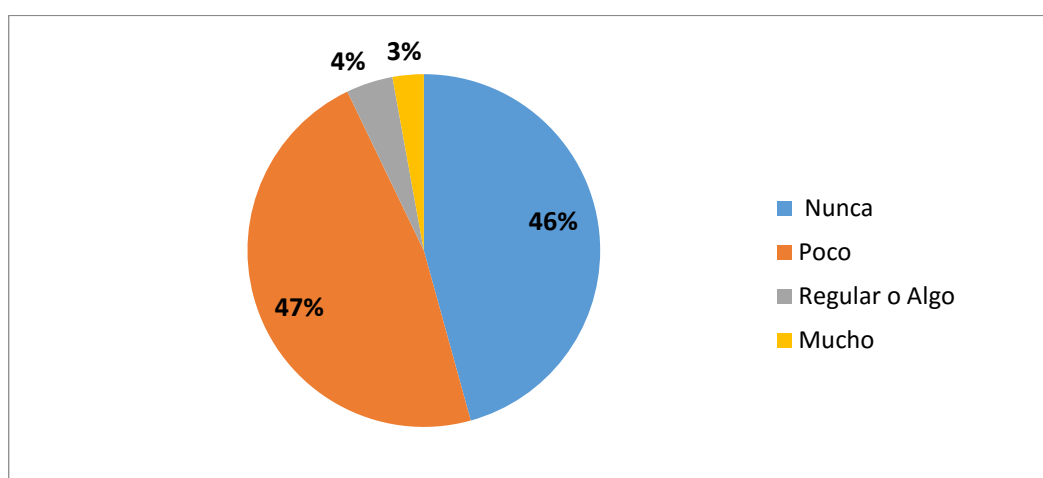


Figura 25 Cumplir con las actividades laborales es una tarea estimulante

Observamos en la figura 25, que la gran mayoría de trabajadores de la municipalidad; consideraron como poca o nula la premisa de que cumplir con las actividades laborales sea una tarea estimulante, debido a que el trabajo en general que se realiza en la municipalidad es monótono, poca capacidad de toma de decisiones, presentando objetivos poco retadores y muchas veces poco entendibles y la existencia de grandes barreras para que un trabajador pueda innovar.

Tabla 41: Los productos y/o servicios, son motivo de orgullo personal

RESPUESTA	PREG: 37	%
Nunca	32	46%
Poco	33	47%
Regular o Algo	3	4%
Mucho	2	3%
Siempre	0	0%
Total general	70	100%

**Figura 26 Los productos y/o servicios, son motivo de orgullo personal**

En la figura 26, observamos que un 93% de los trabajadores no se sienten orgullosos del servicio que brindan, debido a que la escasez en capacitación, la mala distribución de recursos, líneas de comunicación casi inexistentes en la institución, falta de integración de todas las áreas de la municipalidad que permitan un mejor servicio a nuestros usuarios, todas estas razones contradicen lo investigado por Hee et al (2001), donde analiza el impacto del clima organizacional en variables resultado como: la calidad del servicio. Sostienen que un buen clima organizacional, al tener aspectos basados en la psicología individual, 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.

Tabla 42: Hay clara definición de visión, misión y valores en la institución

RESPUESTA	PREG: 42	%
Nunca	34	49%
Poco	36	51%
Regular o Algo	0	0%
Mucho	0	0%
Siempre	0	0%
Total general	70	100%

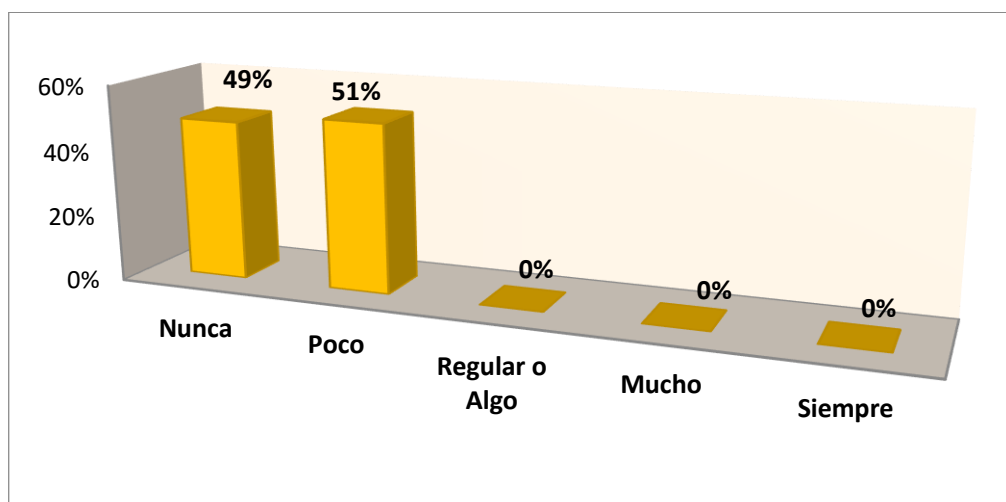


Figura 27 Hay clara definición de visión, misión y valores en la institución

En la figura 27, observamos que el total de trabajadores de la municipalidad muestran total desacuerdo con la pregunta si existe una clara definición de la misión, visión, valores de la municipalidad de Santa Cruz generado por el ineficiente sistema de comunicación que presenta la institución, lo que dificulta la comprensión de estos elementos vitales para la conducción de la municipalidad.

Tabla 43: La organización es una buena opción para alcanzar calidad de vida laboral

RESPUESTA	PREG: 47	%
Nunca	34	49%
Poco	35	50%
Regular o Algo	1	1%
Mucho	0	0%
Siempre	0	0%
Total general	70	100%

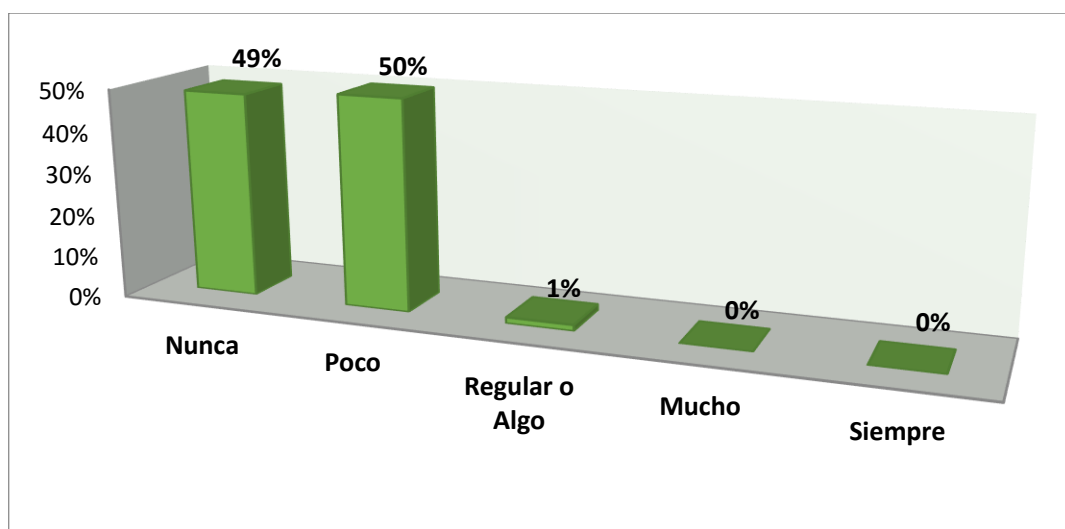


Figura 28 La organización es una buena opción para alcanzar calidad de vida laboral

En la figura 28, observamos que el 99% de trabajadores de la municipalidad de Santa Cruz percibe que la institución no es una buena organización para obtener una óptima calidad de vida laboral debido a que no existe línea de carrera para sus trabajadores, actividades laborales monótonas, cero libertad de innovar, más aun el de tomar algún papel protagónico en la elaboración de los objetivos y metas de la institución.

3.- SUPERVISIÓN

Tabla 44: Su jefe le brinda apoyo para superar los obstáculos que se presentan

RESPUESTA	PREG: 3	%
Nunca	35	50%
Poco	30	43%
Regular o Algo	2	3%
Mucho	0	0%
Siempre	3	4%
Total general	70	100%

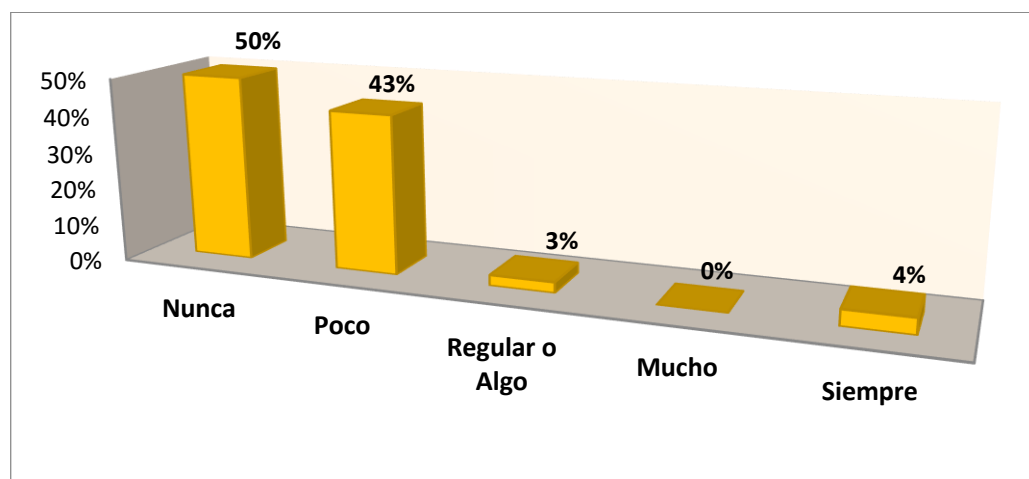


Figura 29 Su jefe le brinda apoyo para superar los obstáculos que se presentan

En la figura 29, observamos que el 93 % de los trabajadores de la municipalidad percibieron como poco o nulo el apoyo que reciben por parte de sus jefes; esto se ve reflejado en el desinterés por crear líneas de comunicación, lo que ocasiona que no haya una relación fluida entre jefe y subordinado, haciendo más difícil el buen desempeño de cada empleado, ocasiona del mismo modo bajos niveles de identificación con la municipalidad y muchas veces altos niveles de rotación de personal. Así también existe un 4 % de empleados que menciona sentirse apoyado de alguna forma por sus jefes, en referencia a determinadas acciones.

Tabla 45: En la institución, se mejoran continuamente los métodos de trabajo

RESPUESTA	PREG: 8	%
Nunca	36	51%
Poco	34	49%
Regular o Algo	0	0%
Mucho	0	0%
Siempre	0	0%
Total general	70	100%

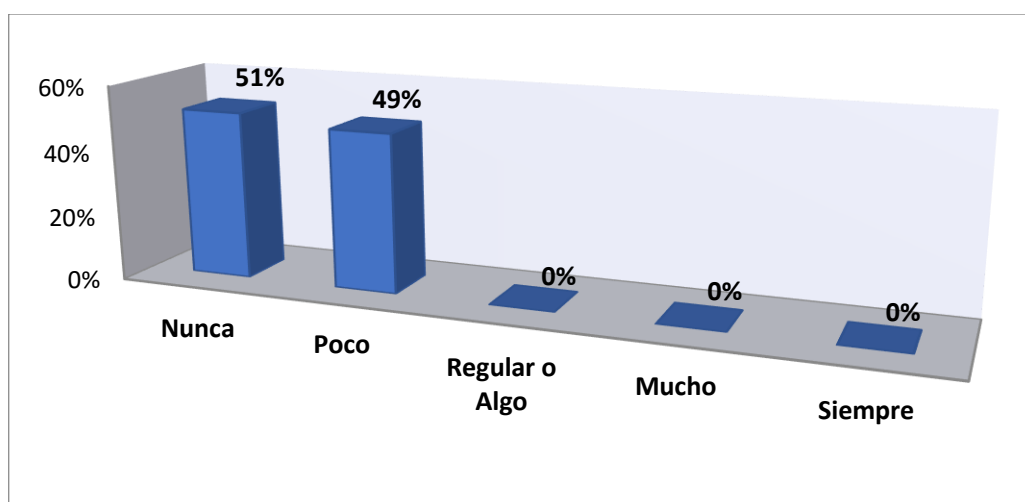


Figura 30 En la institución, se mejoran continuamente los métodos de trabajo

En la figura 30, podemos observar que la totalidad de empleados manifestaron que no existe un plan de mejora continua de los métodos de trabajo, muchas veces ocasionado por la deficiente supervisión, por la poca retroalimentación que se hace de cada área de trabajo en general o por el poco grado de interés de cada jefe y poca capacidad de innovación que se le brinda.

Tabla 46: La evaluación que se hace del trabajo, ayuda a mejorar la tarea

RESPUESTA	PREG: 13	%
Nunca	36	51%
Poco	34	49%
Regular o Algo	0	0%
Mucho	0	0%
Siempre	0	0%
Total general	70	100%

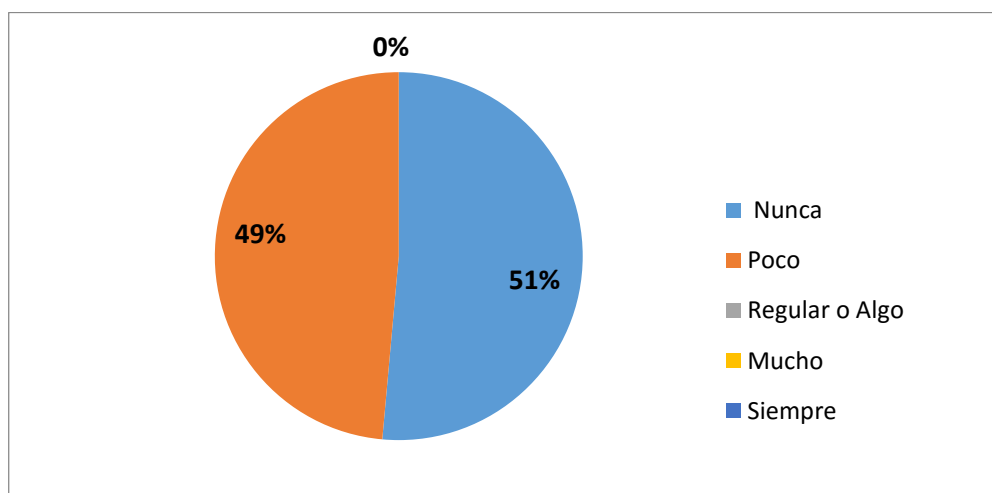
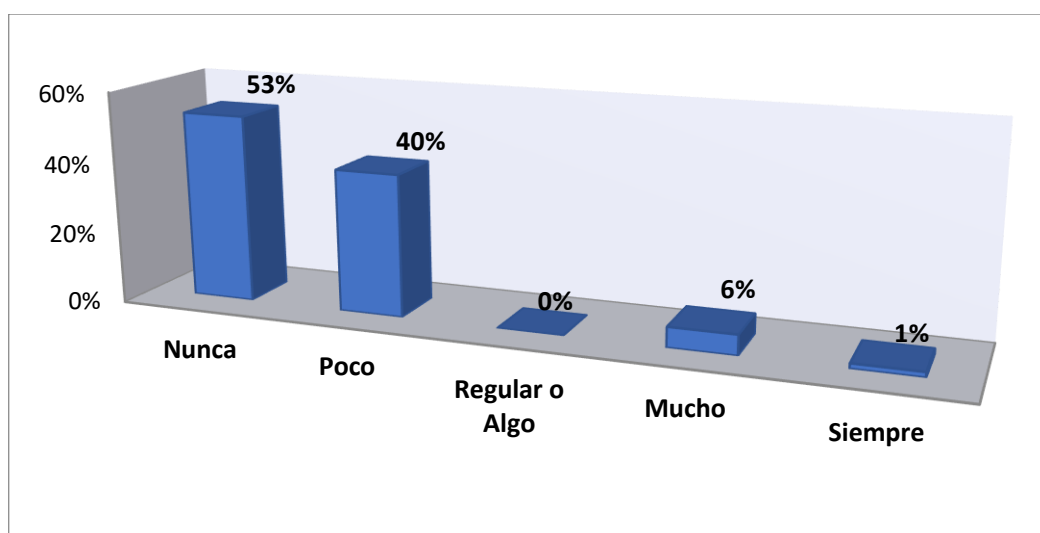


Figura 31 La evaluación que se hace del trabajo, ayuda a mejorar la tarea

Observamos en la figura 31, que el 100% de los trabajadores de la municipalidad perciben que existe poca o nula evaluación de las actividades de cada empleado, lo que impide que exista una retroalimentación del personal o de las labores de trabajo, al no existir una evaluación del desempeño no se puede identificar las necesidades de formación y desarrollo, así como al no existir una política de supervisión adecuada no podremos identificar los posibles errores presentes al diseño de un puesto de trabajo, impidiendo poder detectar factores externos de influencia en el rendimiento de cada trabajador.

Tabla 47: Se recibe la preparación necesaria para realizar del trabajo

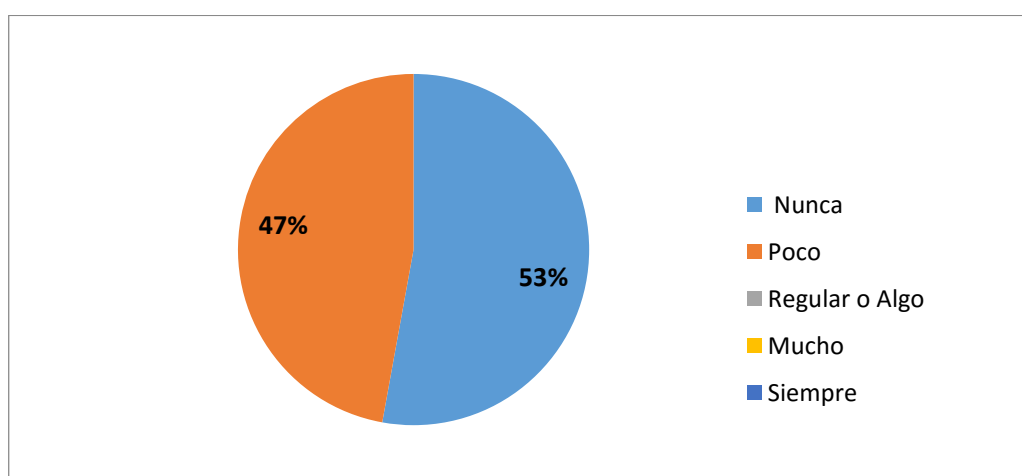
RESPUESTA	PREG: 18	%
Nunca	37	53%
Poco	28	40%
Regular o Algo	0	0%
Mucho	4	6%
Siempre	1	1%
Total general	70	100%

**Figura 32 Se recibe la preparación necesaria para realizar del trabajo**

Observamos en la figura 32, notamos que la gran mayoría de trabajadores de la municipalidad menciona que no se les brinda la preparación necesaria para realizar de manera eficiente su trabajo, esto se debe a que los jefes no se preocupan por brindar capacitación necesaria a sus empleados así como al no existir líneas de comunicación dificulta una descripción adecuada de los objetivos y metas a lograr por cada trabajador. Se percibe que un 7% de los empleados siente que se les prepara para realizar su trabajo lo mejor posible.

