



ESCUELA DE POSTGRADO

UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

**Propuesta de mejora del clima organizacional de la
municipalidad provincial de Carhuaz, 2016.**

TESIS PARA OBTENER EL GRADO ACADÉMICO DE:

Maestra en Gestión Pública

AUTORA:

Br. Pierina Massiel Robles Diaz

ASESOR:

Mg. José German Salinas Gamboa

SECCIÓN:

Ciencias Empresariales

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:

Administración del Talento Humano

PERÚ – 2017

PÁGINA DEL JURADO

Dr. Edwin López Robles

Presidente

Dr. Mg. Jorge Favio Vargas LLumpo

Secretario

Dr. José German Salinas Gamboa

Vocal

DEDICATORIA

A mi madre Julia, por ser el principal cimiento para la construcción de mi vida profesional, forjando en mí las bases de responsabilidad y deseos de superación, en ella tengo el espejo en el cual me quiero reflejar pues sus virtudes son infinitas y el gran amor por su familia me lleva a admirarla cada día más.

Pierina Robles

AGRADECIMIENTO

El agradecimiento a los maestros del Programa de Maestría en Gestión Pública, por haber contribuido en mi formación académica y permitir lograr los objetivos profesionales trazados.

De manera muy especial, mi agradecimiento al Mg. José German Salinas Gamboa, asesor de la presente tesis, por su esfuerzo, dedicación, conocimientos, manera de trabajar, paciencia y motivación, que han sido fundamentales para la culminación de esta tesis.

La autora

DECLARACIÓN DE AUTORÍA

Yo, Br. Robles Diaz Pierina Massiel, estudiante de la Escuela Profesional de Posgrado de la Universidad César Vallejo filial Chimbote, declaro que el trabajo académico titulado “Propuesta de mejora del clima organizacional de la Municipalidad provincial de Carhuaz, 2016” presentado en 85. folios, para la obtención del grado académico de Maestría Gestión Pública de la Escuela de Postgrado de la Universidad Cesar Vallejo. Sede: Huaraz, es de mi autoría.

Por lo tanto, declaro lo siguiente:

- He mencionado todas las fuentes empleadas en el presente trabajo de investigación identificando correctamente toda cita textual o de paráfrasis proveniente de otras fuentes de acuerdo a lo establecido por las normas de elaboración de trabajo académico.
- No he utilizado ninguna otra fuente distinta de aquellas expresadamente señaladas en este trabajo.
- Este trabajo de investigación no ha sido previamente presentado completa ni parcialmente para la obtención de otro grado académico o título profesional
- Soy consciente de que mi trabajo puede ser revisado electrónicamente en búsqueda de plagios
- De encontrar uso de material intelectual ajeno sin el debido reconocimiento de su fuente o autor, me someto a las sanciones que determinan el procedimiento disciplinario.

Huaraz, Agosto del 2017.



Br. ROBLES DIAZ Pierina Massiel

DNI N° 46219383

PRESENTACIÓN

Señores miembros del Jurado:

Dando cumplimiento a las disposiciones vigentes emanadas por el Reglamento de Grados y Títulos de la Universidad “César Vallejo” de la Escuela de Postgrado - 2017, someto a vuestro criterio profesional la evaluación de la tesis titulada: “Propuesta de Mejora del clima organizacional de la Municipalidad Provincial de Carhuaz, 2016”, elaborada con el propósito de obtener el Grado Académico de Magister en Gestión Pública.

El documento consta de seis capítulos: en el capítulo I, se presenta la introducción al problema de investigación y los fundamentos teóricos que guían el desarrollo de la presente investigación; en el capítulo II, se refiere al marco metodológico; en el capítulo III, se presenta los resultados en función a los objetivos planteados; en el capítulo IV, se presenta la discusión de los resultados obtenidos; en el capítulo V, se establecen las conclusiones a las que llegó el presente estudio y; en el capítulo VI, se plantean las recomendaciones que amerita el estudio.

Esperando cumplir con los requisitos de aprobación y convencida que su criterio profesional le otorgarán el justo valor al presente, agradezco por anticipado las sugerencias y apreciaciones que le brinden a la presente investigación.

ÍNDICE

	Pág.
CARÁTULA	i
PÁGINA DEL JURADO	ii
DEDICATORIA	iii
AGRADECIMIENTO	iv
DECLARACIÓN DE AUTORÍA	v
PRESENTACIÓN	vi
ÍNDICE	vii
RESUMEN	ix
ABSTRACT	x
I. INTRODUCCIÓN	12
1.1. Realidad problemática	12
1.2. Trabajos previos	16
1.3. Teorías y conceptos del clima organizacional	19
1.4. Justificación del estudio	33
1.5. Hipótesis	34
1.6. Objetivos	34
II. METODO	37
2.1. Variable de estudio	37
2.2. Operacionalización de variable	37
2.3. Metodología	38
2.4. Tipo de estudio	38
2.5. Diseño del estudio	38
2.6. Población y muestra	39
2.7. Técnicas e instrumentos de recolección de datos	41
2.8. Métodos de análisis de datos	42
2.9. Aspectos éticos	42
III. RESULTADOS	45
IV. DISCUSION	60
V. CONCLUSIONES	65

VI. RECOMENDACIONES	68
VII. PROPUESTA	70
VIII.REFERENCIAS	84

ANEXO

Anexo N° 1. Instrumento Cuestionario del Clima Organizacional Municipal.

Ficha técnica del instrumento.

Matriz de Validación del instrumento.

Anexo N° 2. Matriz de Consistencia lógica de la investigación.

Matriz de Nivel y Puntuaciones de Satisfacción del Clima Organizacional de la Municipalidad Provincial de Carhuaz, 2016.

RESUMEN

El presente trabajo de investigación responde a la necesidad de mejorar el clima organizacional de la Municipalidad Provincial de Carhuaz, debido a las actitudes y comportamientos desfavorables que muestran sus integrantes relacionados con la falta de liderazgo, desmotivación, falta de reciprocidad e irresponsabilidad; que originan dificultad en el logro de sus objetivos y metas propuestas. Por lo que la investigación tuvo como propósito elaborar una propuesta de mejora del clima organizacional de la municipalidad provincial de carhuaz, 2016. Para su desarrollo se utilizó el tipo de estudio descriptivo – propositivo y diseño no experimental, transversal y descriptivo simple. Se trabajó con un muestreo probabilístico aleatorio simple, la muestra estuvo conformada por 125 trabajadores, a quienes se les aplicó el cuestionario “Clima Organizacional Municipal”. Para el análisis de datos se utilizó tablas de distribución normal, gráfico de barras estadísticos descriptivos básicos. Los resultados determinaron que, el clima organizacional percibido por el 94 % de la población de estudio es poco satisfactorio. Así mismo las dimensiones del clima organizacional: Liderazgo, Motivación, Reciprocidad y Participación son percibidas de manera global como poco satisfactorio. Concluyendo que el nivel del clima organizacional percibido por los integrantes de la municipalidad provincial de Carhuaz, 2016, es poco satisfactorio; por lo que se justifica la propuesta de mejora.

Palabras claves: Clima organizacional, liderazgo, motivación, reciprocidad, responsabilidad y propuesta de mejora.

ABSTRACT

The present research work responds to the need to improve the organizational climate of the Provincial Municipality of Carhuaz, due to the attitudes and unfavorable behaviors that show its members related to the lack of leadership, demotivation, lack of reciprocity and irresponsibility; Which give rise to difficulty in achieving its objectives and proposed goals. Therefore, the purpose of the research was to elaborate a proposal to improve the organizational climate of the provincial municipality of Carhuaz, 2016. For its development was used the type of study descriptive - propositive and non - experimental, transversal and descriptive simple design. A simple random probability sampling was used, the sample was made up of 125 workers, who were given the questionnaire "Municipal Organizational Climate". For data analysis we used normal distribution tables, basic descriptive statistical bar charts. The results determined that the organizational climate perceived by 94% of the study population is unsatisfactory. Likewise the dimensions of the organizational climate: Leadership, Motivation, Reciprocity and Participation are perceived in a global way as unsatisfactory. Concluding that the level of organizational climate perceived by the members of the provincial municipality of Carhuaz, 2016, is unsatisfactory; Reason why the proposal of improvement.

Key words: Organizational climate, leadership, motivation, reciprocity, responsibility and improvement proposal.

CAPITULO I

INTRODUCCION

I. INTRODUCCIÓN

Uno de los temas con mayor importancia en el campo de la psicología organizacional, son los estudios de Clima Organizacional, en la actualidad las organizaciones tienen la necesidad de estar preparados para sobrevivir en un ambiente altamente competitivo y ser efectivos.

Las personas, son el mayor activo intangible con que cuenta toda organización, al constituirse como capital intelectual, por ello estudiar el comportamiento del ser humano en el mundo del trabajo y de las organizaciones, a nivel grupal, individual y organizacional, son de suma importancia en vista de las necesidades de las organizaciones de estar mejor preparados para subsistir en ambientes altamente competitivos y desempeñarse con efectividad. Al constituir la persona el principal factor del proceso productivo, cualquier esfuerzo encaminado a entender mejor la dinámica del comportamiento humano en una organización resulta relevante para el desarrollo de investigaciones del clima organizacional.

1.1. Realidad Problemática

El clima organizacional, para Chiavenato (1999) citado por Sagastegui (2015), influye directamente en el comportamiento de sus integrantes y por ende en su desempeño, productividad y logro de objetivos organizacionales. Por ello la organización debe conocer qué influye en el comportamiento de sus empleados, cuál es la percepción que tienen del ambiente laboral, de sus jefes, etc. El ambiente de trabajo influye enormemente en su comportamiento, es decir, en la ejecución y rendimiento de su trabajo, como, por ejemplo, productividad, satisfacción, rotación, adaptación, etc.

A nivel internacional diversos estudios sobre el clima organizacional han concluido que resulta importante cualquier organización, realizar una medición y estudio del clima organizacional, que proporcione información sobre la apreciación compartida del ambiente en la cual se realiza el trabajo; y que por otra parte, es necesario que tomen conciencia de que las mejoras

en la municipalidad deben realizarse e implementarse bajo un enfoque integrador; es decir, teniendo en cuenta las condiciones de trabajo, y la forma en que cada trabajador organiza la información, obtenida ésta como resultado de su interacción con ese ambiente, debido a que estos aspectos determinan el pensar, sentir y actuar de los servidores, en el logro de un desempeño eficiente.

A nivel nacional se observa que el clima organizacional de diversas instituciones públicas es deficiente debido a que es influenciado por factores como: Incentivos, horarios de trabajo, baja remuneración, ambiente laboral, falta de liderazgo, carencia de legislación laboral en cuanto a estabilidad y reducidas condiciones laborales, el cual hace que los trabajadores limiten sus capacidades y habilidades para producir resultados dentro de su organización.

En la región Ancash, la mayoría de las entidades del sector público, no cuentan con un buen clima organizacional, debido a diversos factores que influyen en la percepción de los trabajadores que conforman la organización, esta deficiencia del clima organizacional se ve reflejado en la poca calidad de liderazgo que ejercen los directivos y gerentes de las entidades, la falta de comunicación, motivación, participación y reciprocidad entre los trabajadores, rotación de personal, falta de estabilidad laboral; estos factores generan una baja calidad de servicios, desconocimiento de los instrumentos de gestión de la institución, maltrato a los usuarios, baja producción, entre otros. Asimismo, Existe desconocimiento sobre las responsabilidades y cada miembro de la entidad, ya que no existe capacitación dirigida a implementar y mejorar la gestión de los gobiernos regionales, ni de los recursos necesarios para asumir adecuadamente las nuevas responsabilidades en desmedro del servicio que se debe brindar a la población. La integración de los agentes del desarrollo y las propias propuestas de desarrollo regional, demandan de las organizaciones regionales un protagonismo y un liderazgo categórico, que debe estar sustentado fundamentalmente en su capacidad de gestión comprometida en los procesos específicos.

A nivel provincial, la Municipalidad Provincial de Carhuaz no es ajena a este problema, ya que se observa un bajo nivel de clima organizacional, por

diversos factores que no son tomados en cuenta, debiendo precisar que no existe capacitación dirigida a los trabajadores, no existen programas de motivación, se puede observar la presencia de servidores públicos que no poseen determinados conocimientos, técnicos, y habilidades, de acuerdo al puesto de trabajo que poseen. Asimismo, se evidencia que los trabajadores no están comprometidos con las labores que realizan, no existe colaboración y apoyo entre compañeros, falta de adaptabilidad, comunicación, desarrollo de talentos, poca capacidad y nivel de preparación.

La Municipalidad Provincial de Carhuaz tiene como misión promover el desarrollo integral, armónico y sostenido de todos los distritos que comprenden su jurisdicción, representar al vecindario, garantizar la prestación de los servicios públicos en forma eficiente y eficaz, fomentar el bienestar de los vecinos, crear condiciones favorables para la expansión de las capacidades empresariales, técnicas, sociales y políticas de los ciudadanos para aprovechar las oportunidades en turismo, etc.; sin embargo esta misión se ve debilitada al hacerse evidente una gestión con falta de liderazgo por parte de los gerentes, deficiente motivación entre los trabajadores, escasa práctica de reciprocidad entre gerentes y servidores y deficiente participación de los miembros de la municipalidad; aspectos que conllevan a una débil institucionalización. Problemática que lleva a plantear la existencia de un clima organizacional desfavorable en la Municipalidad Provincial de Carhuaz, que se ve reflejado en factores que inciden en la percepción que tienen del clima organizacional, algunos de ellos son los diferentes estilos de liderazgo de los gerentes que duran tan poco en el cargo, el deficiente empleo de la comunicación, el choque entre los valores de la institución y los valores individuales del personal; todo ello genera un descontento que lógicamente repercute en los ambientes de trabajo, desarrollando climas laborales ambiguos, tensos y autoritarios que merman la eficacia del personal en sus actividades. Además, el diferente nivel educativo de muchos de los trabajadores produce costumbres que son muy difíciles de cambiar, como por ejemplo la difusión de rumores, falta de voluntad de trabajo, maltrato a los usuarios, incumplimiento de fechas para entrega de servicios requeridos por los usuarios.

Así mismo el incipiente desarrollo del clima organizacional en la Municipalidad Provincial de Carhuaz, ha dado pie a que se originen grupos de trabajadores que están conformados por el personal nombrado y contratado, lo que genera que no se identifiquen con la organización para la cual trabajan. Un verdadero desarrollo del clima organizacional, permitirá crear un punto de equilibrio entre los grupos de referencia, por lo que la brecha entre ellos quedaría cerrada y se desarrollarían climas de trabajo agradables que permitan enlazar las necesidades de la entidad con las necesidades del trabajador, con lo que se generaría un clima organizacional favorable.

Considerando el planteamiento anterior, surge la necesidad de considerar la importancia del clima organizacional, en la Municipalidad Provincial de Carhuaz; a fin de elevar los niveles de productividad y excelencia de este último, propiciando además climas de trabajo motivantes y retadores que permitan a los trabajadores nombrados y contratados desarrollar buenas relaciones interpersonales que generen trabajo en equipo para lograr los objetivos de la organización.

De continuar dicha situación problemática, traerá consigo el fracaso de los objetivos organizacionales, como efecto del bajo nivel del clima organizacional, la baja productividad, el debilitamiento organizacional y el incumplimiento de metas y objetivos institucionales que ocasionaran perjuicio a la población de Carhuaz.

En tal sentido es necesario contar con un diagnóstico de las dimensiones del clima organizacional de la Municipalidad Provincial de Carhuaz con la finalidad de determinar sus fortalezas y debilidades, así como explorar factores o condicionantes que vienen generando y partir de ello formular su propuesta o plan de mejora del clima organizacional de la entidad, a fin de revertir su problemática, la misma que generara mejores relaciones interpersonales entre sus miembros, mejor ambiente laboral, integración entre sus miembros, mejor calidad de servicio, mejores niveles de percepción favorable del clima laboral. De tal manera que los aspectos negativos que intervenían en los factores internos y externos del clima organizacional del gobierno local de la Provincia de Carhuaz sean superados.

Por lo cual se formula el siguiente problema: ¿Qué planteamientos estratégicos debe contener una propuesta para mejorar el clima organizacional de la municipalidad provincial de Carhuaz – 2016?

1.2. Trabajos Previos

De las investigaciones revisadas a nivel internacional y nacional sobre clima organizacional, existen estudios desarrollados a nivel de organizaciones del sector empresarial, salud y educativo, que plantean la necesidad de evaluar y mejorar el clima organizacional; señalan también, que se debe tener en cuenta que el comportamiento de las personas es un tema complejo que requiere de investigaciones actualizadas, necesarias para la elaboración de un estudio del clima organizacional, que tenga como objetivo la identificación de la percepción de cada miembro de la organización, que permita concretar los lineamientos de acción orientados a mejorar los aspectos negativos que afectan el normal desarrollo de la organización, y fortalecer los aspectos favorables, así se tiene:

Cortés (2009) en su tesis titulada: Diagnóstico del clima organizacional. Hospital “Dr. Luis Nachón”. Xalapa, Veracruz, de la Universidad Veracruzana, México, para obtener el Grado de Maestría en Salud Pública. Concluye que el clima organizacional del sanatorio resultó no satisfactorio; en las dimensiones de liderazgo y motivación se evaluaron como no satisfactorias. Las dimensiones Reciprocidad y Participación se catalogaron de poco satisfactorias. Determinado el clima del hospital, se propone realizar diversos procedimientos destinados al logro de los objetivos dentro de la organización con el fin de generar un ambiente de trabajo más agradable.

Piña (2008) en su tesis titulada “Caracterización del Clima organizacional del policlínico Universitario "Cecilio Ruiz de Zarate" de la Provincia de Cienfuegos- Cuba”, tomó el modelo propuesto por la OPS; obteniendo los siguientes resultados: la dimensión liderazgo resultó aceptable en sus cuatro categorías. La dimensión motivación se comportó de forma no aceptable,

pues los indicadores responsabilidad y adecuación de las condiciones de trabajo obtuvieron calificación inferior a tres. La dimensión reciprocidad resulto aceptable, debido a que la categoría aplicación al trabajo obtuvo calificación inferior a tres. La dimensión participación se comportó de forma aceptable, solo la categoría compromiso con la productividad obtuvo calificación inferior a tres. De las 4 dimensiones evaluadas la más débil es la motivación.