Tabla 48: Las responsabilidades del puesto están claramente definidas

RESPUESTA	PREG: 23	%
Nunca	37	53%
Poco	33	47%
Regular o Algo	0	0%
Mucho	0	0%
Siempre	0	0%
Total general	70	100%

**Figura 33 Las responsabilidades del puesto están claramente definidas**

En la figura 33, observamos que el total de los empleados de la municipalidad están de acuerdo en que las responsabilidades de cada puesto no son definidas claramente debido a que muchas veces existe duplicidad de funciones, se generan errores en la manera de realizar determinadas tareas; todo es producto de las inexistentes líneas de comunicación para describir las funciones que cada puesto laboral requiere, mala elaboración del manual de organización y funciones y por la poca importancia que los jefes dan a cada empleado.

Tabla 49: Se dispone de un sistema para el seguimiento y control de las actividades

RESPUESTA	PREG: 28	%
Nunca	34	49%
Poco	34	49%
Regular o Algo	0	0%
Mucho	2	3%
Siempre	0	0%
Total general	70	100%

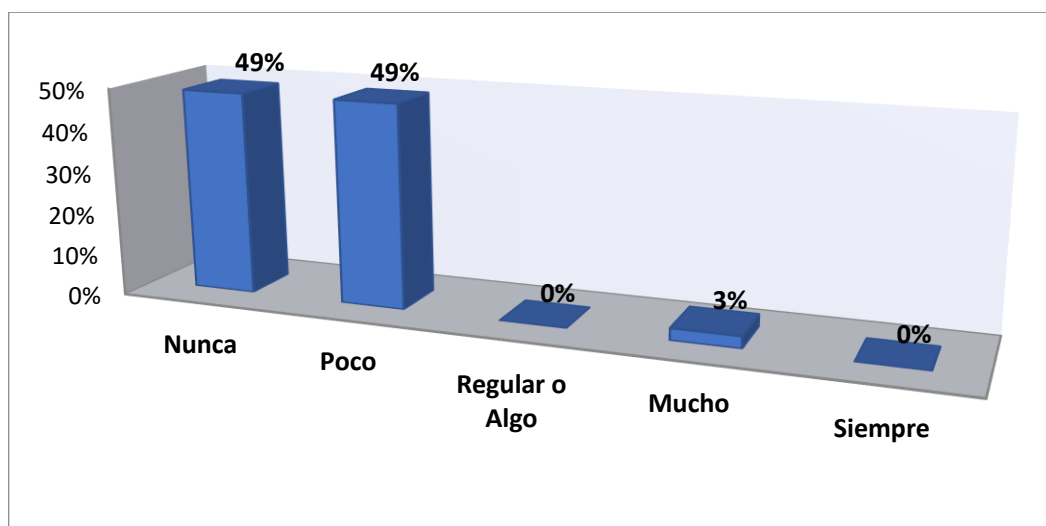
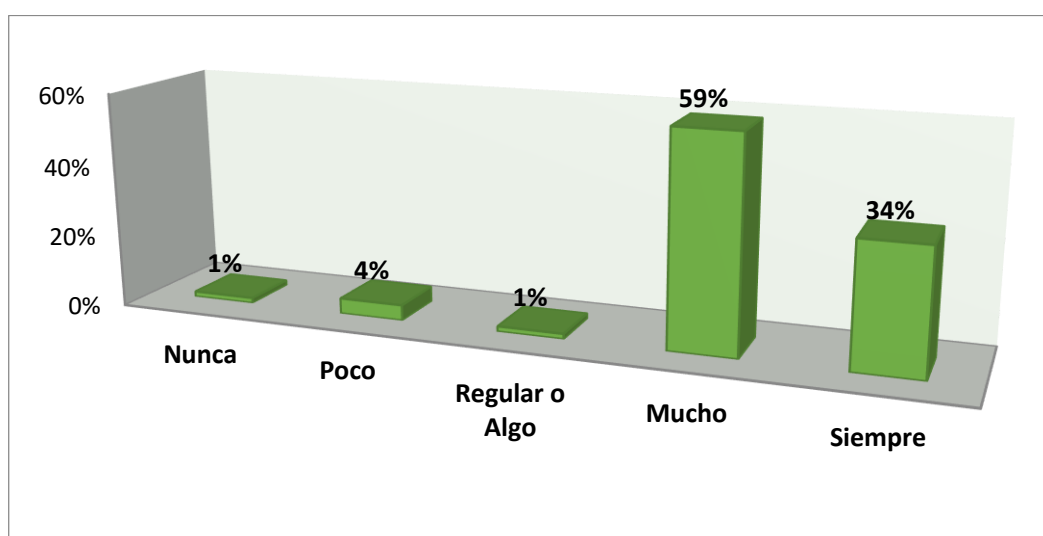


Figura 34 Se dispone de un sistema para el seguimiento y control de las actividades

Observamos en la figura 34, el 97% de los empleados de la municipalidad llegan a la conclusión de que no existe sistema alguno de control de actividades, impidiendo la elaboración de un sistema de retroalimentación para la institución, evitando el buen desempeño de los trabajadores, todo esto ocasionado principalmente por la falta de interés por parte de los jefes, como los bajos niveles de comunicación entre jefe-subordinado.

Tabla 50: Existen normas y procedimientos como guías de trabajo

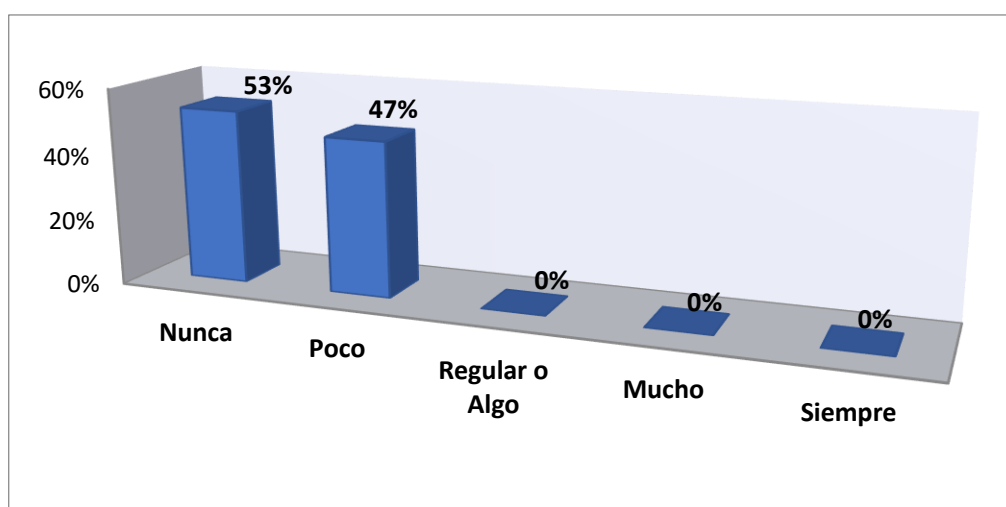
RESPUESTA	PREG: 33	%
Nunca	1	1%
Poco	3	4%
Regular o Algo	1	1%
Mucho	41	59%
Siempre	24	34%
Total general	70	100%

**Figura 35 Existen normas y procedimientos como guías de trabajo**

En general en la figura 35, podemos observar que el 93% de trabajadores percibe que si existe normas y procedimiento como guías de trabajo, pero el problema es que muchas veces estas normas y procedimientos están mal elaboradas y más aún que no se han dado a conocer a los trabajadores de la municipalidad, debido a las pocas líneas de comunicación en la municipalidad, produciendo un trabajo ineficiente y poco atractivo para cada empleado.

Tabla 51: Los objetivos del trabajo están claramente definidos

RESPUESTA	PREG: 38	%
Nunca	37	53%
Poco	33	47%
Regular o Algo	0	0%
Mucho	0	0%
Siempre	0	0%
Total general	70	100%

**Figura 36 Los objetivos del trabajo están claramente definidos**

En la figura 36, observamos que el 100% de los trabajadores de la municipalidad percibieron que los objetivos de trabajo no están claramente definidos, esto es consecuencia de la falta de líneas de comunicación jefe-subordinado, la existencia de un manual de funciones mal elaborado y poco entendible, a la misma vez la falta de interés por parte de los jefes por brindar la información necesaria a cada empleado para el desarrollo adecuado de sus funciones dentro de la municipalidad.

Tabla 52: El trabajo se realiza en función a métodos o planes establecidos

RESPUESTA	PREG: 43	%
Nunca	5	7%
Poco	3	4%
Regular o Algo	1	1%
Mucho	31	44%
Siempre	30	43%
Total general	70	100%

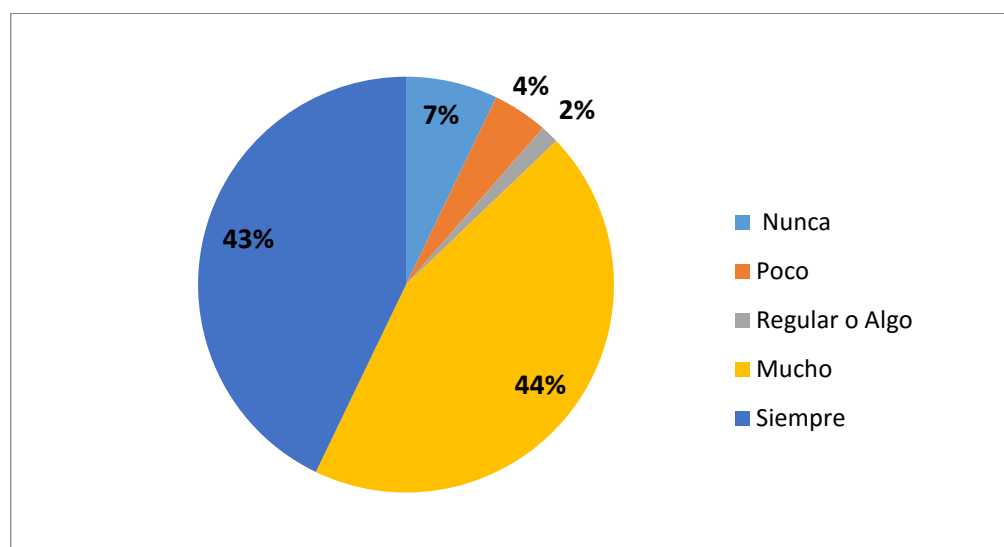
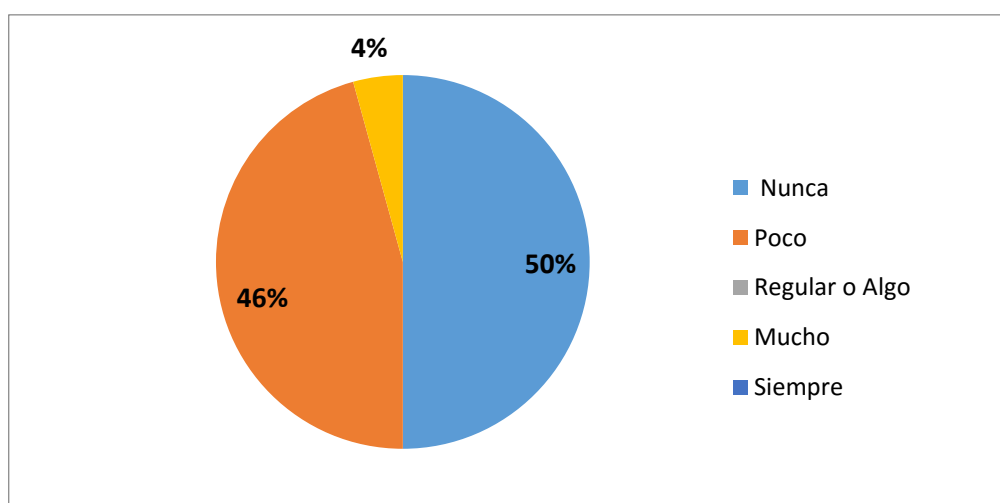


Figura 37 El trabajo se realiza en función a métodos o planes establecidos

En la figura 37, pudimos observar que el 87% de los trabajadores estuvieron de acuerdo con la premisa de que existen en la municipalidad planes para la realización del trabajo lo mejor posible, el problema está en que los jefes se ciñen de manera muy estricta a estos planes impidiendo la creatividad e innovación por parte de los trabajadores.

Tabla 53: Existe un trato justo en la institución

RESPUESTA	PREG: 48	%
Nunca	35	50%
Poco	32	46%
Regular o Algo	0	0%
Mucho	3	4%
Siempre	0	0%
Total general	70	100%

**Figura 38 Existe un trato justo en la institución**

Observamos en la figura 38, que un 96% de trabajadores refieren que no existe un trato justo en la municipalidad, reflejado en que no se toma en cuenta a los trabajadores para la toma de decisiones referentes a la institución, el salario que reciben muchas veces no cubre sus necesidades, no existe ningún tipo de reconocimiento por su destacada labor realizada en determinadas situaciones, etc. Es necesario recordar que Como aspectos que generen la satisfacción y el buen ambiente de trabajo, el estudio se centra en: Reconocimientos al trabajo, capacitación, innovación, servicio al cliente, equidad y género, comunicación, disponibilidad de recursos, calidad de vida laboral, balance trabajo familia, colaboración y equipo, liderazgo, identidad con la organización pública, austeridad y lucha contra la corrupción, finalmente se tomó el aspecto procesos y normativas.

4.- COMUNICACIÓN

Tabla 54: Se cuenta con acceso a la información para cumplir con el trabajo

RESPUESTA	PREG: 4	%
Nunca	36	51%
Poco	32	46%
Regular o Algo	2	3%
Mucho	0	0%
Siempre	0	0%
Total general	70	100%

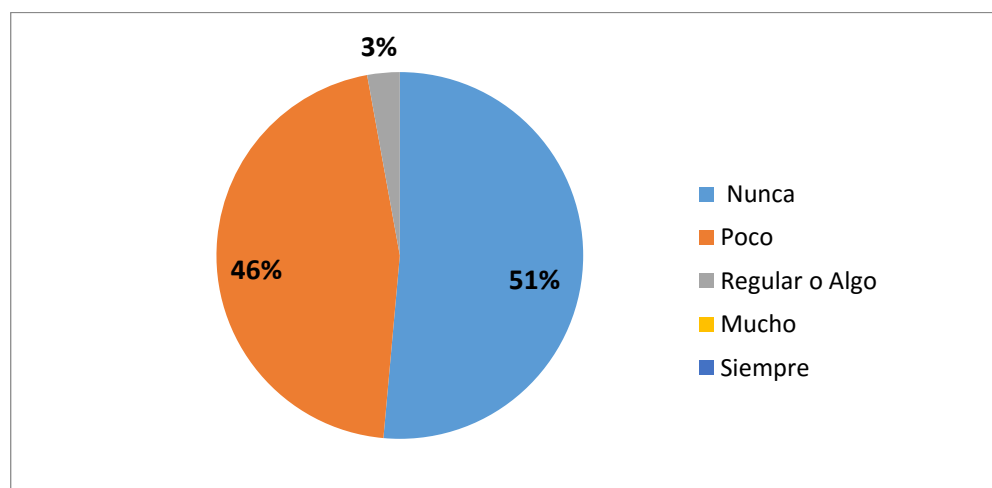
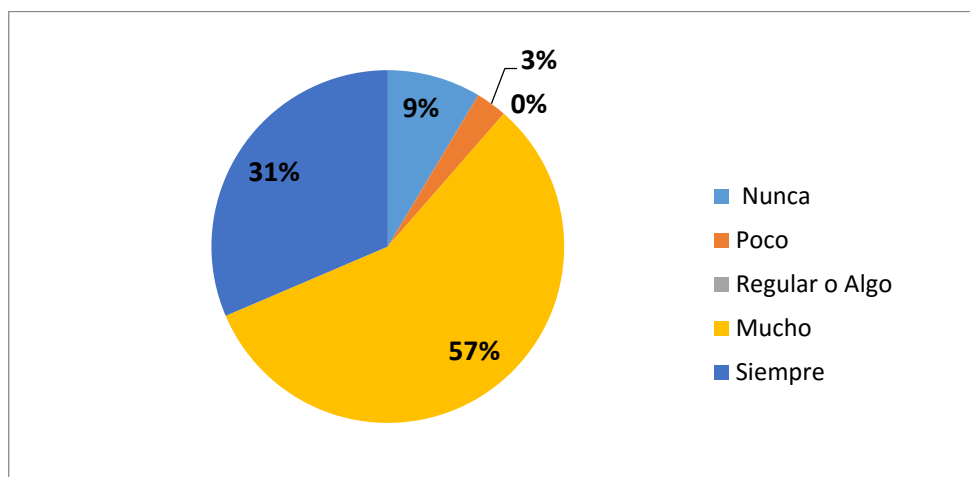


Figura 39 Se cuenta con acceso a la información para cumplir con el trabajo

Observamos la figura 39, que un 97% de trabajadores encuestados observan que existe poco o nulo acceso a la información necesaria para la realización de la actividad laboral dentro de la municipalidad, gracias a información recabada de manera exploratoria durante la aplicación de la tesis ellos nos manifestaron que no se les brinda la información necesaria sobre los objetivos y metas de la municipalidad, como también la información que existe sobre un determinado puesto de trabajo es escaso o muy confuso de interpretar; solo un 3% percibe que es poca la información que se da para el desempeño adecuado y eficiente de un puesto de trabajo.

Tabla 55: En mi área de trabajo, la información fluye adecuadamente

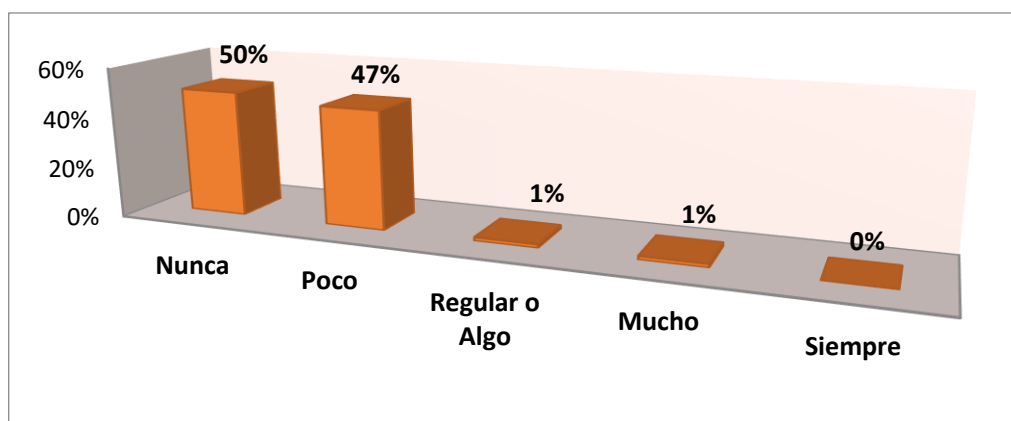
RESPUESTA	PREG: 9	%
Nunca	6	9%
Poco	2	3%
Regular o Algo	0	0%
Mucho	40	57%
Siempre	22	31%
Total general	70	100%

**Figura 40 En mi área de trabajo, la información fluye adecuadamente**

Observamos en la figura 40, un 57% de los trabajadores de la municipalidad percibe que existe muchas líneas de comunicación en una misma área de trabajo lo que facilita el trabajo en equipo, facilita la solución de problemas de manera grupal, crea lazos de compañerismo entre trabajadores; apoyada por el 31% de trabajadores que corroboran la afirmación de la premisa antes mencionada; todo esto generado en una misma área de trabajo, gracias a entrevistas exploratorias no estructuradas pudimos notar que es difícil la creación de lazos de amistad con trabajadores de otra área ocasionado por la poca sistematización del trabajo y porque la institución tiene un sistema tradicional de gestión. Es necesario decir que la comunicación es un factor importante en la construcción de un buen clima o ambiente de trabajo, esta comunicación no siempre procede de canales formales, es decir comunicados oficiales de la organización o mandatos e ideas entre personal, en espacios creados para ese fin, como juntas, acuerdos, asambleas y otros.

Tabla 56: En los grupos de trabajo, existe una relación armoniosa

RESPUESTA	PREG: 14	%
Nunca	35	50%
Poco	33	47%
Regular o Algo	1	1%
Mucho	1	1%
Siempre	0	0%
Total general	70	100%

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

Como podemos observar en la figura 41, el 97% de trabajadores están poco o nada de acuerdo con la premisa de que en los distintos grupos de trabajo exista una relación armoniosa debido a que no existe un sistema integrado de todas las áreas de la municipalidad que permitan un adecuado nivel de comunicación e integración entre trabajadores de la institución; es importante enfrentar a los trabajadores a la diversidad y a partir de ella lograr una progresiva adaptación a diversos criterios al interior del equipo, a aceptar opiniones diversas e incluso aceptar culturas, grupos sociales diferentes o diferencias basadas en el género u otras muestras de relaciones interculturales, que ayudan a construir un concepto de esfuerzo conjunto no basado en ideas únicas sino en la comunicación. Esta idea de generar en el trabajo ideas diversas, se puede dar a través de reuniones grupales, prácticas de trabajo conjuntos entre equipos diversos, e inclusive estrategias de mentoring que permitan a los empleados internalizar aquellos aspectos que la organización no tiene escritos (ligados a la cultura formal) pero que son prácticas comunes, como los estilos de

liderazgo, el diálogo, la participación del trabajador, el aprendizaje al interno del puesto y demás criterios que son claves en las percepciones individuales que construyen un clima ideal de trabajo. (Musser, 2001).

Tabla 57: Existen suficientes canales de comunicación

RESPUESTA	PREG: 19	%
Nunca	32	46%
Poco	33	47%
Regular o Algo	0	0%
Mucho	3	4%
Siempre	2	3%
Total general	70	100%

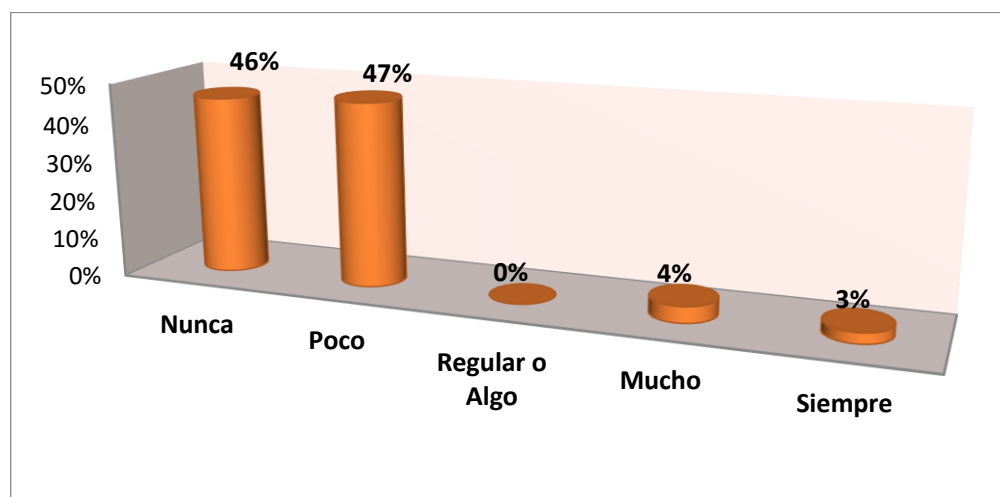
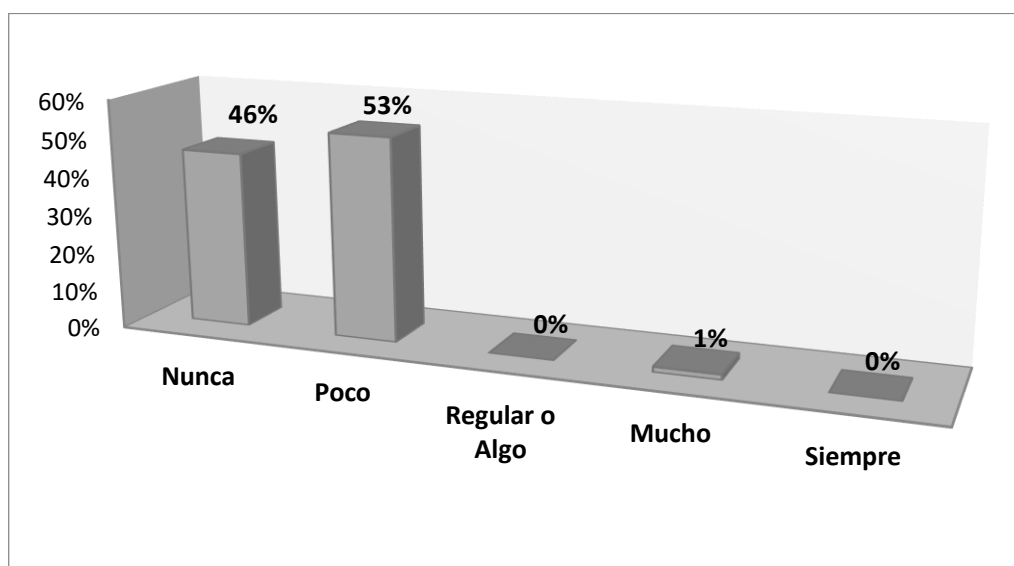


Figura 42 Existen suficientes canales de comunicación

En la figura 42, podemos observar que un 93% de trabajadores encuestados, perciben que no existen líneas de comunicación adecuada entre las distintas áreas de la municipalidad lo que conlleva a que existan relaciones conflictivas e impersonales, produciendo un clima laboral complicado con repercusiones en el desempeño eficiente de cada trabajador. Existe un 4% de empleados que manifestaron que si existen líneas de comunicación pero esta se da a nivel de una misma área de trabajo, en donde la comunicación es más informal que formal.

Tabla 58: Es posible la interacción con personas de mayor jerarquía

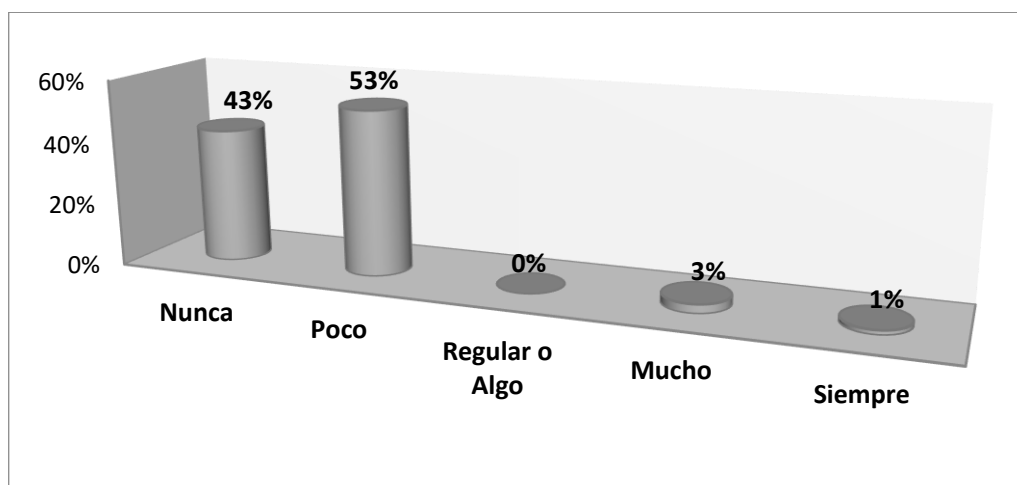
RESPUESTA	PREG: 24	%
Nunca	32	46%
Poco	37	53%
Regular o Algo	0	0%
Mucho	1	1%
Siempre	0	0%
Total general	70	100%

**Figura 43 Es posible la interacción con personas de mayor jerarquía**

Observamos en la figura 43, que la gran mayoría de trabajadores encuestados manifestaron que existe poca o nula interacción con personal de mayor jerarquía, ocasionado por existir en la institución solo una comunicación horizontal, en donde las relaciones entre jefes y subalternos están determinada por la autoridad que otorga el cargo con la consiguiente “sumisión” a quien la ejerce y un 1% de empleados percibe tener buena interacción con personal de mayor jerarquía definiéndose como personal de nivel intermedio.

Tabla 59: En la institución, se afrontan y superan los obstáculos

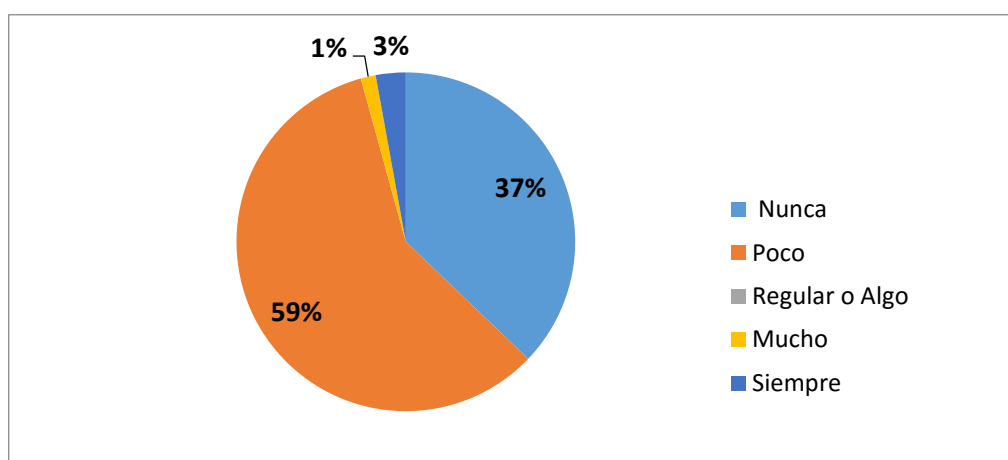
RESPUESTA	PREG: 29	%
Nunca	30	43%
Poco	37	53%
Regular o Algo	0	0%
Mucho	2	3%
Siempre	1	1%
Total general	70	100%

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

En la figura 44, podemos observar que el 96% de empleados encuestados, nos mencionaron que en la municipalidad no se afronta ni mucho menos se supera los obstáculos debido a que no hay compañerismo entre áreas de trabajo, existencia de pocas líneas de comunicación; en contraposición encontramos lo mencionado por Palma (2004) la cual define al clima organizacional como la percepción del trabajador con respecto a su ambiente laboral y en función a aspectos vinculados como posibilidades de realización personal, involucramiento con la tarea asignada, supervisión que recibe, acceso a la información relacionada con su trabajo en coordinación con sus demás compañeros y condiciones laborales que facilitan su tarea. Un 4% de los empleados afirma que si se supera los obstáculos que se presentan, generalmente son los trabajadores que se encuentran en cargos intermedios dentro de la municipalidad.

Tabla 60: La institución fomenta y promueve la comunicación interna

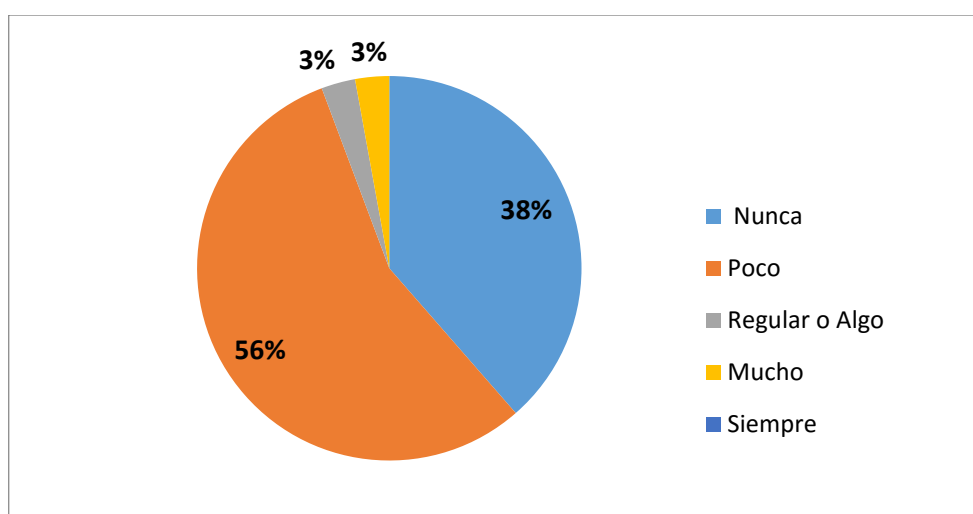
RESPUESTA	PREG: 34	%
Nunca	26	37%
Poco	41	59%
Regular o Algo	0	0%
Mucho	1	1%
Siempre	2	3%
Total general	70	100%

**Figura 45 La institución fomenta y promueve la comunicación interna**

Observamos en la figura 45, que la gran mayoría de trabajadores de la municipalidad percibe como poca o nula el interés que la institución promueva una comunicación interna, entre sus miembros, acción que se contrapone a Hee et al (2001) que considera a la comunicación como un factor importante en la construcción de un buen clima o ambiente de trabajo, esta comunicación no siempre procede de canales formales, es decir comunicados oficiales de la organización o mandatos e ideas entre personal, en espacios creados para ese fin, como juntas, acuerdos, asambleas y otros. Muchas veces la comunicación coge la forma de rumor (o mecanismo informal de comunicación) y este rumor puede llegar a alterar, por lo menos temporalmente, el clima organizacional, afectando la dimensión personal y con ello puede llegarse a deteriorar el ambiente de trabajo a modo de entorno.

Tabla 61: El jefe escucha los planteamientos que se le hacen

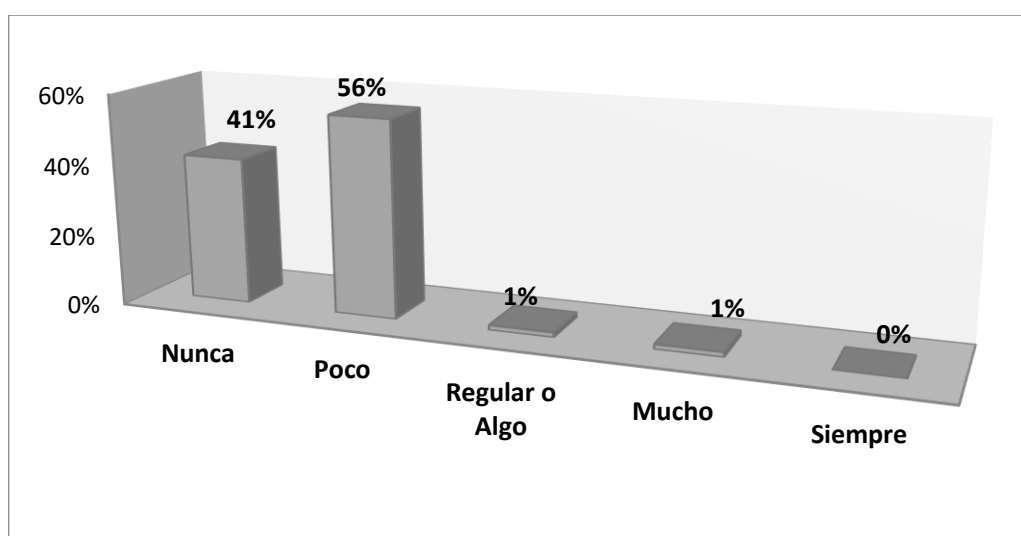
RESPUESTA	PREG: 39	%
Nunca	27	39%
Poco	39	56%
Regular o Algo	2	3%
Mucho	2	3%
Siempre	0	0%
Total general	70	100%

**Figura 46 El jefe escucha los planteamientos que se le hacen**

En la figura 46, podemos observar que el 94% de los trabajadores menciona que nunca o casi nunca su jefe ha escuchado algún planteamiento que se les ha hecho llegar esto es gracias al sistema de comunicación ineficiente que se da en la municipalidad y porque existe un sistema de liderazgo autocrático donde no se da importancia a los aportes de los trabajadores, esto se ve agravado más aun por la percepción de los trabajadores al sentirse marginados de la institución, en situaciones como el momento de elaborar los lineamientos de funcionamiento de la municipalidad.

Tabla 62: Existe colaboración entre el personal de las diversas oficinas

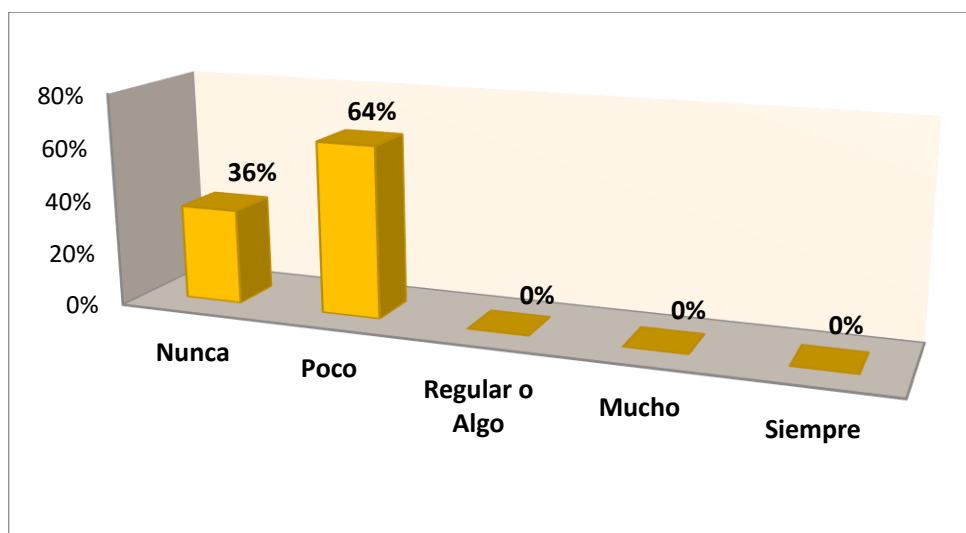
RESPUESTA	PREG: 44	%
Nunca	29	41%
Poco	39	56%
Regular o Algo	1	1%
Mucho	1	1%
Siempre	0	0%
Total general	70	100%

**Figura 47 Existe colaboración entre el personal de las diversas oficinas**

Observamos en la figura 47, que el 97% de los trabajadores percibe que no existe colaboración entre el personal de las diversas oficinas, generado en gran medida por la ineficiente comunicación existente entre las diversas áreas de la municipalidad y por el poco interés de los jefes en elaborar un sistema de integración para todas las áreas de la municipalidad. Estos resultados se contraponen a (Musser, 2001) que nos dice que es necesario enfrentar a los trabajadores a la diversidad y a partir de ella lograr una progresiva adaptación a diversos criterios al interior del equipo, a aceptar opiniones diversas e incluso aceptar culturas, grupos sociales diferentes o diferencias basadas en el género u otras muestras de relaciones interculturales, que ayudan a construir un concepto de esfuerzo conjunto no basado en ideas únicas sino en la comunicación.