Vargas (2010) en su tesis titulada “Propuesta de mejoramiento del clima laboral de la alcaldía de Santa Rosa de Cabal”, desarrollado para la Universidad Tecnológica de Pereira, Colombia, para optar el título de Magister en Administración del Desarrollo Humano y Organizacional, el autor de esta investigación de tipo cuantitativo a nivel descriptivo, no experimental y transversal, empleó una muestra conformada por 133 trabajadores de dicha alcaldía, que fueron evaluados mediante un cuestionario validado (Clima 18), concluyendo de modo general, que el clima laboral que se percibe al interior de la Administración Municipal de Santa Rosa de Cabal, es de un ambiente modestamente bueno, obteniendo una calificación ni muy alta ni muy baja; evidenciándose la presencia de micro climas por cada área estudiada.

Asimismo, se cita a Guerrero (2013) en su tesis titulada “Propuesta de Mejoramiento de la Cultura y Clima Organizacional en las PYMES del Sector de Servicio de Transporte de Carga Pesada en la Ciudad de Quito”, desarrollado en la Universidad Andina Simón Bolívar, Quito, Ecuador, para optar el grado de Master en Dirección de Empresas, la autora en esta investigación exploratoria y descriptiva, la autora empleó la encuesta y aplicó un cuestionario a una muestra no especificada de trabajadores de las PYMES, luego de procesar los resultados concluyó que en su gran mayoría las PYMES, al no contar con especialistas en recursos humanos, tienen problemas con el manejo de sus trabajadores, debido a que la gestión del recurso humano es fundamental para el desarrollo de la gestión empresarial, concluyendo así, que tanto la cultura como el clima organizacional que poseen las PYMES, debe de mejorar para que la obtención de sus resultados se reflejen en su eficiencia y productividad.

A nivel nacional se observa que el clima organizacional de diversas instituciones públicas es deficiente por ser influenciado por factores como: Incentivos, horarios de trabajo, baja remuneración, ambiente laboral, falta de liderazgo, carencia de legislación laboral en cuanto a estabilidad y reducidas condiciones laborales, limitaciones que conlleva a que los trabajadores no desarrollen sus capacidades y habilidades para producir resultados dentro de su organización. Se citan los siguientes antecedentes:

Anaya (2015) en su tesis titulada “Propuesta de Mejora de Clima Organizacional a Partir de la Gestión del Talento Humano”, desarrollado en la Universidad Pacífico, Perú, para optar el Grado Académico de Magíster en Desarrollo Organizacional y Dirección de Personas, empleo la técnica de análisis de brechas de clima sobre la base de encuestas realizadas por la empresa Great Place to Work (GPTW), concluye que la estrategia de excelencia operativa seguida por la empresa es la que le ha permitido tener un crecimiento sostenido hasta el 2013. Sin embargo, los cambios en el sector de consumo y el aumento de la competencia han detenido este crecimiento. La propuesta posiciona la mejora del clima laboral como parte de la mejora en la gestión del desempeño.

Monteza, (2012) con su tesis titulada: “Influencia del clima laboral en la satisfacción de las enfermeras del Centro Quirúrgico Hospital EsSalud Chiclayo, 2010” de la Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo-Chiclayo, tesis para optar el Grado Académico de Magíster en Enfermería; obtuvo como resultados que el 42% de enfermeras percibe un clima laboral medianamente favorable y una satisfacción en 35% que califica como medianamente satisfecho. Expresando que el clima es medianamente favorable, a causa de la carga laboral y otros factores que no nos tomados en cuenta en el nosocomio.

Pollack (2001), en su estudio titulado “Comunicación interna y clima organizacional en la empresa agroindustrial San Jacinto S.A.”-UNMSM, realizó un análisis de relación entre la política empresarial de recursos humanos y los contados medios de comunicación interna, con su clima organizacional. Entre sus conclusiones determinó la existencia de fallas y carencias en su dinámica, a consecuencia de la deficiente comunicación,

también, registró y analizó los medios de comunicación para identificar su discurso comunicacional, identificando las necesidades de comunicación interna de la empresa y los aspectos que medien su clima organizacional. León (2015) en su tesis titulada “El clima organizacional y su relación con el estilo del liderazgo del director de la Institución Educativa N° 5170 Perú Italia de Puente Piedra, Provincia y Región Lima, Año 2013“, desarrollado en la Universidad Mayor de San Marcos, Perú, para optar el Grado Académico de Magíster en Educación, el autor de esta investigación correlacional causal, transeccional; recolectó información mediante dos cuestionarios estructurados, aplicados a una muestra de 27 personas de la mencionada IE; entre sus conclusiones señala “El clima organizacional tiene relación significativa con el estilo de liderazgo del director de la Institución Educativa 5170 Perú Italia de Puente Piedra año 2013”; sustenta esta conclusión en el valor obtenido de la Prueba de Pearson de 0,912 y de acuerdo a la regla de decisión esta correlación es muy buena conformidad, confirmándose así la hipótesis de investigación.

1.3. Teorías y conceptos del clima organizacional

De acuerdo a los planteamientos de Silva (1996), Mañas, González y Peiró (1999) y Brunet (2004), la definición de clima organizacional se basa en los siguientes enfoques:

Las definiciones objetivas, comprenden al clima organizacional como el conjunto de características organizacionales perceptibles que influyen en el comportamiento de sus integrantes.

Las definiciones subjetivas, entienden al clima organizacional como las propias percepciones que tienen los integrantes de una organización; para esta postura el clima organizacional es una descripción individual del entorno organizacional.

Por ultimo las definiciones integradoras, que comprenden al clima organizacional como el resultado de la interacción de las particularidades de los individuos y el ambiente de la organización.

Méndez (2006) concibe al clima organizacional como el ambiente interno de la organización, originado y percibido por sus integrantes según las condiciones de trabajo y el desarrollo de la interacción social, que es expresada a través de objetivos, motivación, liderazgo, control, toma de decisiones, relaciones interpersonales, cooperación, que determinan su creencia, percepción, grado de participación y comportamiento que se refleja en el nivel de eficiencia en el trabajo.

En las organizaciones según su rubro, el clima organizacional es diferente, debido a que los factores que determinan el clima son distintos, como pueden ser: liderazgo, comunicación, satisfacción, entre otros que influyen en la conducta de los individuos, que la distinguen unas de otras organizaciones.

Martín (citado por Crespín, 2012) señala que la palabra clima, adquirió relevancia en la sociedad en el momento que las empresas le dieron importancia a los aspectos relacionados con un ambiente de trabajo favorable que tenga como objetivo, mejorar su producción.

La Organización Panamericana de la Salud (OPS), define al clima organizacional como de la organización, que influyen en las actitudes y el comportamiento de sus miembros". (Marín, Melgar, & Castaño, 1992, pág. 92).

Marín (2011) considera al clima organizacional como el modo por el cual el trabajador observa su ambiente laboral, su aporte, producción, satisfacción, aptitudes y perspectivas realizadas por él y por los demás miembros de la empresa.

Clima organizacional es aquel conjunto de particularidades que posee toda organización y que las distingue de otras organizaciones, siendo estas relativamente perdurables en el tiempo; pero altamente influyentes en el actuar de las personas.

Duran (2003) el clima el “Conjunto de percepciones de las características relativamente estables es un factor importante sobre las apreciaciones que un individuo tiene del ambiente y hechos que suceden en su centro de labores.

El clima organizacional, forma parte de uno de los componentes definitivos de los procesos organizativos, de gestión, cambio e innovación; adquiriendo importancia por su efecto inmediato en el proceso y resultado, incidiendo directamente en su calidad y desarrollo.

Para el desarrollo del presente estudio se tendrá en cuenta el concepto del enfoque integrador, debido a que considera al clima organizacional como un sistema de interacción de factores objetivos y subjetivos, concibiendo de modo integral las variables relacionadas con las personas en la organización.

El clima organizacional influye de manera importante en la determinación de la cultura organizacional, que viene a ser el modelo de conductas, creencias y valores compartidos por los integrantes de una organización, ejerciendo el clima organizacional incidencia directa sobre la cultural organizacional.

Para Palma (2011) el concepto de clima organizacional se caracteriza por:

Su permanencia es relativa en el tiempo, a pesar de los constantes cambios que experimenta por diversas situaciones coyunturales. Puede llegar a mantener cierta estabilidad en la organización, con cambios relativamente graduales, que afecten la estabilidad en forma relevante en el devenir organizacional de la empresa.

Ejerce un fuerte impacto en la conducta de los integrantes de la organización. Si el clima organizacional es desfavorable dificultara la dirección de la organización, obstruyendo la coordinación de las labores.

Afecta el nivel de identificación de los miembros de la organización con ésta. Al contar la organización con un buen clima organizacional, son mayores las probabilidades de conseguir un nivel significativo de compromiso de sus integrantes.