Tabla 63: Se conocen los avances en otras áreas de la institución

RESPUESTA	PREG: 49	%
Nunca	25	36%
Poco	45	64%
Regular o Algo	0	0%
Mucho	0	0%
Siempre	0	0%
Total general	70	100%

**Figura 48 Se conocen los avances en otras áreas de la institución**

Observamos en la figura 48, que el total de trabajadores de la municipalidad de Santa Cruz no conoce los avances que pueden suceder en otras áreas de la institución, consecuencia de que no existe un sistema de integración entre las áreas, además del ineficiente sistema de comunicación que pueda permitir conocer los avances de todas áreas para lograr un buen desempeño laboral. Es frecuente que estos resultados estén determinados por el poco compañerismo que existe entre las distintas áreas y por la presencia de cierto celo por el trabajo que realizan.

5.- CONDICIONES LABORALES

Tabla 64: Se conocen los avances en otras áreas de la institución

RESPUESTA	PREG: 5	%
Nunca	0	0%
Poco	0	0%
Regular o Algo	0	0%
Mucho	38	54%
Siempre	32	46%
Total general	70	100%

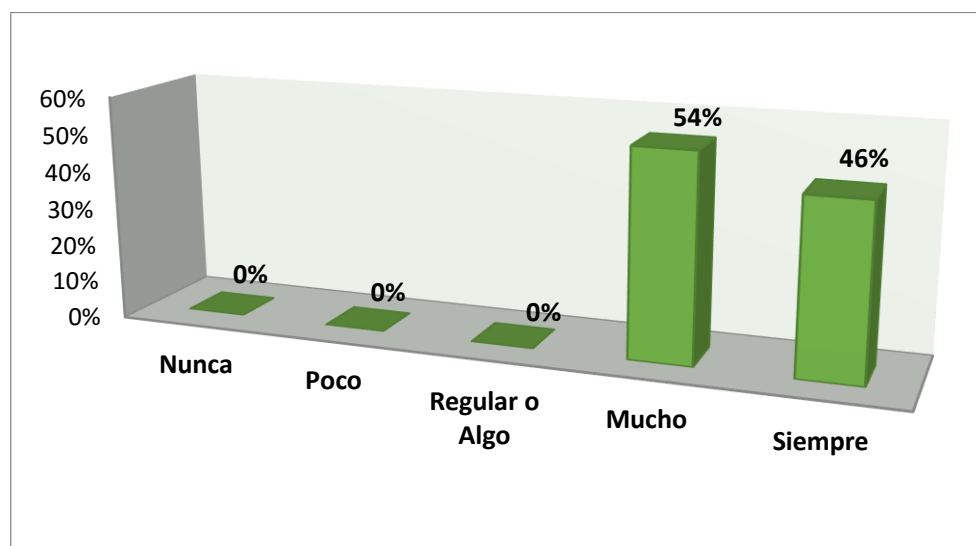
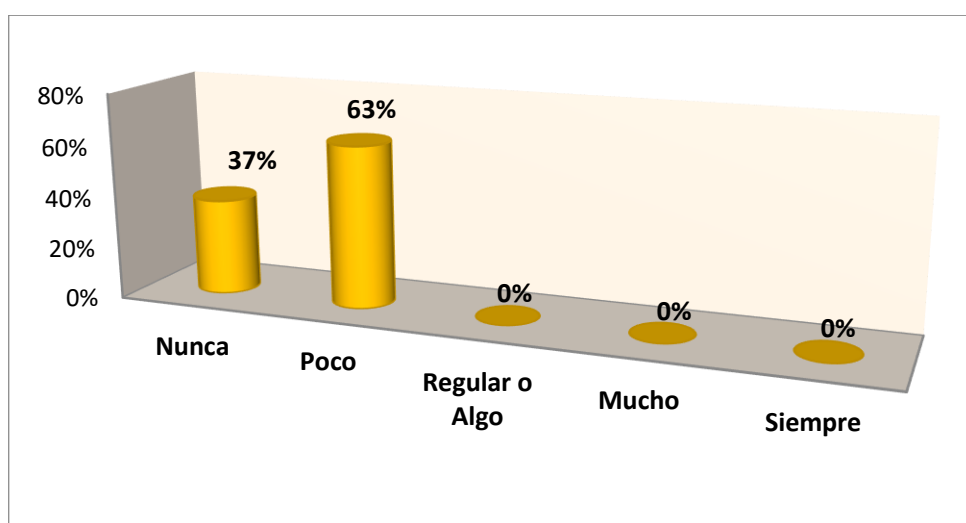


Figura 49 Se conocen los avances en otras áreas de la institución

En la figura 49, podemos observar que el 100% de encuestados consideran que existe altos niveles de comunicación entre compañeros, esto puede deberse a que existe un contacto directo y constante entre trabajadores, contribuyendo a generar buenos niveles de comunicación horizontal, permitiendo el apoyo de trabajadores en cualquier problema que se suscite el en centro de labores. Estos niveles de comunicación generalmente se dan dentro de una misma área de trabajo donde el contacto entre trabajadores es más frecuente.

Tabla 65: Los objetivos de trabajo son retadores

RESPUESTA	PREG: 10	%
Nunca	26	37%
Poco	44	63%
Regular o Algo	0	0%
Mucho	0	0%
Siempre	0	0%
Total general	70	100%

**Figura 50 Los objetivos de trabajo son retadores**

En la figura 50, observamos que la gran mayoría de los trabajadores de la municipalidad de Santa Cruz perciben que los objetivos de trabajo no son retadores, no genera un sentimiento de querer lograrlo y al no ser partícipes de los mismos no producen un sentimiento de querer alcanzarlos, esto se agrava más aun cuando dichos objetivos no son descritos adecuadamente por parte de los jefes, ocasionando altos niveles de confusión en los trabajadores.

Tabla 66: Se tiene la oportunidad de tomar decisiones en tareas de responsabilidad

RESPUESTA	PREG: 15	%
Nunca	36	51%
Poco	34	49%
Regular o Algo	0	0%
Mucho	0	0%
Siempre	0	0%
Total general	70	100%

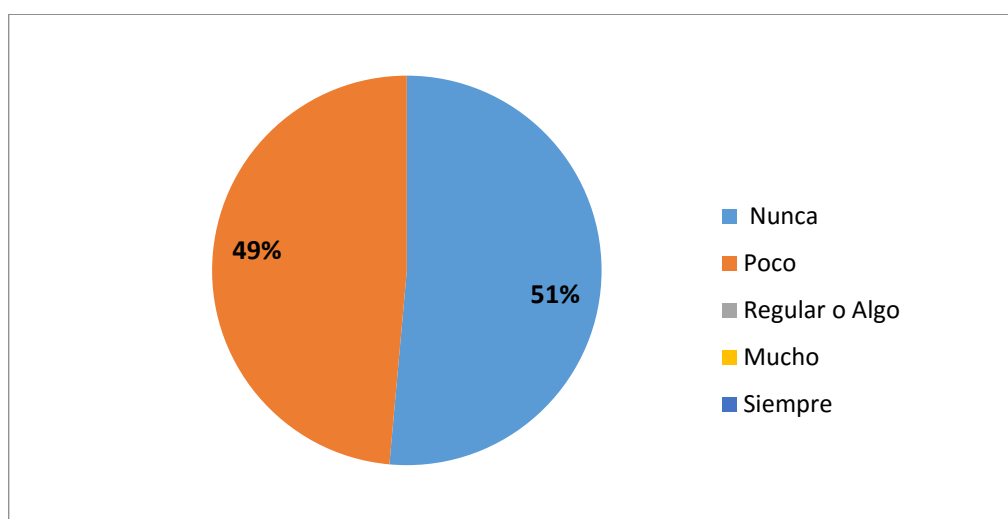


Figura 51 Se tiene la oportunidad de tomar decisiones en tareas de responsabilidad

En la figura 51, podemos observar que el 100% de los empleados de la municipalidad no tienen la oportunidad de tomar decisiones en determinadas situaciones, esto debido a que muchas veces se cree que la toma de decisiones es algo que le compete únicamente al nivel ejecutivo, es decir, a la alta gerencia, pero ese es un gran error; la toma de decisiones se ejerce en todos los niveles dentro de la empresa (sistema tradicional de organización), también ocurre que los empleados tienen el temor de atreverse a tomar decisiones, pues si se equivocan pueden poner en riesgo su estabilidad laboral. Evidentemente las deficiencias en la toma de decisiones afectan directamente el desempeño de toda organización.

Tabla 67: El grupo con el que trabajo, funciona como un equipo bien integrado

RESPUESTA	PREG: 20	%
Nunca	0	0%
Poco	0	0%
Regular o Algo	2	3%
Mucho	42	60%
Siempre	26	37%
Total general	70	100%

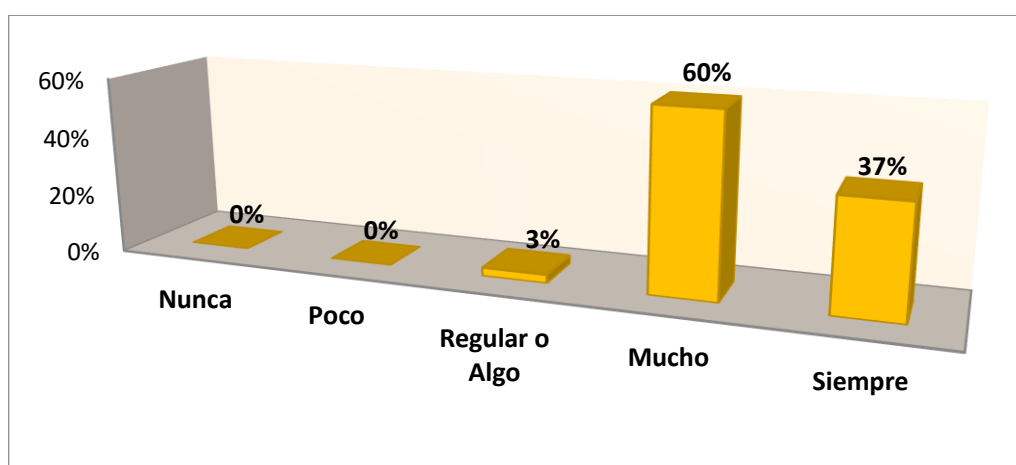


Figura 52 El grupo con el que trabajo, funciona como un equipo bien integrado

En la figura 52, observamos que el 97% de los trabajadores de la municipalidad considera que su grupo de trabajo funciona como un equipo muy bien integrado gracias a que existe grandes líneas de comunicación interna lo que permite que se desarrolle grandes lazos de amistad y compañerismo; es así que (Musser, 2001) menciona que es necesario enfrentar a los trabajadores a la diversidad y a partir de ella lograr una progresiva adaptación a diversos criterios al interior del equipo, a aceptar opiniones diversas e incluso aceptar culturas, grupos sociales diferentes o diferencias basadas en el género u otras muestras de relaciones interculturales, que ayudan a construir un concepto de esfuerzo conjunto no basado en ideas únicas sino en la comunicación. Esta idea

de generar en el trabajo ideas diversas, se puede dar a través de reuniones grupales, prácticas de trabajo conjuntos entre equipos diversos.

Tabla 68: Se cuenta con la oportunidad de realizar el trabajo lo mejor que se puede

RESPUESTA	PREG: 25	%
Nunca	38	54%
Poco	31	44%
Regular o Algo	0	0%
Mucho	1	1%
Siempre	0	0%
Total general	70	100%

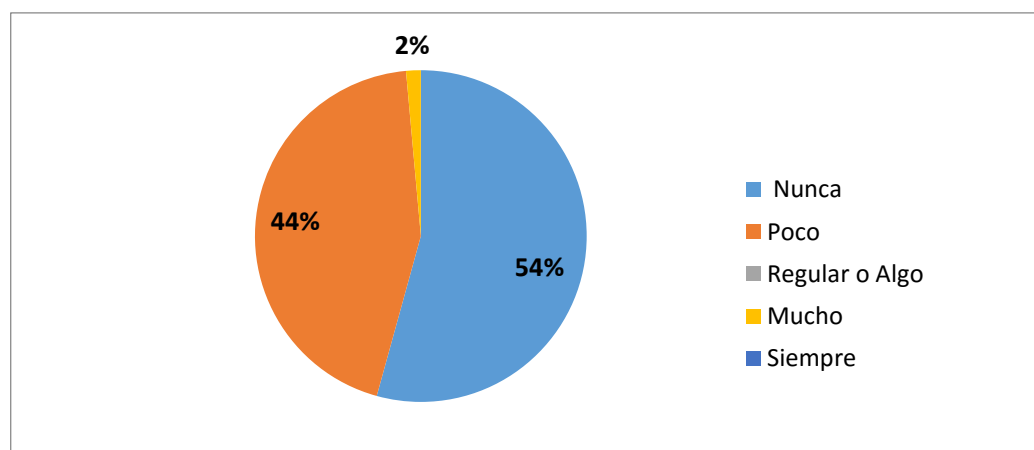
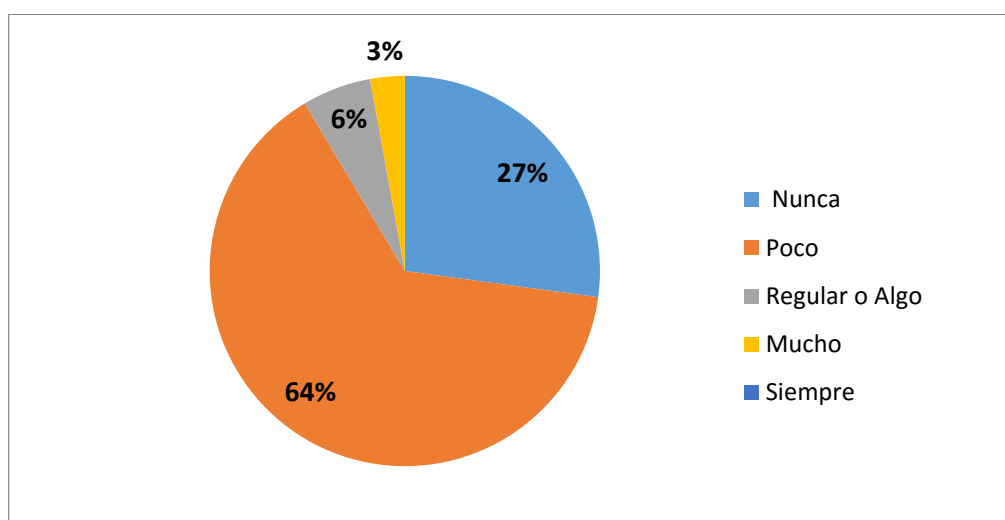


Figura 53 Se cuenta con la oportunidad de realizar el trabajo lo mejor que se puede

En la figura 53, podemos observar que la mayoría de trabajadores 98% creen que no existen posibilidades de realizar su trabajo lo mejor posible, debido a que existe recursos muchas veces limitados que no permiten el mejor desempeño de los trabajadores, la existencia de trabas propias de una organización tradicional, deficiencia de información en relación a niveles de eficiencia y calidad alcanzados en el trabajo que solo es dada a personas que desempeñan cargos de nivel directivo o intermedio, al empleado operativo no trasciende este tipo de información.

Tabla 69: Existe buena administración de los recursos

RESPUESTA	PREG: 30	%
Nunca	19	27%
Poco	45	64%
Regular o Algo	4	6%
Mucho	2	3%
Siempre	0	0%
Total general	70	100%

**Figura 54 Existe buena administración de los recursos**

Observamos en la figura 54, que la mayor parte de empleados de la municipalidad 91% percibe que la administración de recursos es ineficiente ya que no existe una distribución equitativa en las áreas, como en la asignación de salarios de los trabajadores así como la deficiente inversión en materiales que faciliten el buen desarrollo de las actividades laborales, produciendo una percepción negativa del clima laboral definido por Palma (2004) como la percepción del trabajador con respecto a su ambiente laboral y en función a aspectos vinculados como posibilidades de realización personal, involucramiento con la tarea asignada, supervisión que recibe, acceso a la información relacionada con su trabajo en coordinación con sus demás compañeros y condiciones laborales que facilitan su tarea.

Tabla 70: La remuneración es atractiva en comparación con la de otras organizaciones

RESPUESTA	PREG: 35	%
Nunca	26	37%
Poco	41	59%
Regular o Algo	1	1%
Mucho	2	3%
Siempre	0	0%
Total general	70	100%

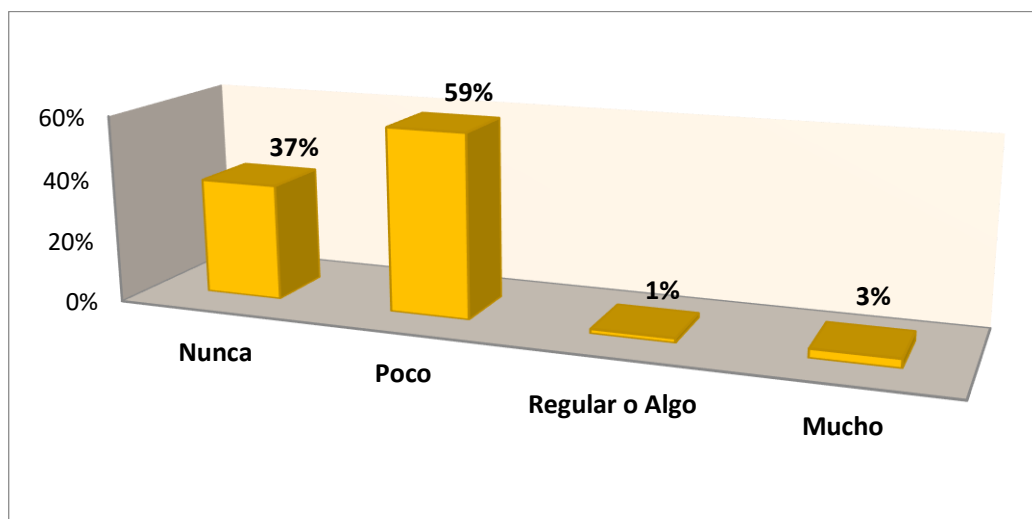


Figura 55 La remuneración es atractiva en comparación con la de otras organizaciones

Podemos observar en la figura 55, que un 96% de trabajadores de la municipalidad de Santa Cruz percibe que la remuneración percibida es poco atractiva con relación a otras instituciones, debido a la mala distribución de recursos presentes y a la no existencia de un sistema remunerativo basado en cargo que desempeña cada empleado y el grado de dificultad que presente.

Tabla 71: Los objetivos de trabajo guardan relación con la visión de la institución

RESPUESTA	PREG: 40	%
Nunca	26	37%
Poco	44	63%
Regular o Algo	0	0%
Mucho	0	0%
Siempre	0	0%
Total general	70	100%

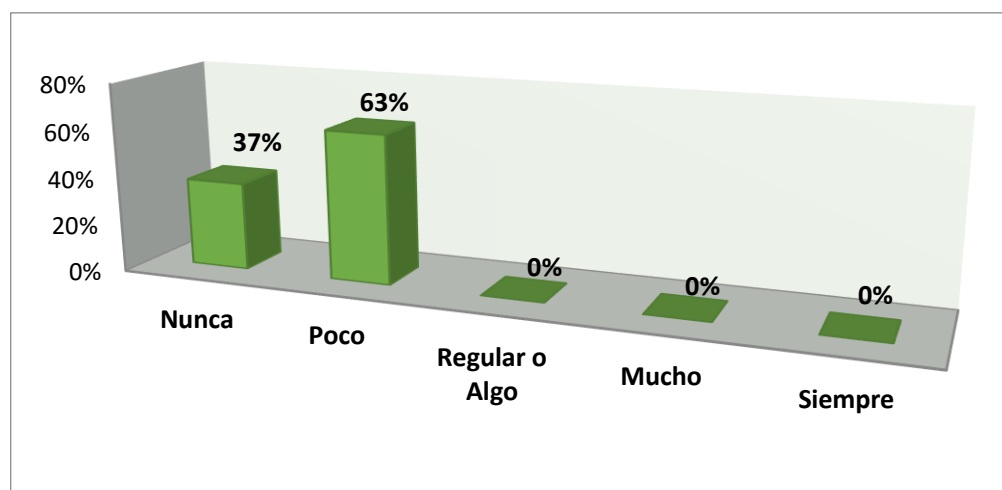
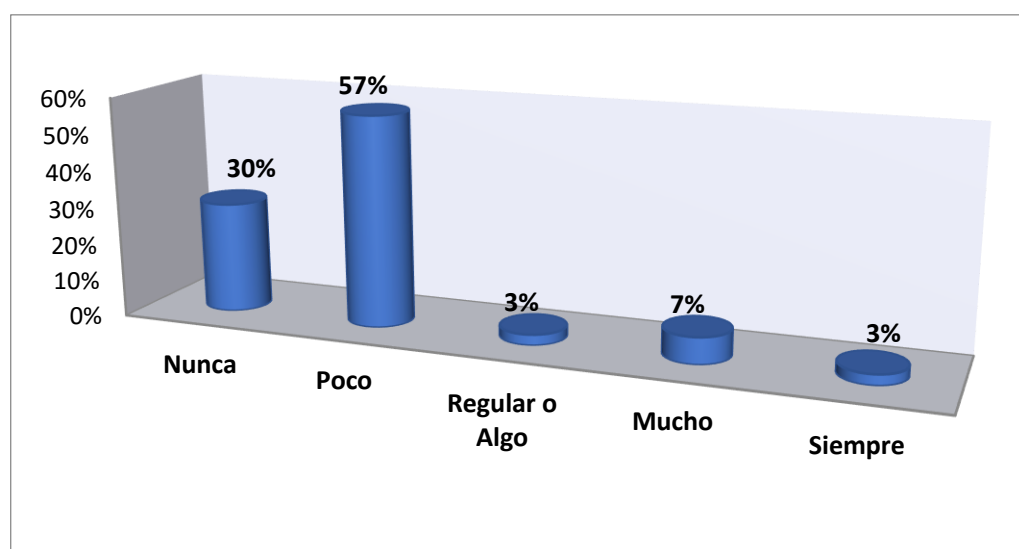


Figura 56 Los objetivos de trabajo guardan relación con la visión de la institución

Se observa en la figura 56, que un 63% de trabajadores perciben que de alguna manera los objetivos de trabajo guarda con relación a la visión de la institución ya que si no fuera así el desarrollo de dichas actividades no tendría razón alguna, cabe decir que la existencia de esa duda presente en los trabajadores acerca de la relación objetivos – visión se da por la ineficiente descripción de los objetivos a los trabajadores y por las malas líneas de comunicación interna en la municipalidad.

Tabla 72: Se dispone de tecnología que facilita el trabajo

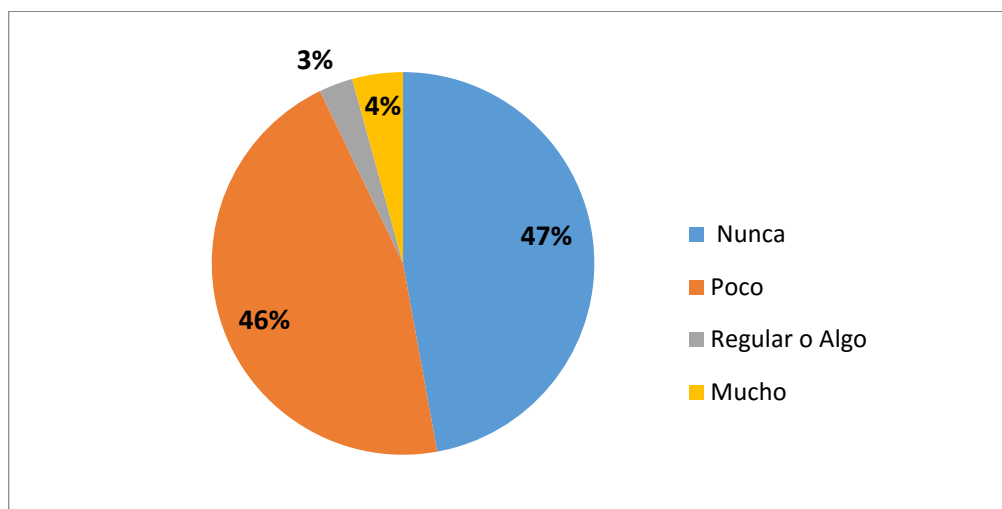
RESPUESTA	PREG: 45	%
Nunca	21	30%
Poco	40	57%
Regular o Algo	2	3%
Mucho	5	7%
Siempre	2	3%
Total general	70	100%

**Figura 57 Se dispone de tecnología que facilita el trabajo**

Observamos en la figura 57, que un 87% de trabajadores perciben que en la municipalidad de Santa Cruz no se cuenta con la tecnología necesaria que pueda facilitar el trabajo de cada empleado, generado en gran medida por la mala distribución de recursos que existe en la entidad, dificultando de alguna manera el buen clima laboral que Palma(2001) la define como la percepción del trabajador con respecto a su ambiente laboral y en función a aspectos vinculados como posibilidades de realización personal, involucramiento con la tarea asignada, supervisión que recibe, acceso a la información relacionada con su trabajo en coordinación con sus demás compañeros y condiciones laborales que facilitan su tarea.

Tabla 73: El salario está de acuerdo al desempeño y los logros

RESPUESTA	PREG: 50	%
Nunca	33	47%
Poco	32	46%
Regular o Algo	2	3%
Mucho	3	4%
Siempre	0	0%
Total general	70	100%

**Figura 58 El salario está de acuerdo al desempeño y los logros**

En la figura 58, podemos observar que un 93% de trabajadores están en desacuerdo en que el salario está acorde con el desempeño y logro de muchos de los trabajadores, ocasionado por la mala distribución de recursos así como la falta de un sistema de premios para aquellos trabajadores que tengan un desempeño sobresaliente en el área que se desenvuelven.

TABLAS Y GRÁFICOS SIMPLES: MOTIVACIÓN LABORAL

1.- MOTIVACIÓN EXTRÍNSECA

Tabla 74: Mi sueldo cubre mis necesidades

RESPUESTA	PREG 1	%
Total desacuerdo	20	29%
Desacuerdo	42	60%
Indiferente	5	7%
Acuerdo	3	4%
Total de acuerdo	0	0%
Total general	70	100%

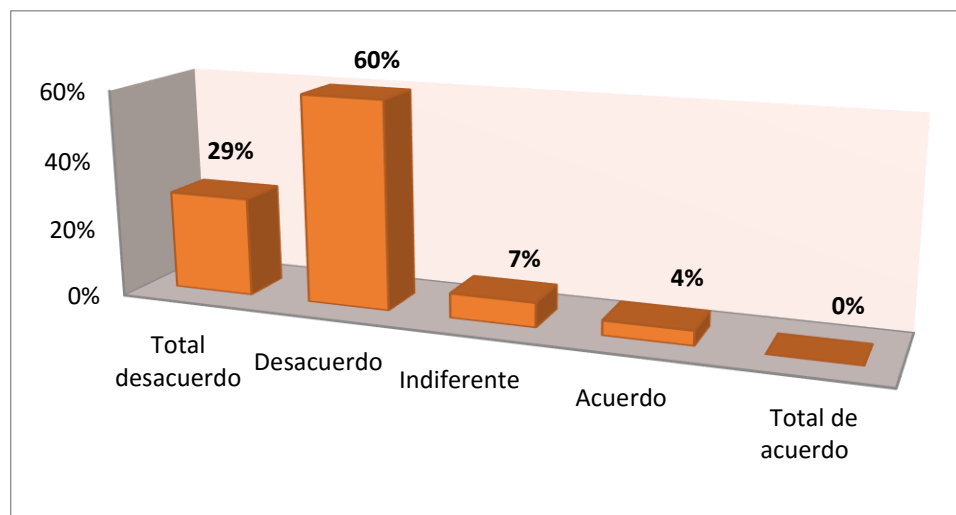
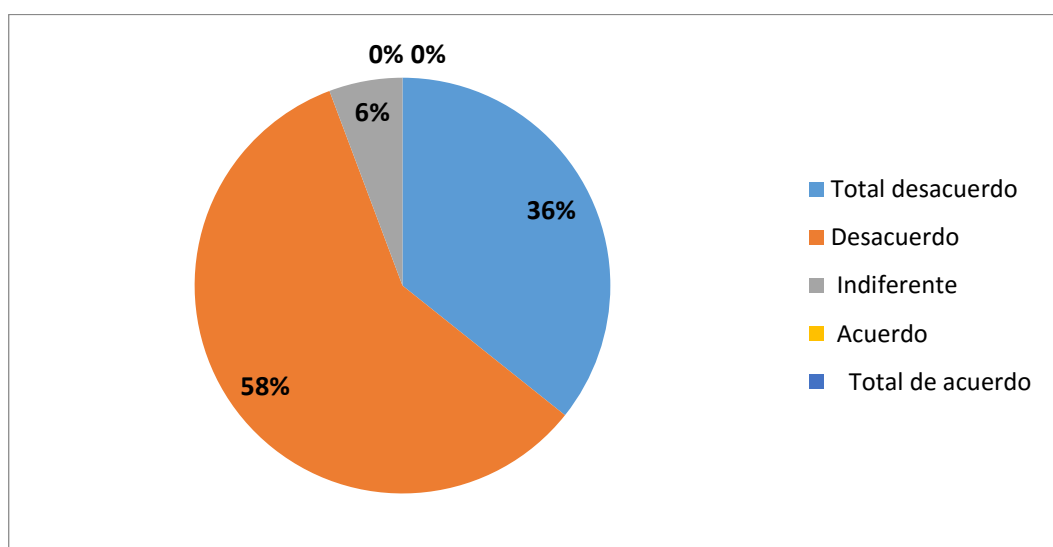


Figura 59 Mi sueldo cubre mis necesidades

En la figura 59, observamos que el 89% del personal de la municipalidad de Santa Cruz - Cajamarca, percibe que su sueldo no cubre sus necesidades, debido a que el estilo de vida de hoy en día es más caro con relación a la de hace una década, el costo de vida aumenta a medida que las necesidades cambian; por lo tanto es necesario que se elabore un sistema remunerativo más atractivo para los trabajadores. Ante esta interrogante solo el 4% del personal percibe que su sueldo si cubre sus necesidades. Esto se ve corroborado en algunos comentarios del personal al momento de realizar la encuesta.

Tabla 75: Mi sueldo está de acuerdo a las actividades que realizo

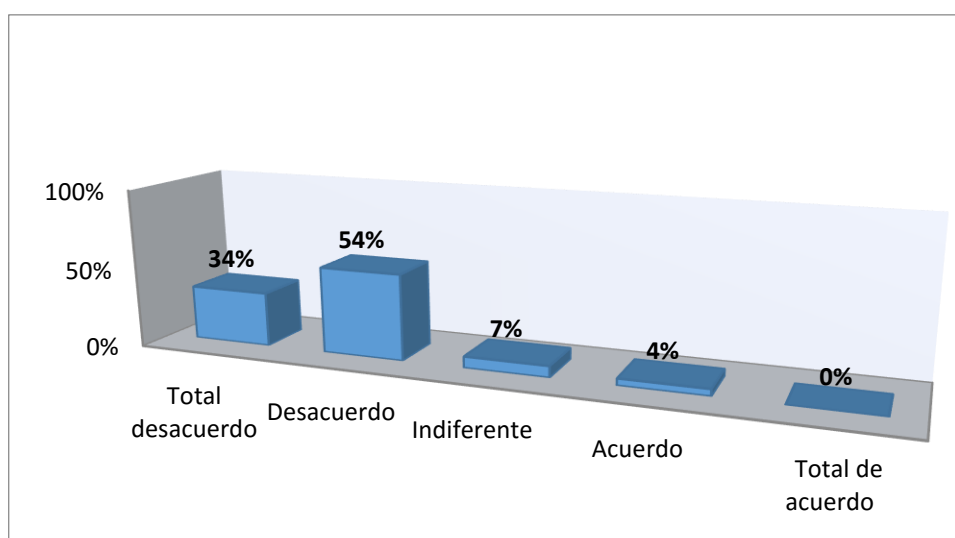
RESPUESTA	PREG 2	%
Total desacuerdo	25	36%
Desacuerdo	41	59%
Indiferente	4	6%
Acuerdo	0	0%
Total de acuerdo	0	0%
Total general	70	100%

**Figura 60 Mi sueldo está de acuerdo a las actividades que realizo**

En la figura 60, el 94% de los trabajadores está en desacuerdo o talmente en desacuerdo con la premisa de que el salario que reciben esté en relación directa con sus actividades laborales, ya que consideran que su trabajo tiene alto grado de complejidad debido a que no existe procedimientos adecuados para su realización y al alto nivel burocrático de realizarlo. Este resultado va en sentido opuesto a lo dice la teoría de la equidad de Stacey Adams (Citado por Chiavenato, I., 2004), sostiene que la motivación, desempeño y satisfacción de un empleado depende de su evaluación subjetiva de las relaciones de su razón de esfuerzo-recompensa.

Tabla 76: Me siento satisfecho con el sueldo que recibo

RESPUESTA	PREG 3	%
Total desacuerdo	24	34%
Desacuerdo	38	54%
Indiferente	5	7%
Acuerdo	3	4%
Total de acuerdo	0	0%
Total general	70	100%

**Figura 61 Me siento satisfecho con el sueldo que recibo**

En la figura 61, observamos que el 4% del personal de la empresa, está de acuerdo con el hecho de sentirse satisfecho en relación al sueldo que reciben, para el 7% le es indiferente la afirmación propuesta, el 34% y 54% de los trabajadores de la empresa se encuentran en total desacuerdo y en desacuerdo, con el hecho de sentirse satisfecho en relación al sueldo que reciben. Esto corrobora las afirmaciones de los trabajadores en premisas anteriores al decir que salario no cubre sus necesidades básicas de sobrevivencia lo que conlleva a decir que su salario no va acorde con las actividades que desempeñan en la municipalidad.

Tabla 77: Mi sueldo está en relación con los demás del mismo nivel jerárquico

RESPUESTA	PREG 4	%
Total desacuerdo	24	34%
Desacuerdo	38	54%
Indiferente	5	7%
Acuerdo	3	4%
Total de acuerdo	0	0%
Total general	70	100%

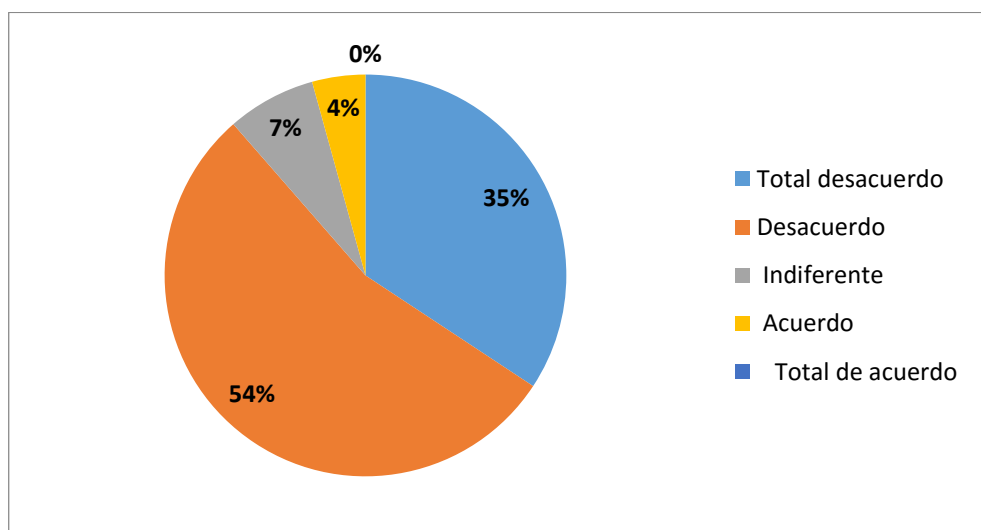


Figura 62 Mi sueldo está en relación con los demás del mismo nivel jerárquico

En la figura 62, se muestra que, el 54% y 35% de los trabajadores de la municipalidad de Santa Cruz – Cajamarca, está en desacuerdo y totalmente de acuerdo en que el salario percibido guarda algún tipo relación con el trabajo de sus compañeros que se encuentran en su mismo nivel jerárquico y tan solo 4% está en total acuerdo con que el salario va reflejado con su nivel jerárquico dentro de la municipalidad, resultado que contradice el concepto de motivación extrínseca de Pérez, J. (1996), el cual la define como aquellos instrumentos, con los cuales, se satisfacen las necesidades materiales, estos resultados son externos a la persona, son estados que se quiere conseguir o que se pretende evitar; dicho resultado negativo tiene mucho que ver con el

descontento de los trabajadores al mencionar que existe mucho favoritismo por cierto personal que compartía mismos ideales políticos, así como el gran descontento por parte del personal de seguridad ciudadana al considerar su salario muy bajo en relación al riesgo que viven.

Tabla 78: Mi sueldo es bueno con respecto al mercado laboral

RESPUESTA	PREG 5	%
Total desacuerdo	24	34%
Desacuerdo	42	60%
Indiferente	4	6%
Acuerdo	0	0%
Total de acuerdo	0	0%
Total general	70	100%

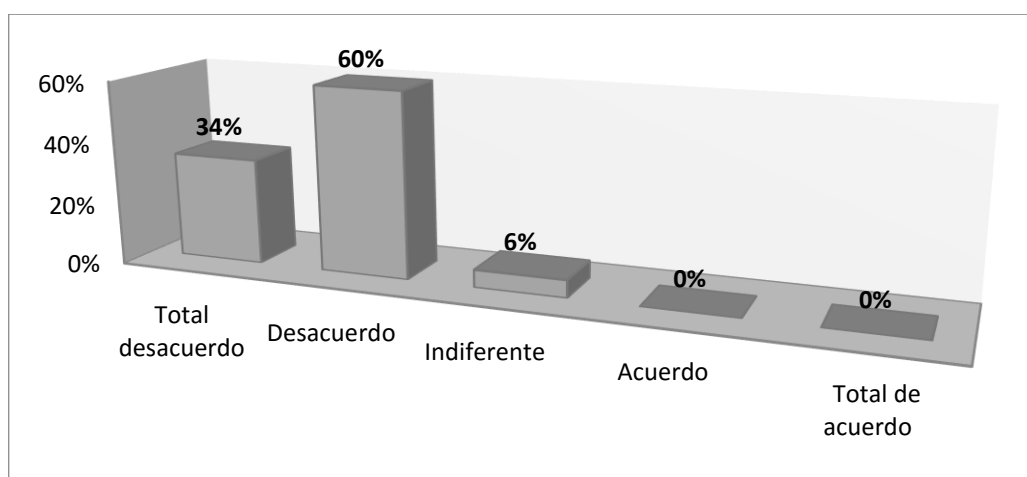
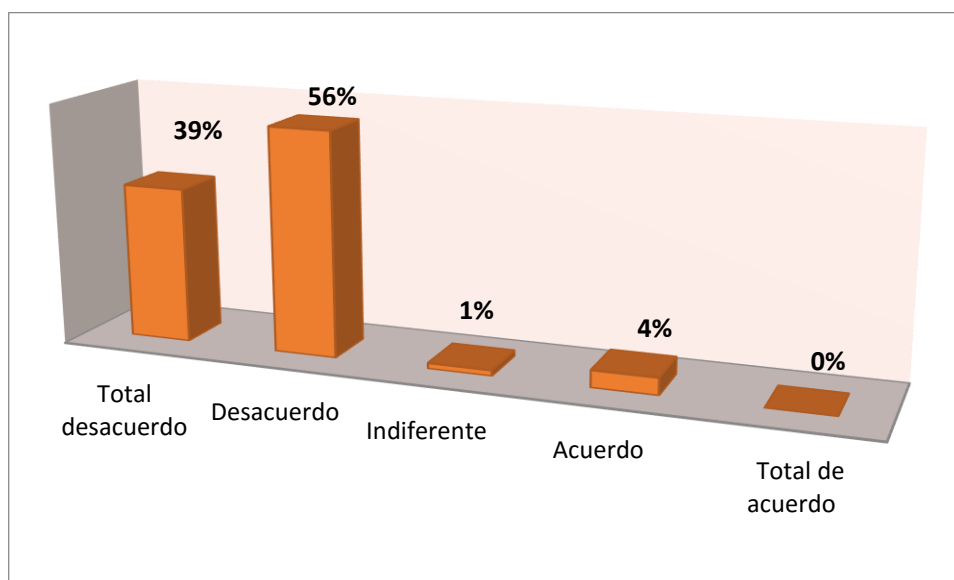


Figura 63 Mi sueldo es bueno con respecto al mercado laboral

En la figura 63, el 60% y 34% de los empleados de la municipalidad está en desacuerdo y totalmente en desacuerdo en que el salario percibido es el que maneja el mercado, tan solo el 6% de los encuestados se muestra indiferente a la premisa que su salario es acorde al mercado. Estos resultados de percepciones de desigualdad en sus salarios es reflejo de que no existe una buena distribución de recursos por parte de la municipalidad así como el exceso de trabajadores; indicadores que sus salarios estén por debajo del mercado.