El clima es afectado por el comportamiento y actitud de cada integrante de la organización, debido a que personas pertenecientes a la organización realizan comentarios y críticas negativas de sus organizaciones, sin tener en cuenta que sus actitudes negativas generan insatisfacción y descontento en el clima de la organización a la que pertenecen.

Un clima organizacional favorable o desfavorable, generara consecuencias positivas y negativas para la organización, concretadas por la percepción que los miembros tienen de su centro de labores; estas consecuencias positivas, pueden ser: logro, satisfacción, adaptación, rotaciones,etc.,y entre las consecuencias negativas se puede señalar: baja producción, falta de innovación, inadaptación, entre otros. .

Las organizaciones utilizan al clima como una herramienta que les va a permitir tener conocimiento de las percepciones que tienen sus colaboradores de esta; estas percepciones se van a generar a través de la propia participación sus miembros, la comunicación, los estilos de liderazgo, su influencia en el logro de metas, todo ello según las particularidades de la organización.

Es por ello que el clima organizacional es considerado como una herramienta que optimiza el éxito de una organización, ya que con el tiempo se ha ido demostrando que este tema tiene un significado favorable para conocer la ruta que sigue la organización según la percepción de sus integrantes.

Como características esenciales del clima organizacional se anota las siguientes:

- Es externo a la persona
- Las percepciones de las personas son distintas
- Se desarrolla en la organización
- Es registrable mediante diversos procedimientos
- Es distinto a la cultura organizacional.

En ese sentido, el clima organizacional y el comportamiento de las personas se encuentran estrechamente relacionados, debido a que el primero produce un importante efecto sobre las personas, es decir, de manera directa o indirecta la percepción que los individuos tengan del clima

organizacional genera consecuencias sobre su proceder. Por lo que se puede afirmar que el comportamiento de las personas causa un impacto en el clima organizacional.

Respecto a la formación del clima organizacional existen diferentes enfoques. Entre ellas se tiene:

El enfoque estructuralista, sostiene que el clima surge del aspecto objetivo de la estructura organizacional como: el nivel de centralización de la toma de decisiones, niveles de jerarquía, tamaño de la organización, políticas de conducta y tecnología aplicada. El clima es observado como un atributo propio de la organización (Moran y Volkwein, 1992).

El enfoque subjetivo, el origen del clima estaría en el individuo. En ese sentido el clima sería un atributo de la persona, por su carácter subjetivo, al ser el individuo su unidad de análisis.

El enfoque interactivo, surge como una síntesis del enfoque estructuralista y subjetivo, se basa en la interacción de las características de la organización y las características de la persona, como determinantes del clima organizacional.

El enfoque cultural, en este enfoque la percepción del clima está condicionada a la percepción de valores y principios, este enfoque se interesa más en la forma que los individuos interpretan, construyen y negocian la realidad a través de la cultura organizacional.

En ese contexto, en función de los enfoques analizados y para el desarrollo de esta investigación se entiende al clima organizacional como: Las percepciones que tienen los individuos de su ambiente laboral; que influyen notablemente en el desarrollo de la organizacional; entendiéndose por ambiente al lugar donde se genera el clima organizacional, sea este favorable o desfavorable, factores internos o externos del proceso de trabajo actuando como facilitadores o entorpecedores del logro de la calidad de los objetivos de la organización.

Por lo tanto el clima organizacional resulta una importante herramienta administrativa en la toma de decisiones de los directivos, que va a generar a largo plazo incrementar la productividad, conduciendo la gestión hacia el

perfeccionamiento continuo ya que de ello depende la supervivencia de las organizaciones.

Por otra parte existen varias teorías que fundamentan el estudio del clima organizacional, tales como:

- La teoría del comportamiento organizacional. Según Stephen (1999) el comportamiento organizacional constituye uno de los principales modelos para estudiar el impacto que las personas ejercen dentro de las organizaciones, con el propósito de mejorar la eficacia de la misma. Esta teoría integra conceptos y variables que permiten realizar un mejor estudio de cómo los individuos interactúan en diferentes contextos; el comportamiento se caracteriza por variables como la personalidad, autoestima, inteligencia, carácter, emoción, motivación, familia, aprendizaje y cultura, entre otros.
- Teoría de las relaciones humanas. Concibe al trabajador como un ser social con sentimientos, miedos, deseos, percepciones y necesidades que lo orientan a lograr ciertos objetivos, y no como una fuente económica, donde de manera informal se determina la producción y satisfacción de los trabajadores (Marín, Melgar y Castaño, 2006).
- La Teoría "X" y "Y" del comportamiento organizacional: Para la teoría "X", los individuos evitarán el trabajo, ya que realizar el trabajo les causa molestia, por su poca ambición y responsabilidad. No demuestran interés en las necesidades de la organización, por lo que son indiferentes al cambio; ni el incremento de las remuneraciones despierta el interés de realizar con eficacia sus labores, debido a ello los directivos se ven en la obligación de ejercer ciertas formas de coerción, control y amenazas, para lograr que los miembros de la organización cumplan con sus labores. Por otra parte, la teoría "Y" se basa en que las personas no son indiferentes con sus labores, sino por el contrario demuestran mayor interés en el cumplimiento de las metas de la organización, necesitando únicamente potencializar sus capacidades, con el fin de que continúen realizando su trabajo sin recibir presión por parte de los

directivos. Esta teoría ofrece mayor aporte al estudio, debido a que permite estudiar el clima organizacional, con el propósito de fijar alternativas de solución, para lograr un clima favorable que permita potencializar la capacidad de los individuos.

- La Teoría “Z”, propuesta por William Ouchi, según esta teoría la autoestima de los trabajadores está altamente relacionado al aumento de productividad de las organizaciones, destaca la importancia de la condición de trabajo y el autoestima que estos tengan como seres humanos. Para esta teoría es importante conocer las necesidades de los trabajadores dentro de la organización y que no se puede aislar la vida personal de los trabajadores de los intereses de la organización. Esta teoría está basada en las relaciones humanas, teniendo en cuenta las relaciones personales, el trabajo en equipo y la confianza, orientada a mejorar la producción, a través de compromisos de la organización con los empleados, considerando a los empleados como seres integrales que se ven afectados por los diferentes contextos en los que laboran.
- Teoría de la jerarquía de las necesidades. Abraham Maslow, jerarquiza las necesidades de los seres humanos en cinco niveles: 1) Fisiológicas, 2) Seguridad, 3) Sociales, 4) Estima, y 5) Autorrealización; considerando que una vez satisfecha la primera necesidad, la siguiente tomara mayor importancia y así consecutivamente, en ese sentido la motivación es un punto importante que no puede dejarse de lado en los estudios del clima organizacional, ya que las personas actúan de acuerdo a las necesidades que quieren satisfacer, por ello dentro de una organización los directivos deben preocuparse por las necesidades de los trabajadores.
- Teoría y técnica del desarrollo organizacional, creada por la organización panamericana de la salud (OPS), teniendo en consideración lo más importante de las teorías ya mencionadas, conformando un modelo de análisis y de desarrollo organizacional que se ajuste al sector salud. Esta teoría tiene en cuenta: El desarrollo organizacional y la gestión de capacidad gerencial.

La organización Panamericana de la Salud (OPS), entiende al desarrollo organizacional como el conjunto de acciones para realizar un cambio planeado, en base a valores humanistas, con el fin de mejorar la eficacia de la organización, bienestar de sus miembros y satisfacción de sus usuarios.

La gestión y capacidad gerencial, cobra importancia en esta teoría, en función a la capacidad gerencial para la toma de decisiones e identificación de necesidades de cambio y la introducción de los mismos a la organización.

En ese sentido, la organización panamericana de la salud, crea un modelo de análisis que permita obtener un diagnóstico del clima organizacional de la organización, considerando los aspectos psicosociales, a través de la identificación de tipos de liderazgo, de niveles de satisfacción y motivación, de esquemas de reciprocidad y mecanismos grupales de la organización.

Para el análisis del clima organizacional la organización panamericana de la salud propone el estudio de áreas críticas y variables, así como un instrumento que abarque las dimensiones, que permitan no solo la evaluación del clima organizacional, sino que se extienda también a los objetivos y política establecidas, por la relación que mantienen con el fomento de un clima favorable o desfavorable.

El análisis permite identificar percepciones individuales y grupales de la organización, que influyen en la motivación y el actuar de los individuos. Al ser un instrumento elaborado por un organismo con reconocimiento internacional y que ya ha sido probado y validado en instituciones de salud, se considera un buen instrumento para esta investigación.

Según el modelo de análisis de la organización panamericana de la salud, para el análisis del clima organizacional, se evalúan cuatro (4) dimensiones, que a su vez se dividen en cuatro indicadores para cada dimensión, a continuación se describe cada una de ellas:

Dimensión liderazgo. Es aquella Influencia que ejerce una persona en el comportamiento de otras personas, teniendo como objetivo el logro, de metas determinados, de manera eficiente y eficaz; haciendo uso de la destreza que poseen orientar y convencer a otras personas para realizar, con interés y esmero las actividades asignadas. Entre sus indicadores tenemos Dirección, por el cual se dirige la realización de actividades de un grupo de trabajo, implantando los objetivos a seguir para el cumplimiento de metas. Estímulo de la excelencia, se basa en la persecución de la mejora continua, a través de la integración de nuevos mecanismos de trabajo, conocimientos y tecnología; con la finalidad de mejorar la calidad de los productos o servicios. Estimulo del trabajo en equipo, persigue el logro de objetivos comunes; se debe conocer los objetivos, metas y medios para alcanzarlos. Solución de conflictos, el equipo de trabajo de confrontar las diferencias de percepciones para resolverlos.