Tabla 79: Son puntuales en el abono de mi sueldo

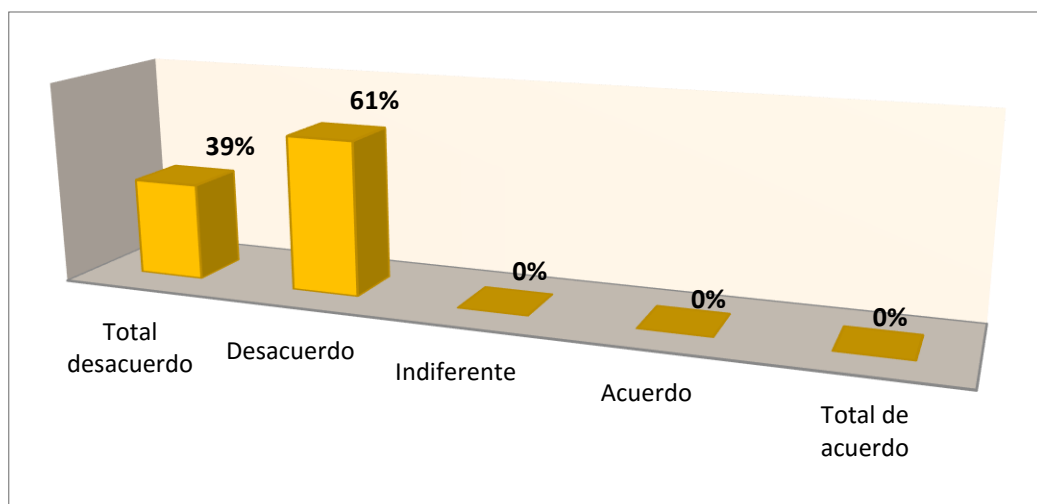
RESPUESTA	PREG 6	%
Total desacuerdo	27	39%
Desacuerdo	39	56%
Indiferente	1	1%
Acuerdo	3	4%
Total de acuerdo	0	0%
Total general	70	100%

**Figura 64 Son puntuales en el abono de mi sueldo**

Observamos en la figura 64, que el 95% de los trabajadores expresa su descontento por la impuntualidad en el abono de sus salarios, esto muchas veces es ocasionado por las descoordinaciones del gobierno regional en cuanto al desembolso de dinero destinado a la municipalidad de Santa Cruz, la ineficiencia de gestión por parte de la gerencia de la municipalidad; esto muchas veces genera dependencia de los ahorros personales de los trabajadores para hacer frente a estos atrasos de abono de sueldos.

Tabla 80: No cuento con seguro para atención de servicios médicos

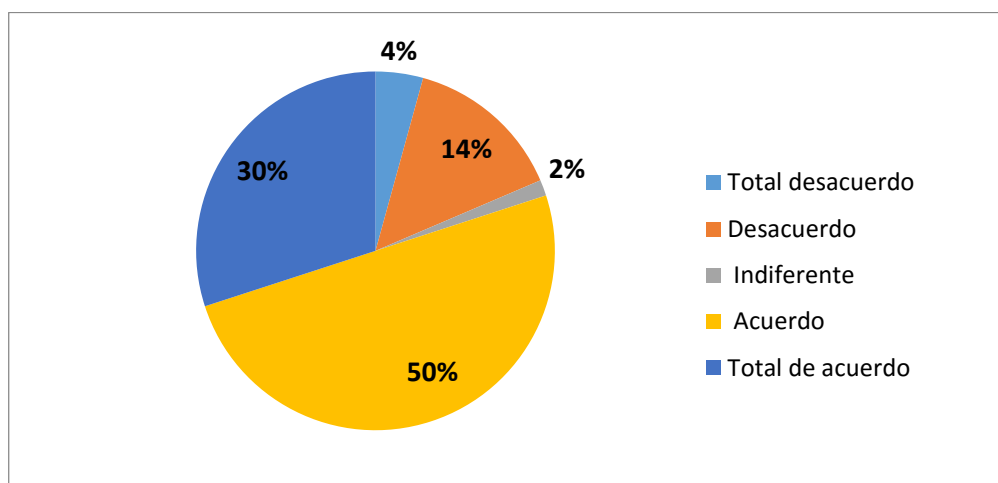
RESPUESTA	PREG 7	%
Total desacuerdo	27	39%
Desacuerdo	43	61%
Indiferente	0	0%
Acuerdo	0	0%
Total de acuerdo	0	0%
Total general	70	100%

**Figura 65 No cuento con seguro para atención de servicios médicos**

Observamos en la figura 65, que el 100% de los trabajadores de la empresa está en desacuerdo y con respecto a la premisa de no contar con algún tipo de seguro; esto quiere decir que los trabajadores en su totalidad tienden a tener un tipo seguro para atención de servicios médicos ya sea Essalud o SIS, conllevando a que los trabajadores de la municipalidad estén en cierta forma protegidos ante cualquier eventualidad no solo como trabajadores sino también de sus familias, lo que les permiten de alguna forma trabajar con tranquilidad sintiéndose respaldado por un seguro social.

Tabla 81: La empresa se preocupa por que disfrute de vacaciones

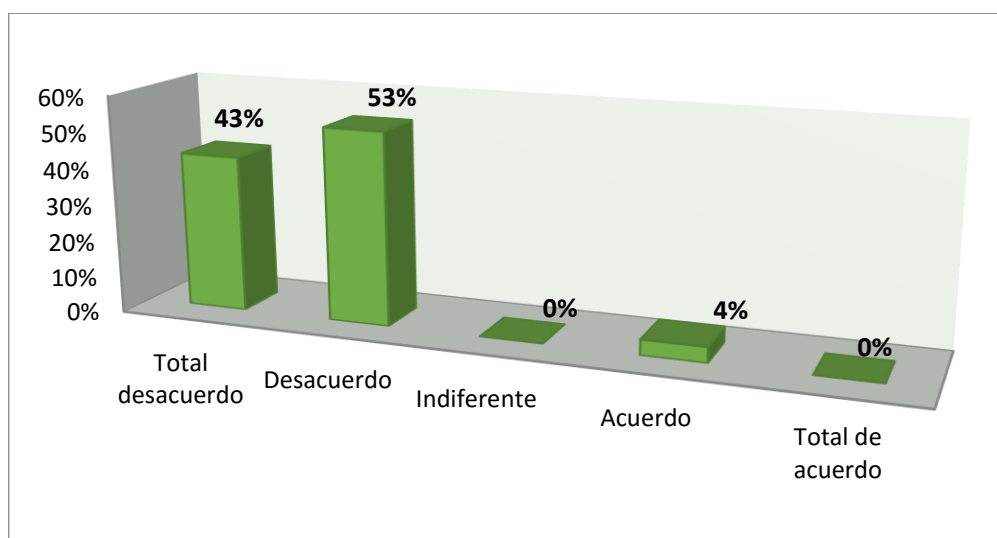
RESPUESTA	PREG 8	%
Total desacuerdo	3	4%
Desacuerdo	10	14%
Indiferente	1	1%
Acuerdo	35	50%
Total de acuerdo	21	30%
Total general	70	100%

**Figura 66 La empresa se preocupa por que disfrute de vacaciones**

Podemos observar en la figura 66, que un 80% de los trabajadores de la municipalidad está totalmente de acuerdo y de acuerdo con respecto a la preocupación de la municipalidad para que sus empleados tengan sus vacaciones de acuerdo a ley, aunque esto es una percepción dividida ya que hay un 14% de trabajadores que manifiestan que no existe un sistema de cronograma de vacaciones que permita que 2 o más trabajadores de una misma área puedan tener vacaciones al mismo tiempo.

Tabla 82: No me otorgan vacaciones en el mes que lo he requerido

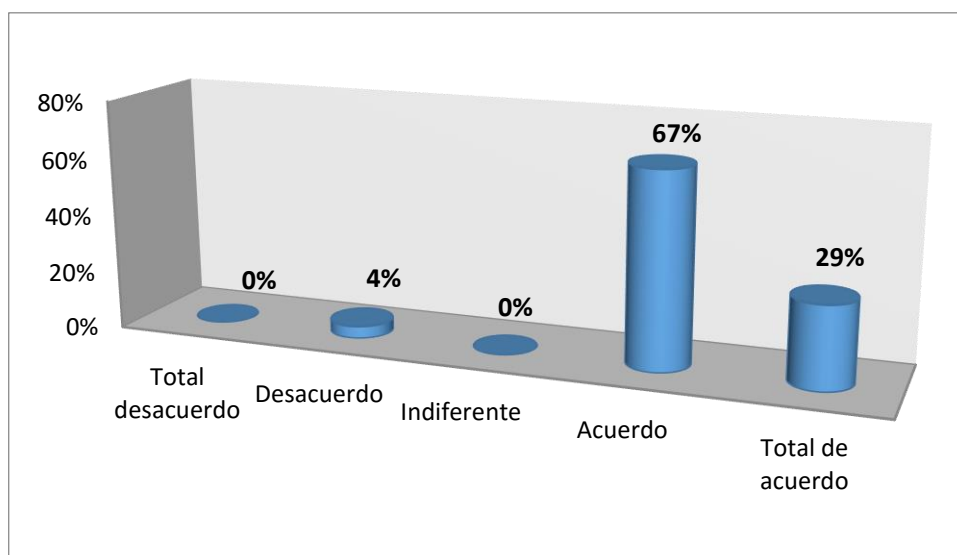
RESPUESTA	PREG 9	%
Total desacuerdo	30	43%
Desacuerdo	37	53%
Indiferente	0	0%
Acuerdo	3	4%
Total de acuerdo	0	0%
Total general	70	100%

**Figura 67 No me otorgan vacaciones en el mes que lo he requerido**

Observamos en la figura 67, que el 96% de los trabajadores de la empresa está en desacuerdo y en total desacuerdo, con respecto a que la municipalidad no les otorga las vacaciones que ellos requieren en un mes determinado, lo que quiere decir que municipalidad acepta otorgarles las vacaciones a sus empleados cuando ellos lo solicitan, estas solicitudes son en su mayoría cuando se les presenta algún problema familiar; solo existe un 4% que manifiesta que la municipalidad no les otorga las vacaciones cuando ellos las requieren, esto es debido a que no pueden existir más de 2 personas ausentes dentro de una misma área información obtenida en entrevistas no estructuradas con el jefe de recursos humanos de la municipalidad.

Tabla 83: Mi horario de trabajo es el adecuado

RESPUESTA	PREG 10	%
Total desacuerdo	0	0%
Desacuerdo	3	4%
Indiferente	0	0%
Acuerdo	47	67%
Total de acuerdo	20	29%
Total general	70	100%

**Figura 68 Mi horario de trabajo es el adecuado**

En la figura 68, el 67% de los trabajadores de la empresa está de acuerdo y el 29% está totalmente de acuerdo, con respecto a su horario de trabajo, pues consideran que es el adecuado y el más óptimo para el desarrollo de las actividades dentro de la municipalidad, respetando las horas que por ley corresponde a un trabajador en un promedio de 8 horas diarias.

Tabla 84: El ambiente físico de trabajo se adecua a mis necesidades laborales

RESPUESTA	PREG 11	%
Total desacuerdo	30	43%
Desacuerdo	40	57%
Indiferente	0	0%
Acuerdo	0	0%
Total de acuerdo	0	0%
Total general	70	100%

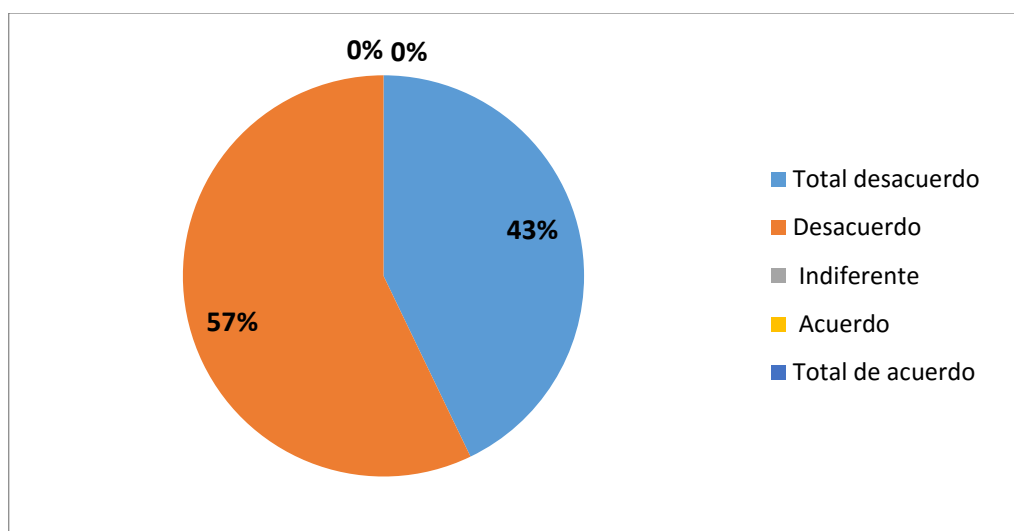
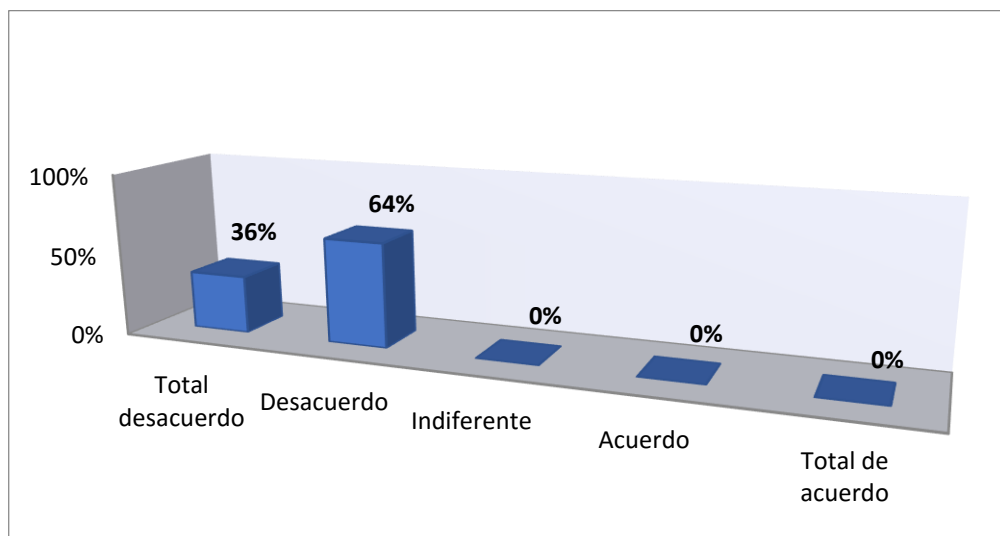


Figura 69 El ambiente físico de trabajo se adecua a mis necesidades laborales

En la figura 69, el 100% de los trabajadores de la municipalidad está en desacuerdo y total desacuerdo con el ambiente físico de trabajo que la municipalidad tiene para con sus trabajadores, en aspectos como: deficiencia de materiales de oficina, espacio de oficina demasiado pequeño, deficientes instrumentos de computo, como una red de información entre oficinas deficiente; todos estos aspectos afectan directamente en el desempeño de cada trabajador impidiéndole muchas veces realizar un trabajo eficiente a la población en general.

Tabla 85: Me siento sobrecargado de trabajo

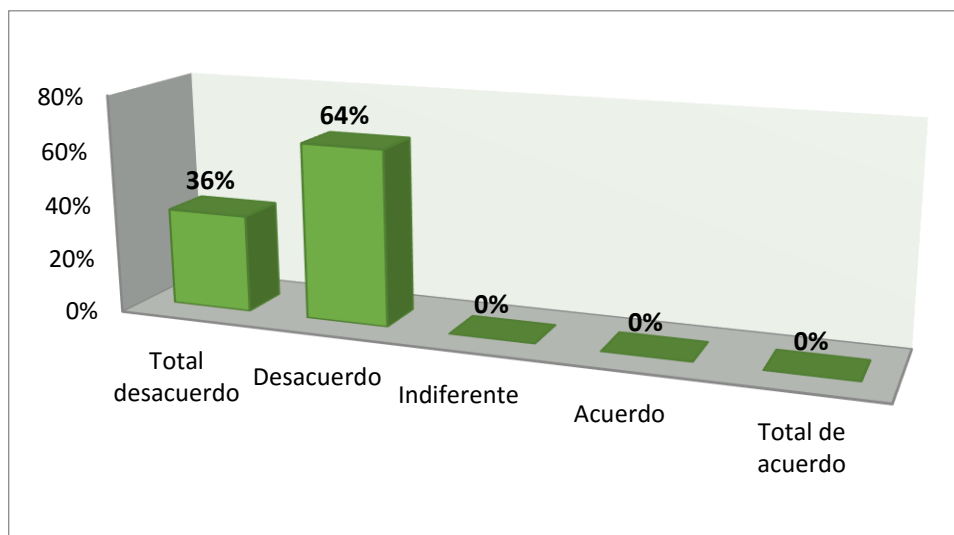
RESPUESTA	PREG 12	%
Total desacuerdo	25	36%
Desacuerdo	45	64%
Indiferente	0	0%
Acuerdo	0	0%
Total de acuerdo	0	0%
Total general	70	100%

**Figura 70 Me siento sobrecargado de trabajo**

En la figura 70, observamos que el 100% de los trabajadores de la municipalidad no se sienten con sobrecargo de trabajo, debido a que existe un exceso de personal lo que produce que el trabajo se diversifique entre todos los trabajadores, aunque no asegure su eficiencia. El que el trabajador no se sienta con sobrecargo de trabajo contrasta con la definición de Stoner. J. y Freeman, G. (1996), que nos dice que la motivación es la “influencia que tiene sobre la conducta de las personas, basado en el concepto de que: Hace que la gente funcione, sin sobrecargarlos de trabajo”.