De acuerdo con Álvarez, (1992) el liderazgo se define como aquellas prácticas, procesos y acciones dirigidas a orientar a los individuos y grupos de trabajo en una dirección compartida para cumplir los objetivos y propósitos de la organización, sin hacer uso de la coerción.

Dimensión motivación. Son aquellas reacciones y actitudes propias del ser humano, que se ponen de manifiesto ante determinados estímulos que activan, dirigen y mantienen la conducta; es decir es aquella energía que poseemos todas las personas, que nos va a impulsar a tomar una acción sobre que despierte nuestro interés. Cuando el individuo está motivado le resulta más fácil alcanzar sus objetivos, debido a que la motivación no es un simple interés pasajero porque se asume sin ninguna presión u obligación externa.

Tiene como indicadores la Realización personal, que se genera cuando el individuo aplica sus habilidades ocupacionales. Reconocimiento de la aportación, es la apreciación y valor que le da la organización a un trabajador por sus aportes realizados en el alcance de metas.

Responsabilidad, es la capacidad de los individuos a responder por sus deberes y por las consecuencias de sus actos. Adecuación de las condiciones de trabajo, se refiere a la condición del ambiente físico y psicosocial en el que se realizan las labores, así como la calidad y cantidad de los recursos que se proveen para la realización de las funciones asignadas, que debe ser congruente con el tipo de trabajo.

Dimensión reciprocidad. Entendida como la acción de dar y recibir mutuamente, entre el individuo y la organización. Tiene como indicadores: Aplicación del trabajo, los miembros de la organización deben de realizar su trabajo en forma adecuada y favorable, según los propósitos de la organización. Cuidado del patrimonio institucional, es aquel cuidado que deben tener los trabajadores por el mobiliario de la empresa, además del fortalecimiento y defensa del prestigio y valores de la imagen institucional. Retribución, la organización debe reconocer los aportes de sus trabajadores, en beneficio de la organización, para contribuir con la realización personal y desarrollo social de sus empleados. Equidad, acceso a las retribuciones por medio de un sistema igualitario, donde se trate a todos en condiciones de igualdad en trabajo y beneficios.

Dimensión participación. Diversos aportes que realizan las personas y grupos formales e informales, en el cumplimiento de metas. Sus indicadores son: el Compromiso por la productividad, que se refiere a que los miembros de una organización deben realizar con eficiencia y eficacia sus funciones de acuerdo a los estándares de calidad y cantidad preestablecidos. Para el logro de la existencia de compromiso con la productividad se deben establecer ciertas políticas de trabajo. Compatibilidad de intereses: el cumplimiento de metas se debe encaminar en una sola dirección, hacia el logro de metas proyectadas. Intercambio de información: La fluidez de información entre los integrantes de una organizacional, es muy importante para el logro de objetivos comunes. Involucramiento en el cambio: Las organizaciones cambian constantemente y las personas no son la excepción, por lo que deben adoptar hábitos,

costumbres y actitudes que los comprometan con el cambio, que los oriente hacia un mejor -desarrollo de la organización.

Las dimensiones del clima organizacional son aquellas particularidades que influyen en el comportamiento de las personas en una organización, pasibles de ser analizados y evaluados en una organización las cuáles intervienen en la conducta de sus miembros. Considera como dimensiones de clima organizacional a: la estructura, el liderazgo, la motivación, la compensación, la intervención, la toma decisiones y el comportamiento individual.

Stringer (2002) citado por Amalia Mendez (2015, p. 35) describe al clima organizacional en seis dimensiones:

- Estructura. Se refiere a la organización de los empleados, al conocimiento de sus funciones, deberes y obligaciones.
- Estándares. Es la apreciación de los trabajadores hacia el cumplimiento de normas de trabajo y convivencia dentro de la organización.
- Responsabilidad. Refleja el cumplimiento de deberes de los trabajadores en la organización.
- Reconocimiento. Es entendido como un incentivo para los trabajadores por la realización de sus labores.
- Apoyo. Se refiere a la empatía que existe dentro de los grupos de trabajo.
- Compromiso. Los trabajadores se sienten identificados con la organización.

Brunet (2007) plantea que el estudio de los factores del ambiente interno de las organizaciones es de suma importancia, porque permite que los directivos obtengan un diagnóstico sobre la percepción del clima laboral de los trabajadores; lo que permitirá mejores decisiones que beneficiaran a la organización.

Llaneza Álvarez (2009) señala que al analizar el comportamiento de un empleado para determinar el nivel clima organizacional, se debe de tener en cuenta las apreciaciones y actitudes del trabajador hacia la organización.

Noriega Bravo y Pría Barros (2011) consideran que estudiar el clima organizacional es importante porque permite conocer los factores incidentes de una organización que son apreciados por los miembros de esta, que origina un ambiente al ser percibidos por los sujetos que la integran, determinando así un clima que trasciende sobre la conducta de sus miembros, que van a causar diversas consecuencias a la organización.

Dávila, Escobar, Mulett y Uribe Rodríguez (2012) mencionan que el estudio de clima organizacional es importante porque permite que las organizaciones mejoren su ambiente laboral, debido a que este se genera a raíz de las apreciaciones compartidas por los miembros de una organización sobre el ambiente de trabajo; favoreciendo así el incremento de producción, satisfacción y motivación de los trabajadores.

Vega, Salazar Botello y Núñez Partido (2007) señalan que es importante analizar el ambiente laboral de una organización, teniendo en cuenta la interrelación social de sus miembros, que se genera por diversos aspectos como el cumplimiento de normas, valores, pautas de conducta entre otros que permitan generar un adecuado clima laboral que incremente los niveles de producción.

El clima organizacional influye en el comportamiento de sus integrantes, mediante sus apreciaciones afianzadas que expresan la realidad de la organización, repercutiendo en su desempeño laboral Márquez (2001).

Un clima organizacional favorable es importante para toda organización, porque influye de manera directa en las personas que lo perciben; porque refleja el contexto real de la organización Rivera Salas (2009).

Toro García, Ochoa Toro y Vargas del Rio (2004) señalan que para la existencia de un buen clima laboral deben crearse ambientes teniendo en cuenta factores físicos y psicológicos, donde los miembros de la organización se sientan cómodos. A continuación se explica cada uno de estos factores:

- Los factores físicos. El centro laboral debe ser confortable, a fin de que los integrantes de la organización se sientan seguros cuando realicen sus actividades.

- Factores psicológicos. Comprende las relaciones interpersonales que se da entre todos los miembros de la organización, como jefe - subordinado, trato entre los miembros de la organización, bonificaciones, amonestaciones, y otros aspectos que dificulten el desempeño del trabajador dentro de la organización.

Son cinco los factores principales que determinan el del clima organizacional:

- Prácticas de liderazgo. Se refiere a que el comportamiento del líder de una organización (gerente, director, jefe), influye en la conducta de los miembros, ya que de esto depende la calidad del nivel de las relaciones interpersonales de sus integrantes, porque son los encargados de controlar que se cumpla con las políticas de trabajo a fin de cumplir con los estándares requeridos para el éxito de la organización. Por tanto de la conducta de los líderes depende la existencia de un buen clima organizacional.

- Sistema formal y estructura de la organización. Se refiere a las políticas de trabajo, organización jerárquica, misión, visión, instrumentos de gestión entre otros.

- La estrategia. Mecanismos utilizados por los trabajadores para cumplir sus objetivos.

- El ambiente externo. La influencia de los cambios de gobierno, bolsa de trabajo, economía entre otros.

- La historia de la organización. Son los antecedentes y testimonios que van a causar impacto en el individuo acerca de su centro de trabajo.

El clima organizacional se determina por aspectos psicológicos, que comprenden los sentimientos y la forma de actuar de los individuos sobre las particularidades de cada organización frente a diversos escenarios; estos factores son:

- Factores individuales: percepción que tiene cada trabajador de la estructura organizacional de su centro de labores.

- Factores organizacionales: comprende comunicación y difusión de políticas, estructura jerárquica, funciones, riesgos, beneficios, infraestructura, mobiliario, etc.

- Enfoque de factores grupales identificados. Aspectos emocionales de los miembros de la organización como las relaciones interpersonales, la confianza entre el jefe y el trabajador, capacidad de trabajo en equipo, lealtad, liderazgo y desarrollo de valores colectivos.

En una organización es notorio el cambio de las actitudes de sus miembros, debido a que es afectado por diferentes motivos, entre ellas: fechas de pago, días de cierre mensual de reporte de labores, otorgamiento de bonificaciones, aumento de remuneración, reducción e incremento de personal, cambio de jefes, etc. Por ejemplo ante el aumento de sueldos, la motivación de los trabajadores se ve incrementada y demuestran mayor interés en sus labores, pero en caso contrario la reacción sería distinta.