Tabla 86: Reconocen mi trabajo en la empresa

RESPUESTA	PREG 13	%
Total desacuerdo	25	36%
Desacuerdo	45	64%
Indiferente	0	0%
Acuerdo	0	0%
Total de acuerdo	0	0%
Total general	70	100%

**Figura 71 Reconocen mi trabajo en la empresa**

En la figura 71, el 100% de los trabajadores de la empresa perciben que la municipalidad no existe algún tipo de reconocimiento extrínseco para premiar la labor que realiza cada trabajador mucho menos por los logros obtenidos en el trabajo, esto demostró el gran desinterés por parte de los jefes de cada área de la municipalidad ante sus colaboradores, así mismo se demuestra que en la municipalidad no hay políticas de reconocimiento produciendo poco compromiso con la municipalidad y con su trabajo.

2.- MOTIVACIÓN INTRÍNSECA

Tabla 87: Me apoyan y orientan cuando tengo inconvenientes con mi trabajo

RESPUESTA	PREG 14	%
Total desacuerdo	0	0%
Desacuerdo	0	0%
Indiferente	0	0%
Acuerdo	42	60%
Total de acuerdo	28	40%
Total general	70	100%

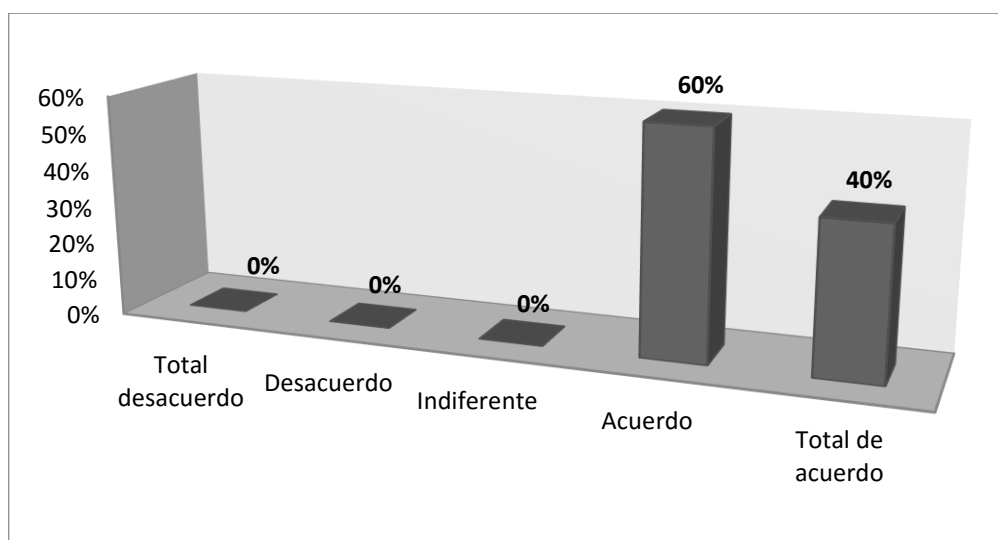
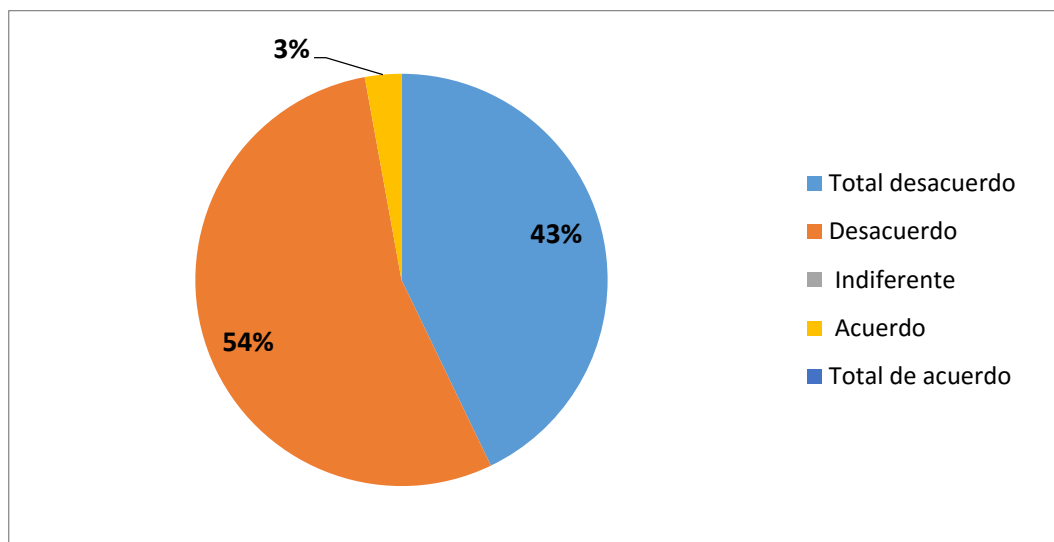


Figura 72 Me apoyan y orientan cuando tengo inconvenientes con mi trabajo

En la figura 72, que el 100% de los trabajadores de la empresa esta totalmente de acuerdo y de acuerdo, con respecto a la percepción de que en la municipalidad exciten altos índices de apoyo y crecimiento entre miembros de una misma área de la municipalidad, disminuyendo los problemas que pueden ir en contra de la calidad de su labor dentro de la empresa, esto ocurre solo entre compañeros de una misma área ya que la gran mayoría de trabajadores manifestaron que existe poco compañerismo y ayuda entre áreas de trabajo.

Tabla 88: Mi jefe me da sus indicaciones de manera clara

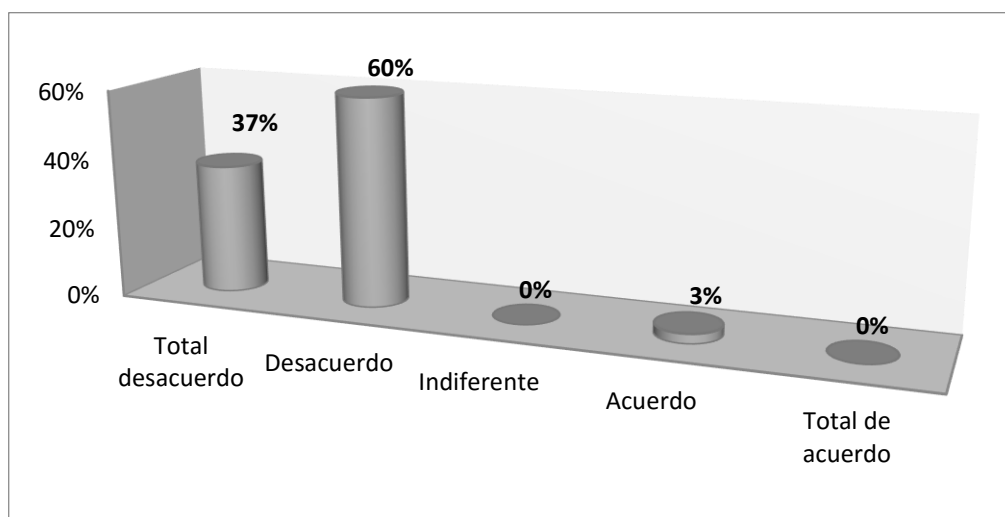
RESPUESTA	PREG 15	%
Total desacuerdo	30	43%
Desacuerdo	38	54%
Indiferente	0	0%
Acuerdo	2	3%
Total de acuerdo	0	0%
Total general	70	100%

**Figura 73 Mi jefe me da sus indicaciones de manera clara orientados a los objetivos de la organización**

En la figura 73, el 54% y 43% de los trabajadores de la municipalidad están en desacuerdo y total desacuerdo respectivamente en referencia a que cada jefe de las distintas áreas no da la orientación necesaria para que cada trabajador pueda desarrollar su trabajo de manera óptima, desarrollar un trabajo que contribuya con el logro de los objetivos de la municipalidad esto es generado por la la inexistencia de líneas de comunicación horizontal producto de la presencia de un estilo de liderazgo autocrático.

Tabla 89: Mi jefe se preocupa por saber si comprendí las indicaciones

RESPUESTA	PREG 16	%
Total desacuerdo	26	37%
Desacuerdo	42	60%
Indiferente	0	0%
Acuerdo	2	3%
Total de acuerdo	0	0%
Total general	70	100%

**Figura 74 Mi jefe se preocupa por saber si comprendí las indicaciones**

En la figura 74, el 97% de los trabajadores de la municipalidad percibe que su jefe inmediato no se preocupa por saber si cada trabajador ha entendido el papel que tiene que cumplir dentro de la municipalidad, ocasionando problemas con su desempeño, para esto (Amorós, E., 2007) menciona que....”Un punto importante dentro de este componente motivacional, es entregarles la posibilidad a los trabajadores de que realicen su trabajo a alta calidad. Esto se logra primero capacitándolos y entrenándolos, para posteriormente desarrollarlos como persona...” Es así que es necesario brindar todas las herramientas al personal de la municipalidad para lograr un buen desempeño y elevados niveles de motivación.

Tabla 90: Mi jefe me da mucha retroalimentación con respecto a mi trabajo

RESPUESTA	PREG 17	%
Total desacuerdo	24	34%
Desacuerdo	43	61%
Indiferente	3	4%
Acuerdo	0	0%
Total de acuerdo	0	0%
Total general	70	100%

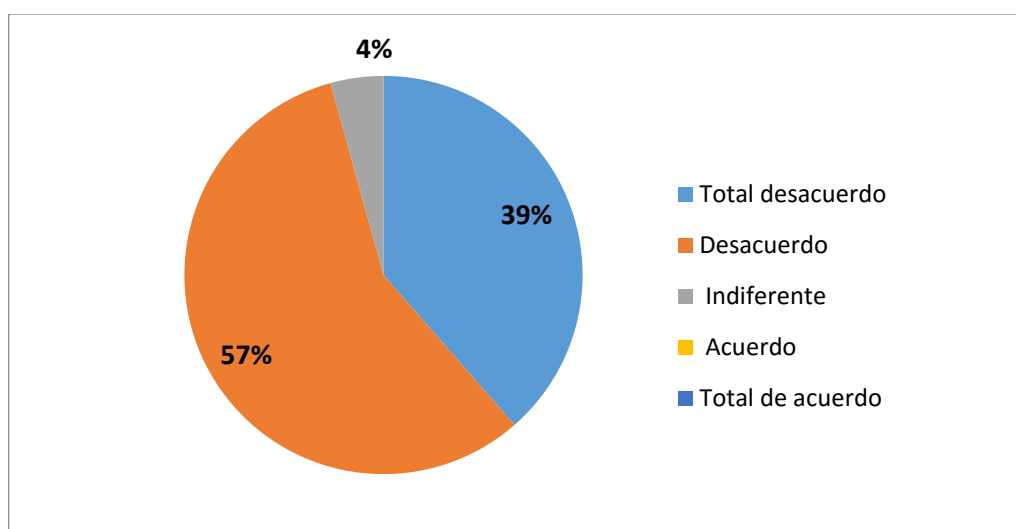


Figura 75 Mi jefe me da mucha retroalimentación con respecto a mi trabajo

En la figura 75, podemos observar que en su mayoría los trabajadores de la municipalidad están en desacuerdo con la premisa de que existe algún tipo de retroalimentación por parte de sus jefes, haciendo notar muchas veces la poca importancia de los jefes con el crecimiento profesional de cada trabajador, las pocas líneas de comunicación existente entre jefe-subordinado; esto es un indicador que genera la poca identificación de cada trabajador con la municipalidad y su trabajo.

Tabla 91: Me capacitan y entrenan siempre

RESPUESTA	PREG 18	%
Total desacuerdo	27	39%
Desacuerdo	40	57%
Indiferente	3	4%
Acuerdo	0	0%
Total de acuerdo	0	0%
Total general	70	100%

**Figura 76 Me capacitan y entrenan siempre**

En la figura 76, observamos que el 96% de los trabajadores de la municipalidad manifestó que no existe algún tipo de capacitación ni entrenamiento para los empleados, resultado que se contrapone a lo mencionado por Chiavenato, I. (2000), que considera la capacitación y el entrenamiento como un proceso educativo a corto plazo, aplicado de manera sistemática y organizada, mediante el cual las personas aprenden conocimientos, actitudes y habilidades, implica la transmisión de conocimientos específicos relativos al trabajo, actitudes frente a aspectos de la organización, de la tarea y del ambiente, y desarrollo de habilidades, es necesario la creación de un programa de capacitaciones acorde a cada área con la finalidad de contribuir en su desarrollo profesional y generar altos niveles de motivación.

Tabla 92: La institución cuenta con un programa de capacitación y entrenamiento anual

RESPUESTA	PREG 19	%
Total desacuerdo	28	40%
Desacuerdo	37	53%
Indiferente	5	7%
Acuerdo	0	0%
Total de acuerdo	0	0%
Total general	70	100%

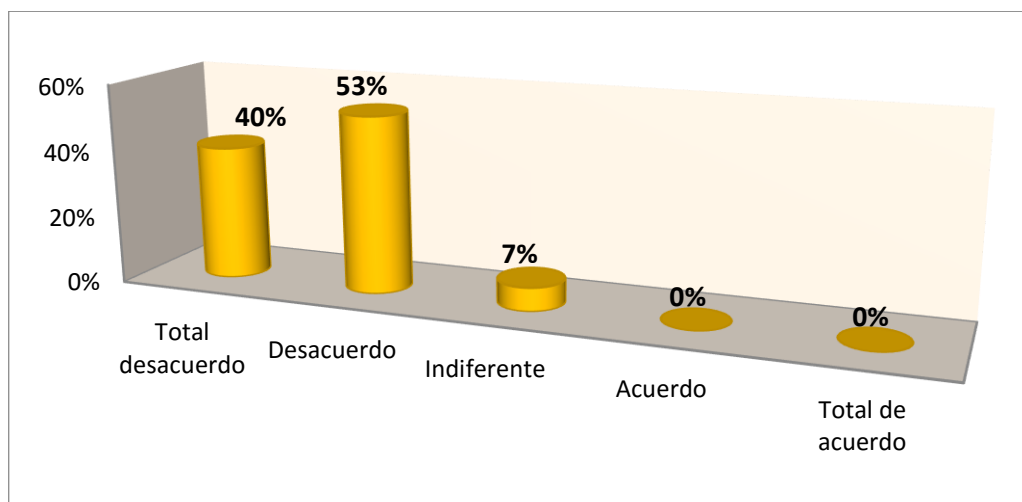


Figura 77 La institución cuenta con un programa de capacitación y entrenamiento anual

Como observamos en la figura 77, el 93% de los trabajadores perciben que no tienen un programa anual de capacitación y entrenamiento del personal; ocasionando descontento y poca identidad con la municipalidad, un punto importante dentro de este componente motivacional, es entregarles la posibilidad a los trabajadores de que realicen su trabajo a alta calidad. Esto se logra primero capacitándolos y entrenándolos, para posteriormente desarrollarlos como persona (Amorós, E., 2007), así que es vital la creación de un plan de capacitaciones para todo el personal de la municipalidad de Santa Cruz Cajamarca, generando una mayor productividad en el trabajo y un servicio de alta calidad para la población en general.

Tabla 93: La institución tiene líneas de carrera y programas de ascenso

RESPUESTA	PREG 20	%
Total desacuerdo	28	40%
Desacuerdo	38	54%
Indiferente	3	4%
Acuerdo	1	1%
Total de acuerdo	0	0%
Total general	70	100%

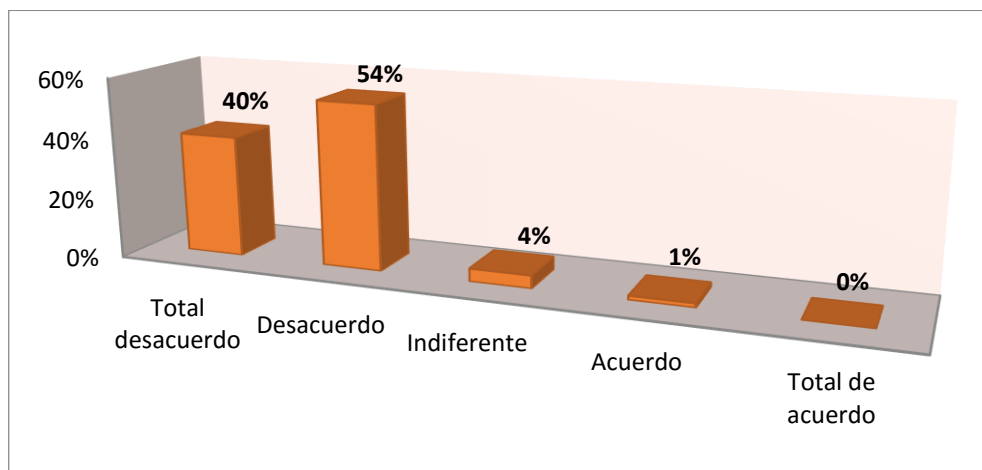


Figura 78 La institución tiene líneas de carrera y programas de ascenso

En el caso de la figura 78, observamos que el 94% de los trabajadores de la municipalidad no perciben que exista la posibilidad de hacer una línea de carrera, los trabajadores en su mayoría mencionaron que su trabajo es monótono, se evita en lo posible la capacidad de innovación de cada empleado, además de ello acceder a un cargo de mayor jerarquía no está supeditado a sus logros, sino a la influencia que puedan tener con alguna autoridad. Existe solamente un 4% de trabajadores que son indiferentes ante posibles ascensos o línea de carrera, lo único que les interesa es hacer su trabajo y esperar que llegue fin de mes. Es necesario entregarle a los trabajadores retos altos y trabajar con ellos para superarlos, implica tenerlos motivados pues ha podido autor realizarse, ha logrado lo que se proponía, logrando sus metas y objetivos.