En la actualidad las entidades públicas y privadas atraviesan una serie de fenómenos internos y externos que causan perjuicio en sus niveles de producción, calidad de servicio, cumplimiento de objetivos, entre otros; los cuales tratan de ser identificados sin obtener resultados favorables, que generalmente se debe a que no cuentan con una buena técnica que les permita evidenciar los elementos involucrados.

En ese contexto para medir el clima organizacional de una institución, resulta necesario basarse en la percepción de cada uno de sus miembros, que se traduce en el comportamiento de estos que va a generar consecuencias sobre la entidad incidiendo directamente en el clima laboral.

Medir el clima organizacional es fundamental para toda organización que busca mejorar el nivel de eficacia de sus miembros a fin de ser más competitivos en su rubro; siendo necesario para este cambio que los individuos tengan plena disponibilidad de someterse a constantes cambios y adversidades; por lo que la medición del clima organizacional es de suma importancia, porque va a permitir conocer las percepciones externas e internas de los trabajadores.

Baguer Alcalá (2009) considera que al medir el clima laboral de una organización, el propósito no es realizar encuestas para obtener conclusiones que puedan causar incertidumbres en sus responsables;

porque lo que se pretende no es solo encontrar sus debilidades, sino crear una planificación acertada que permita en el tiempo convertir los puntos débiles a fuertes posibilitando un clima laboral favorable.

Méndez Álvarez (2006) señala que para la medición del clima organizacional lo más idóneo es el uso de encuestas debido a que la unidad de análisis es el individuo, porque lo que se pretende medir es la percepción que éste tiene de su ambiente de trabajo; siendo necesario encuestar y analizar al total de los miembros de la organización.

Según Baguer Alcalá (2009) para la existencia de un buen clima organizacional es necesario: a) mantener un equilibrio entre el trabajo y la familia, (b) las prestaciones de tipo social, satisfacción en el puesto de trabajo, c) motivación y d) existencia de un buen liderazgo.

El presente estudio se justifica por las siguientes razones: A nivel teórico, muestra información de las opiniones de los trabajadores sobre su entorno laboral y condiciones de trabajo, facilitando la elaboración de planes que permitan superar las debilidades y factores negativos que se detecten, los mismos que afectan significativamente el compromiso y la productividad de sus integrantes. Desde su relevancia social, nos da a conocer la percepción actual de las relaciones en la organización, así como las expectativas futuras del personal, permitiendo así establecer programas de intervención y desarrollo de sistemas de seguimiento y evaluación continua que mejorara la eficacia de la municipalidad. Desde el punto de vista práctico, estudiar el clima organizacional de la Municipalidad Provincial de Carhuaz, permitirá realizar una descripción del modo en que opera y funciona la entidad, obteniendo así un diagnóstico de su situación real. A partir de lo anterior, la importancia de esta investigación a nivel práctico, contribuye al desarrollo y mejoramiento organizacional de la Municipalidad Provincial de Carhuaz debido a que permitirá conocer la realidad laboral en la que se desempeñan sus servidores y funcionarios, facilitando la implementación de un sistema y proceso de mejoramiento que favorezca; estableciendo estrategias eficaces que optimicen la productividad y la calidad del servicio. En ese sentido al tener un diagnóstico del clima organizacional, nos permite

visualizar las posibles soluciones a problemas cotidianos, brindando las herramientas adecuadas que resalten o mantengan las fortalezas, y permitan implementar soluciones a través de estrategias de mejoramiento continuo con una visión a un posicionamiento destacado y logro de sus objetivos. Por otra parte este estudio va a permitir realizar intervenciones en la reestructuración de la estructura organizacional a través de una planificación estratégica.

1.4. Justificación del estudio

El presente estudio se justifica por las siguientes razones: A nivel teórico, muestra información de las opiniones de los trabajadores sobre su entorno laboral y condiciones de trabajo, facilitando la elaboración de planes que permitan superar las debilidades y factores negativos que se detecten, los mismos que afectan significativamente el compromiso y la productividad de sus integrantes. Desde su relevancia social, nos da a conocer la percepción actual de las relaciones en la organización, así como las expectativas futuras del personal, permitiendo así establecer programas de intervención y desarrollo de sistemas de seguimiento y evaluación continua que mejorara la eficacia de la municipalidad. Desde el punto de vista práctico, estudiar el clima organizacional de la Municipalidad Provincial de Carhuaz, permitirá realizar una descripción del modo en que opera y funciona la entidad, obteniendo así un diagnóstico de su situación real. A partir de lo anterior, la importancia de esta investigación a nivel práctico, contribuye al desarrollo y mejoramiento organizacional de la Municipalidad Provincial de Carhuaz debido a que permitirá conocer la realidad laboral en la que se desempeñan sus servidores y funcionarios, facilitando la implementación de un sistema y proceso de mejoramiento que favorezca; estableciendo estrategias eficaces que optimicen la productividad y la calidad del servicio. En ese sentido al tener un diagnóstico del clima organizacional, nos permite visualizar las posibles soluciones a problemas cotidianos, brindando las herramientas adecuadas que resalten o mantengan las fortalezas, y permitan implementar soluciones a través de estrategias de mejoramiento continuo con una visión

a un posicionamiento destacado y logro de sus objetivos. Por otra parte este estudio va a permitir realizar intervenciones en la reestructuración de la estructura organizacional a través de una planificación estratégica

1.5. Hipótesis

Se consideró la siguiente hipótesis de trabajo: El clima organizacional en la municipalidad provincial de Carhuaz es insatisfactorio, según la percepción de los servidores público; lo que implica la necesidad de elaborar su propuesta de mejora.

1.6. Objetivos

1.6.1. Objetivo General

Elaborar una propuesta de mejora del clima organización de la municipalidad provincial de carhuaz, 2016.

1.6.2. Objetivos Específicos

Analizar la dimensión de liderazgo del clima organizacional, según la percepción de los servidores y funcionarios públicos de la municipalidad provincial de Carhuaz, 2016.

Analizar la dimensión de motivación del clima organizacional, según la percepción de los servidores y funcionarios públicos de la municipalidad provincial de Carhuaz, 2016.

Analizar la dimensión de reciprocidad del clima organizacional, según la percepción de los servidores y funcionarios públicos de la municipalidad provincial de Carhuaz, 2016.

Analizar la dimensión de participación del clima organizacional, según la percepción de los servidores y funcionarios públicos de la municipalidad provincial de Carhuaz, 2016.

CAPITULO II

MÉTODO

II. METODO

2.1. Variable de estudio: Clima Organizacional

2.2. Operacionalizacion de la Variable:

DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DEFINICIÓN OPERACIONAL	DIMENSIONES	INDICADORES	ESCALA DE MEDICIÓN
De acuerdo con Martínez Guillén (2003) el clima organizacional es el modo por el cual el trabajador observa su ambiente laboral, su aporte, producción y satisfacción con base en el comportamiento, aptitudes y perspectivas expectativas realizadas por los miembros de la empresa	Mediante aplicación de la escala valorativa "clima organizacional", se analizara el nivel de percepción del clima laboral de los servidores públicos de la Municipalidad Provincial de Carhuaz.	Liderazgo	Dirección	ORDINAL NIVELES: 1. Satisfactorio 2. Poco satisfactorio 3. Insatisfactorio
			Estimulo de la excelencia	
			Estimulo del trabajo en equipo	
			Solución de conflictos	
		Motivación	Realización personal	
			Reconocimiento de la aportación	
			Responsabilidad	
			Adecuación de las condiciones de trabajo	
		Reciprocidad	Aplicación del trabajo	
			Cuidado del patrimonio institucional	
			Retribución	
		Participación	Equidad	
			Compromiso por la productividad	
Compatibilidad de intereses				
Intercambio de información				
			Involucramiento en el cambio	

2.3. Metodología

Según el enfoque investigativo es cuantitativo; pues para probar su hipótesis es necesario basarse en la recolección de datos, considerando la medición numérica y el análisis estadístico, para la implementación de modelos de comportamiento y probar teorías, Hernández, Fernández y Baptista (2010). El propósito de la investigación fue diagnosticar las fortalezas y debilidades del clima organizacional percibidas por los servidores y funcionarios de la Municipalidad provincial de Carhuaz.

2.4. Tipo de Estudio

Es un estudio de tipo descriptivo, según Hernández (2003) “el objetivo de los estudios descriptivos es especificar las propiedades, características y perfiles importantes de individuos, grupos, sociedades o cualquier otro fenómeno que se pueda analizar”.

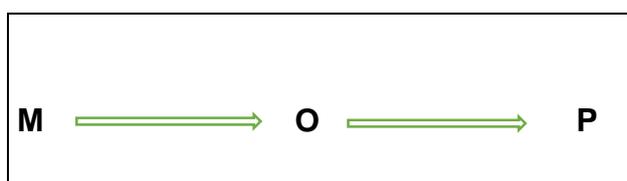
En ese sentido la presente investigación es descriptivo - propositivo, porque aporta información, respecto a las fortalezas y debilidades del clima organizacional percibido por los servidores y funcionarios de la municipalidad provincial de Carhuaz, y es propositiva porque este estudio permitirá crear una propuesta de plan de mejora del clima organizacional de la municipalidad provincial de Carhuaz.