Tabla 94: La institución promueve en nosotros busquemos ser siempre mejores personas

RESPUESTA	PREG 21	%
Total desacuerdo	22	31%
Desacuerdo	39	56%
Indiferente	1	1%
Acuerdo	8	11%
Total de acuerdo	0	0%
Total general	70	100%

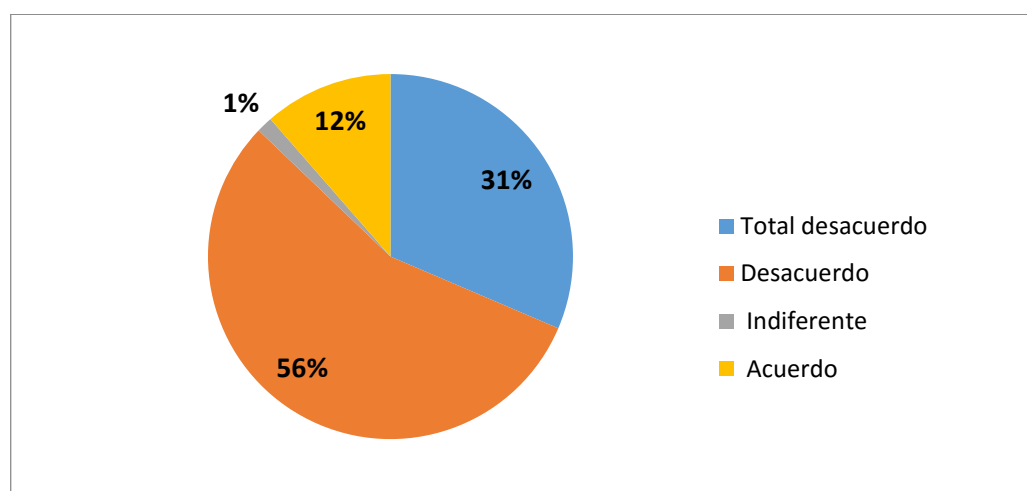


Figura 79 La institución promueve en nosotros busquemos ser siempre mejores personas

En la figura 79, el 87% de los trabajadores de la municipalidad, perciben que no se está promoviendo en los trabajadores la constante búsqueda para ser siempre mejores personas y trabajadores, Dessler, G. (2001), menciona que las oportunidades de desarrollo es un factor fundamental en la motivación y la retención del empleo, ya que es la oportunidad de que estos quieran continuar creciendo, desarrollándose en el trabajo y mejorando sus habilidades profesionales. De hecho esta oportunidad de continuar creciendo y desarrollándose a través de la formación y el desarrollo es uno de los factores más importantes en la motivación del empleado, en beneficio no sólo de ellos mismos sino también de la organización. Así mismo existe 12% de empleados que muestran un grado de aceptación con respecto a esta premisa.

3. MOTIVACIÓN TRASCENDENTAL

Tabla 95: Existe comunicación fluida con mis jefes

RESPUESTA	PREG 22	%
Total desacuerdo	25	36%
Desacuerdo	35	50%
Indiferente	5	7%
Acuerdo	2	3%
Total de acuerdo	3	4%
Total general	70	100%

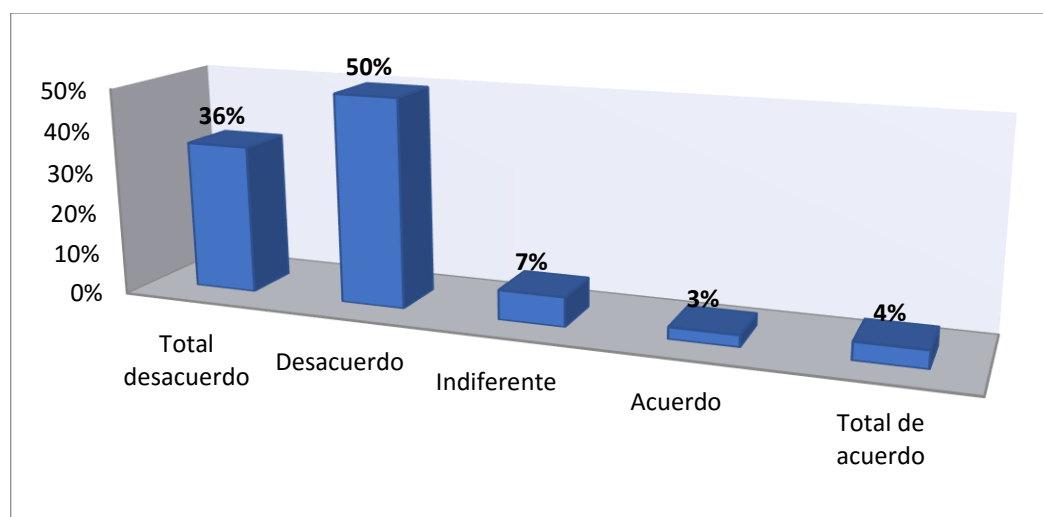
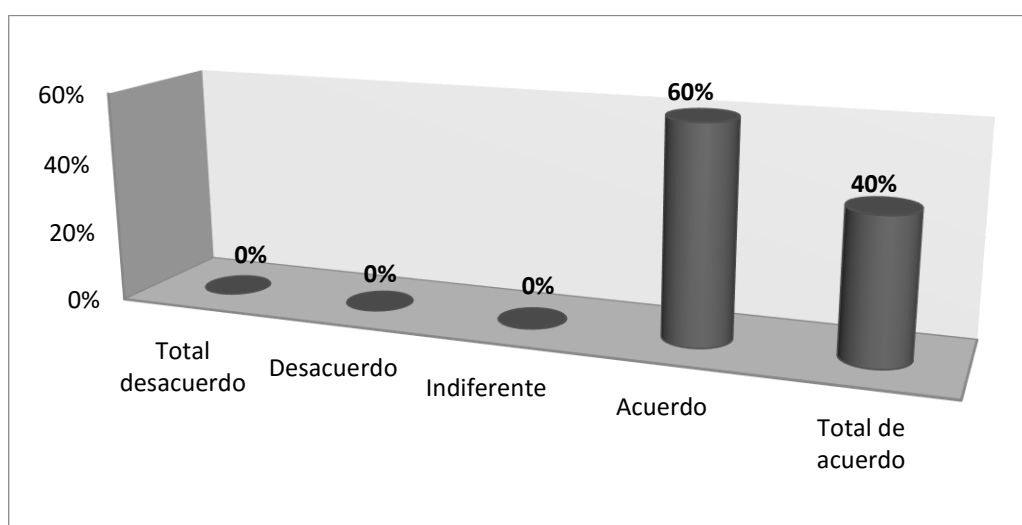


Figura 80 Existe comunicación fluida con mis jefes

En el caso de la figura 80, observamos que el 86% de los trabajadores de la municipalidad tienen una percepción de negativa de esta premisa, manifestaron que es complicado la comunicación con los jefes, la no existencia de líneas de comunicación flexibles hace que los empleados creen que su trabajo no es pieza clave para el buen funcionamiento de la municipalidad, la falta de comunicación genera ineficiencia en el desarrollo de las actividades, al no entenderse los objetivos ni las metas a alcanzar.

Tabla 96: Existe comunicación fluida con mis compañeros de trabajo

RESPUESTA	PREG 23	%
Total desacuerdo	0	0%
Desacuerdo	0	0%
Indiferente	0	0%
Acuerdo	42	60%
Total de acuerdo	28	40%
Total general	70	100%

**Figura 81 Existe comunicación fluida con mis compañeros de trabajo**

En la figura 81, el 100% de los trabajadores de la empresa perciben que existe comunicación fluida con sus compañeros, Dessler, G. (2001), afirma que las actividades de relaciones entre los empleados crean una atmósfera de confianza, respeto y consideración, y busca la mayor eficacia organizacional donde existe la plena participación de los empleados y cumplimiento de las políticas organizacionales. Los trabajadores que se sienten motivados tienden a llevarse bien con todos los empleados de la empresa e impiden los enfrentamientos (Chiavenato, I. 2002). Es importante incentivar las relaciones interpersonales, núcleo fundamental del clima organizacional para la municipalidad.

Tabla 97: Mis jefes me entregan la confianza suficiente para realizar mi trabajo

RESPUESTA	PREG 24	%
Total desacuerdo	21	30%
Desacuerdo	39	56%
Indiferente	4	6%
Acuerdo	1	1%
Total de acuerdo	5	7%
Total general	70	100%

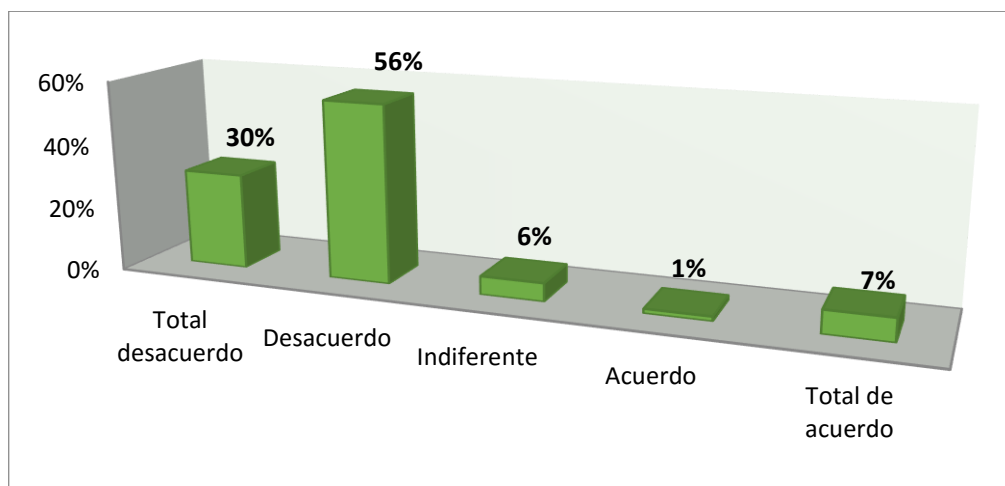
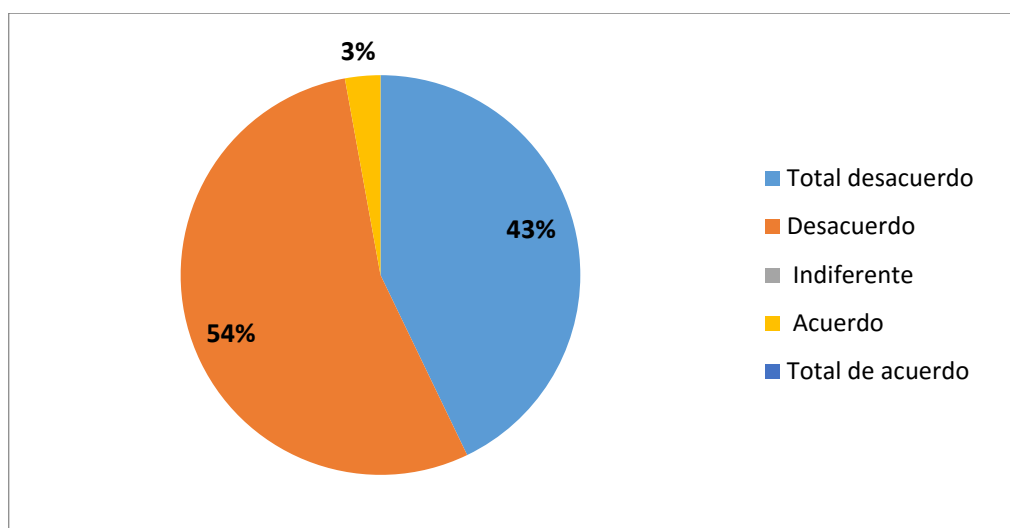


Figura 82 Mis jefes me entregan la confianza suficiente para realizar mi trabajo

En el caso de la figura 82, observamos que el 86% de los trabajadores de la municipalidad manifestaron que los jefes de cada área de la municipalidad no brinda la confianza necesaria para que cada trabajador pueda realizar su trabajo lo mejor posible, esto es generado porque la mayoría de los jefes de área tienen un estilo de liderazgo autocrático y se limitan a cumplir un método determinado, así mismo las ineficientes líneas de comunicación impiden un trato más cercano con sus superiores. Un 6% de trabajadores es indiferente a la premisa antes mencionada. En tanto existe un 7% de empleados que perciben que si se da la confianza suficiente para desempeñarse laboralmente.

Tabla 98: Yo confío en las decisiones de mi jefe y la empresa

RESPUESTA	PREG 25	%
Total desacuerdo	30	43%
Desacuerdo	38	54%
Indiferente	0	0%
Acuerdo	2	3%
Total de acuerdo	0	0%
Total general	70	100%

**Figura 83 Yo confío en las decisiones de mi jefe y la empresa**

En la figura 83, la mayoría de los trabajadores de la municipalidad están en desacuerdo por las decisiones de sus jefes puedan tomar dentro de la municipalidad, muchas veces dichas decisiones involucran a trabajadores y ellos encuentra oposición a las nuevas disposiciones a ponerse en práctica, existen decisiones que tienen que ver con el establecimiento de objetivos para cada área, en las cuales no se toman en cuenta las sugerencias de sus miembros no son tomados en cuenta para tomar dichas decisiones, generando niveles muy bajos de identidad con la municipalidad y al no existir líneas de comunicación en la municipalidad dificulta aún más la toma de decisiones colectivas dentro de la institución.

Tabla 99: Se me facilita adelantos de remuneraciones por problemas familiares

RESPUESTA	PREG 26	%
Total desacuerdo	25	36%
Desacuerdo	45	64%
Indiferente	0	0%
Acuerdo	0	0%
Total de acuerdo	0	0%
Total general	70	100%

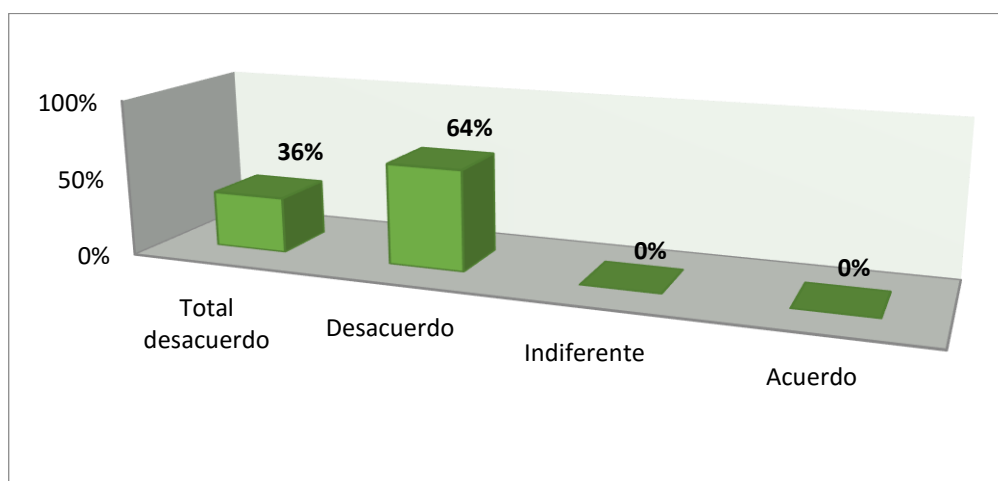


Figura 84 Se me facilita adelantos de remuneraciones por problemas familiares

En la figura 84, el 100% de los trabajadores de la municipalidad está en total desacuerdo con que la institución facilita adelantos en remuneraciones ante problemas familiares, ellos en su mayoría manifestaron que por ser una institución del estado existe regulaciones que impiden realizar este tipo de acciones, para ello los trabajadores en su mayoría al encontrarse en una situación similar suelen acudir a conocidos e instituciones financieras para que se les pueda facilitar dinero para ser frente a un problema de estos, muchas veces tienen que soportar el pago de intereses elevados, produciendo indirectamente insatisfacción de su centro de labores y nula identificación con la misma.

Tabla 100: No me permiten ausentarme de mi trabajo por problemas familiares

RESPUESTA	PREG 27	%
Total desacuerdo	25	36%
Desacuerdo	45	64%
Indiferente	0	0%
Acuerdo	0	0%
Total de acuerdo	0	0%
Total general	70	100%

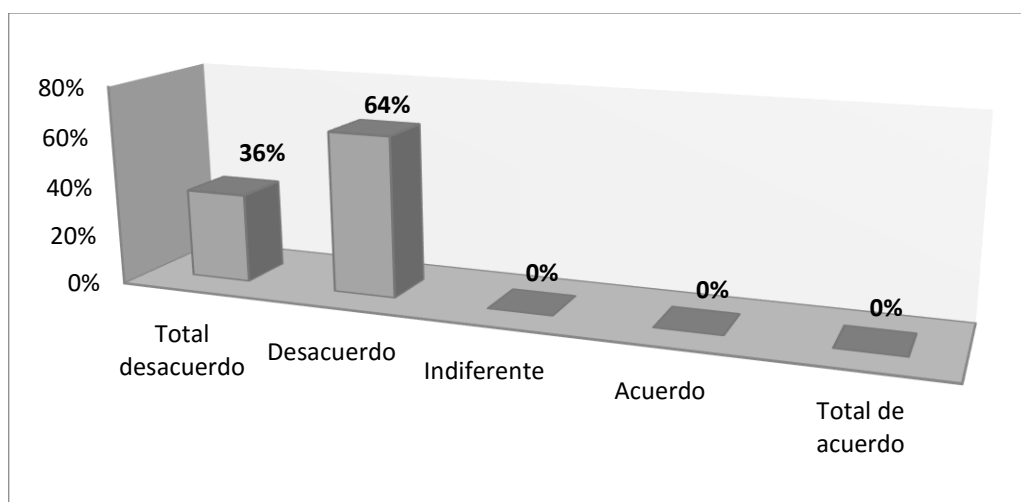


Figura 85 No me permiten ausentarme de mi trabajo por problemas familiares

En la figura 85, la totalidad de trabajadores de la municipalidad manifestaron que la organización en la que laboran, si se les brinda el permiso necesario para ausentarse de sus labores por problemas familiares. Según lo comentado, a nivel exploratorio, por varios trabajadores los jefes siempre dan las facilidades a los empleados para que resuelvan sus problemas familiares, y si esto implica ausentarse de su puesto de trabajo, casi siempre les brindan este beneficio, generando en cierta forma un nivel de motivación trascendental hacia la municipalidad.

Tabla 101: La institución se preocupa por mejorar mis habilidades de servicio al cliente

RESPUESTA	PREG 28	%
Total desacuerdo	24	34%
Desacuerdo	46	66%
Indiferente	0	0%
Acuerdo	0	0%
Total de acuerdo	0	0%
Total general	70	100%

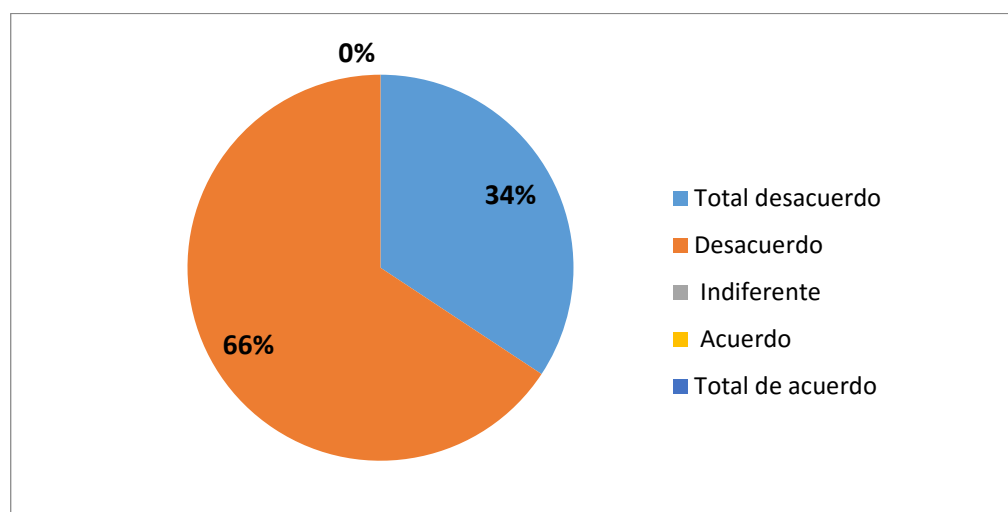


Figura 86 La institución se preocupa por mejorar mis habilidades de servicio al cliente

Observamos en la figura 86, que el 100% de los empleados está en desacuerdo con la premisa que la institución se preocupa por mejorar las habilidades de servicio al cliente, ya que al existir muchas falencias en cuanto a diversos indicadores de motivación trae como consecuencia que no se dé un adecuado tratamiento a la capacitación y entrenamiento para brindar un servicio adecuado a nuestros usuarios.