2.5. Diseño de Estudio

No experimental, transversal - descriptivo propositivo; pues los hechos se observan en su condición natural sin intervención del investigador. Así mismo es transversal dado que se describe y analiza a la variable en un tiempo y momento determinado.

Según Sánchez y Reyes (2003), en este tipo de estudio el investigador acopia información contemporánea sobre una situación previamente determinada (objeto de estudio).

El esquema es el siguiente:



Donde:

M: Muestra de servidores y funcionarios de la municipalidad provincial de Carhuaz, 2016.

O: Análisis de las fortalezas y debilidades de las dimensiones del clima organizacional

P: Propuesta de mejora del clima organizacional

2.6. Población, muestra y muestreo

2.6.1. Población

Estuvo conformada por los funcionarios y servidores de la municipalidad provincial de carhuaz, en el año 2016.

Tabla N°01

Población de integrantes de la Municipalidad Provincial de Carhuaz, 2016.

Integrantes de la Municipalidad provincial de carhuaz.	Hombres	Mujeres	Total
	N°	N°	
Funcionarios	14	5	19
Servidores	122	44	166

Total	136	49	185
--------------	-----	----	-----

Fuente: CAP de la Municipalidad Provincial de Carhuaz, 2016

2.6.2. Muestra

Mediante un muestreo probabilístico aleatorio simple y asignación proporcional, se calculó el tamaño de la muestra con la siguiente fórmula:

Tamaño de la muestra para la estimación de frecuencias (marco muestral conocido)

$$n = \frac{N * Z_{1-\alpha/2}^2 * p * q}{d^2 * (N - 1) + Z_{1-\alpha/2}^2 * p * q}$$

Donde:

Marco muestral	N =	185
Alfa (Máximo error tipo I)	$\alpha =$	0,050
Nivel de Confianza	$1 - \alpha/2 =$	0,975
Z de (1- $\alpha/2$)	Z (1- $\alpha/2$) =	1,960
Prevalencia del clima organizacional	p =	0,500
Complemento de p	q =	0,500
Precisión	d =	0,050
Tamaño de la muestra	n =	125,09

Tabla N° 2

Distribución de la muestra de estudio de servidores y funcionarios públicos de la Municipalidad provincial de Carhuaz, 2016

Integrantes de la municipalidad provincial de Carhuaz	Hombres	Mujeres	Total
	N°	N°	
Funcionarios	14	5	19
Servidores	76	30	106
Total	90	35	125

Fuente: CAP de la Municipalidad Provincial de Carhuaz, 2016

Criterios de exclusión. Servidores contratados por CAS en el semestre académico 2016-II.

2.7. Técnicas e instrumentos de recolección de datos

2.7.1 Técnica: La encuesta

Se analizó el clima organizacional mediante una prueba proyectiva, que facilita la obtención de mediciones psicológicas que proyectan diversas características de la personalidad de las personas, proporcionando las percepciones individuales y grupales que los trabajadores tienen sobre la organización, la misma que influye en la motivación y comportamiento de cada miembro de la organización.

2.7.2. Instrumento:

Escala Valorativa “Clima Organizacional Municipal”

Se empleó un instrumento estandarizado, que fue creado por la Organización Panamericana para la Salud (OPS, 2006), durante el Programa Regional de Desarrollo de Servicios de Salud; este instrumento tuvo que ser adaptado por la investigadora a partir del cuestionario para el diagnóstico del clima organizacional elaborado por Pérez (2011), cuyo objetivo es como objetivo

proponer una guía práctica para la investigación y medición del clima organizacional en cualquier sector organizacional, sea cual fuera su rubro; abarca las variables de liderazgo, motivación, reciprocidad y participación, a su vez cada una de ellas se subdivide en cuatro indicadores. El instrumento inicial fue elaborado en base a 80 proposiciones, de aplicación confidencial. En el caso de esta investigación, se realizó la adaptación reemplazando algunas afirmaciones por otras, eliminándose 16 de ellas, una por cada indicador. Es un instrumento de auto reporte escrito, de escala tipo Likert, que mide el nivel de satisfacción del clima organizacional que consta de 64 ítems; la respuesta de cada ítem ha sido pre codificada en valores: 5 puntos totalmente de acuerdo (TS), 4 puntos poco satisfecho (PS), 3 puntos ni satisfecho ni insatisfecho (NSI), 2 puntos poco insatisfecho (PI) y 1 punto totalmente insatisfecho (TI).

De su validación. Se utilizó el método de validez de contenido, mediante el juicio de expertos. El instrumento fue evaluado por tres profesionales en Administración: Joel Lázaro Evaristo, Raúl Efraín Rosales Agüero y Roció Oncoy Minaya quienes valoraron el instrumento mediante una matriz de validación que evalúa la coherencia entre variables, dimensiones, indicadores, ítems y alternativas de respuesta; también se consideró la pertinencia, redacción del ítem y contenido al ítem. La evaluación tuvo una duración de quince días, al cabo de los cuales se elaboraron las correcciones y sugerencias para la perfección del instrumento, lo que determinó el grado de validez de contenido que posee el mismo.

De su confiabilidad. Se utilizó un muestreo no probabilístico conveniencia, conformada por 20 miembros de la municipalidad distrital de tinco, y mediante el procedimiento de consistencia interna, se calculó el coeficiente de confiabilidad de Alfa de Cronbach, determinándose un nivel de confiabilidad alto ($\alpha = 0,955$).

2.8. Métodos de análisis de datos

Para el diagnóstico del clima organizacional, se utilizó los estadígrafos descriptivos: Tablas de distribución de frecuencias, gráfico de barras, diagramas lineales, medidas de tendencia central y de dispersión. Así mismo para el procesamiento de datos y extracción del conocimiento, se aplicó el programa estadístico SPSS versión 21 y Excel 2010.

2.9. Aspectos éticos

El estudio es descriptivo propositivo y no implica intervenciones experimentales.

El instrumento de aplicación de datos es anónimo, por lo que se respetará en todo momento la confidencialidad.

Se describe los beneficios para los entes investigados (trabajadores de la municipalidad provincial de carhuaz).

La investigación se llevó a cabo cuando se obtuvo la resolución de aprobación del proyecto por la universidad para su ejecución.

CAPITULO III
RESULTADOS

III. RESULTADOS

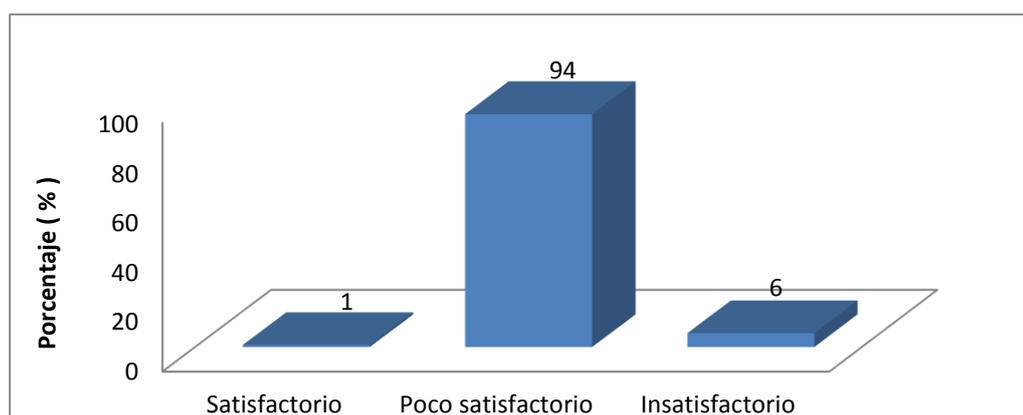
Para el análisis de la variable de estudio, las puntuaciones obtenidas mediante el instrumento de recolección de datos se recodificaron en distintas variables a los niveles o valores finales establecidos en una matriz de puntuaciones establecidos en el (Anexo 1).

Tabla N° 3
Niveles de satisfacción del clima organizacional de la Municipalidad Provincial de Carhuaz

Niveles	n	%
Satisfactorio	1	0,8
Poco satisfactorio	117	93,6
Insatisfactorio	7	5,6
Total	125	100,0

Fuente: Tabla N° 1

Figura N° 1
Niveles porcentuales de satisfacción del clima organizacional de la Municipalidad Provincial de Carhuaz



Fuente. Tabla N° 03

Comentario. En la tabla N° 3 y gráfico N° 1, se encuentra que la mayoría de los servidores públicos de la Municipalidad provincial de Carhuaz (94 %) están poco satisfechos con el clima organizacional.

perciben un nivel del clima organizacional poco satisfactorio, mientras un 6% como insatisfactorio.

Tabla N° 04

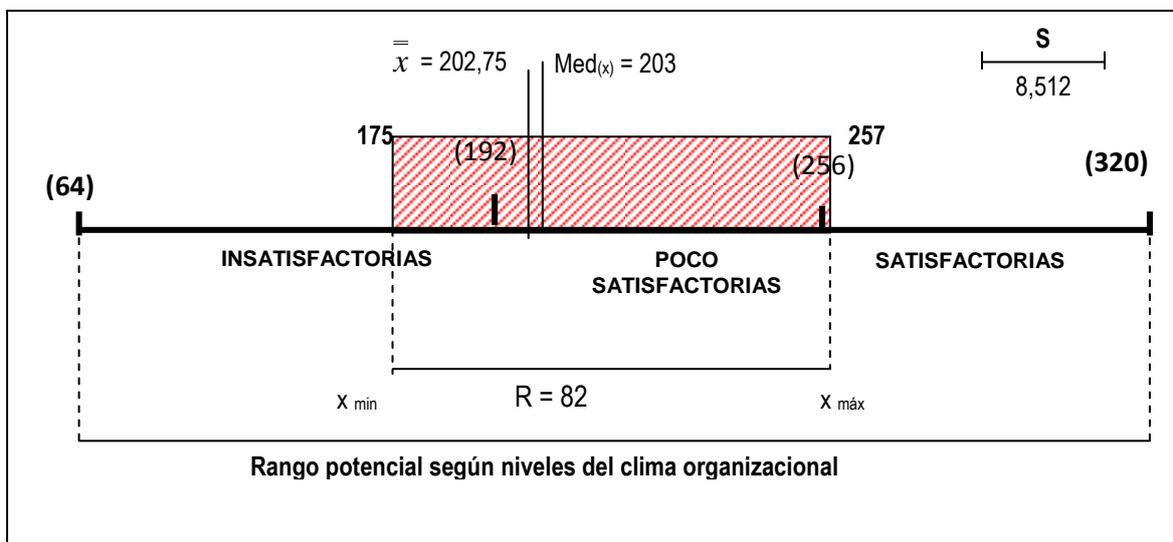
Análisis descriptivo del clima organizacional, según percepción de los beneficiarios de la municipalidad provincial de Carhuaz

Estadísticos	Valores
Media (\bar{x})	202,75
Desviación típica (s)	8,512
Mínimo (Min)	175
Máximo (Max)	257
Rango (R)	82
Cuartil 2 (Q2)/ Mediana (Med)	203

Fuente. Tabla N° 1

Figura N° 2

Interpretación gráfica de estadísticos del clima organizacional, según percepción de los servidores públicos de la Municipalidad provincial de Carhuaz



Comentario: Como se visualiza en la tabla N° 4 y gráfico N° 2, las puntuaciones registradas del clima organizacional se ubican en el nivel

insatisfactorio y poco satisfactorio, como lo indica el rango resultante de la escala que varió desde 175 a 257 de un rango real de 64 a 320.

La media aritmética (202) indica la tendencia al nivel insatisfactorio de la escala. Por otro lado, el 50% de integrantes se ubican con puntuaciones menores a 203. Dichos datos confirman la percepción del clima organizacional como insatisfactorio, a pesar que la dispersión de las puntuaciones es considerable ($s=8,52$ y el rango es de 82 puntos).

Tabla N° 05

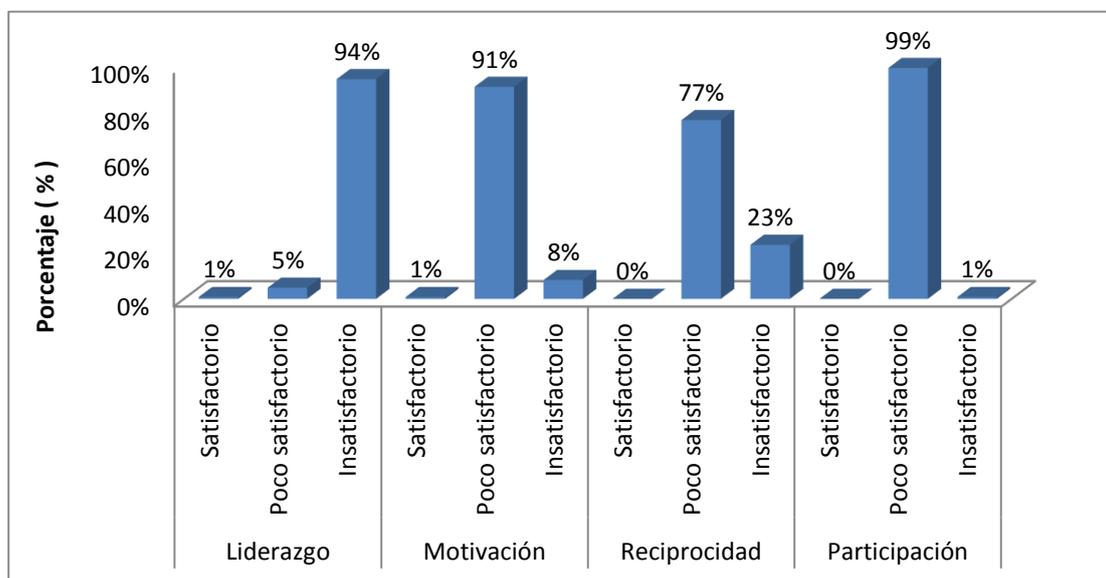
Niveles de satisfacción del clima organizacional de los servidores públicos de la municipalidad distrital de Carhuaz, según sus dimensiones

Dimensiones	Niveles	n	%
Liderazgo	Satisfactorio	1	0,8%
	Poco satisfactorio	6	4,8%
	Insatisfactorio	118	94,4%
Motivación	Satisfactorio	1	0,8%
	Poco satisfactorio	113	91,1%
	Insatisfactorio	10	8,1%
Reciprocidad	Satisfactorio	0	0,0%
	Poco satisfactorio	96	76,8%
	Insatisfactorio	29	23,2%
Participación	Satisfactorio	0	0,0%
	Poco satisfactorio	124	99,2%
	Insatisfactorio	1	0,8%
Total		125	100%

Fuente: Tabla N° 1

Figura N° 3

Niveles de satisfacción del clima organizacional Municipal, según dimensiones de estudio



Fuente. Tabla N° 1

Comentario. Según la tabla N° 5 y gráfico N° 3, se observa que en las dimensiones: Liderazgo, motivación y participación, la mayoría (Mayor al 91%) de los servidores públicos de la municipalidad provincial en estudio la perciben como poco satisfactorio, en tanto que en la dimensión reciprocidad el 71% es valorado como poco satisfactorio y un significativo 23% como insatisfactorio.

Tabla Nº 06

Análisis de las dimensiones, según indicadores del clima organizacional percibido los servidores públicos de la Municipalidad provincial

Dimensión / Ítems		Punt. Total	Promedio	Logro porcent. (%)	Nivel
N	DIMENSION I. LIDERAZGO	80	43,6	54,5%	PSAT
1.1	Dirección	20	10,5	52%	PSAT
1.2	Estímulo de la excelencia	20	11,5	57%	PSAT
1.3	Estímulo del trabajo en equipo	20	9,4	47%	INS
1.4	Solución de conflictos	20	12,2	61%	PSAT
	DIMENSION II. MOTIVACION	80	52,8	66%	PSAT
2.1	Realización personal	20	14,0	70%	PSAT
2.2	Reconocimiento de la aportación	20	11,7	58%	PSAT
2.3	Responsabilidad	20	12,7	63%	PSAT
2.4	Adecuación de las condiciones de trabajo	20	14,5	72%	PSAT
	DIMENSION III. RECIPROCIDAD	80	50,7	63,3%	PSAT
3.1	Aplicación del trabajo	20	12,6	63%	PSAT
3.2	Cuidado del patrimonio institucional	20	13,3	66%	PSAT
3.3	Retribución	20	11,1	55%	PSAT
3.4	Equidad	20	13,6	68%	PSAT
	DIMENSION IV. PARTICIPACION	80	55,7	69,6%	PSAT
4.1	Compromiso por la productividad	20	11,3	56%	PSAT
4.2	Compatibilidad de intereses	20	13,8	69%	PSAT
4.3	Intercambio de información	20	15,9	79%	PSAT
4.4	Involucramiento en el cambio	20	14,7	73%	PSAT
	TOTAL	320	202,8	63,12	PSAT

Fuente: Anexo Nº 5 (Matriz de puntuaciones, según indicadores)

Comentario. En la tabla Nº 6 se observa el nivel promedio de satisfacción de los servidores públicos de la Municipalidad Provincial de Carhuaz, respecto a los indicadores de cada una de las dimensiones. Para su análisis, se tuvo en cuenta los siguientes rangos porcentuales: [25%-50%]=INS, <50% -75%]=PSAT y <75% -100]= SAT

- En la dimensión liderazgo. Se observa la percepción poco satisfactoria del equipo directivo de la Municipalidad, el estímulo para la realización del trabajo

bien hecho y la solución de conflictos, sin embargo el estímulo para trabajar en equipo se determina como insatisfactoria.

- En la dimensión motivación: Se determina la poca satisfacción a la realización personal y responsabilidad, el reconocimiento a la aportación y el de adecuación de las condiciones de trabajo.
- En la dimensión reciprocidad. Se observa como poco satisfactorios la aplicación al trabajo, la equidad, la retribución, y el cuidado del patrimonio institucional.
- En la dimensión participación. Todos los aspectos evaluados: compromiso por la productividad, compatibilidad de intereses, intercambio de información e involucramiento en el cambio son percibidos como poco satisfactorios.

Tabla N° 07

Análisis del nivel de satisfacción de la dimensión de liderazgo del clima organizacional, según ítems

INDICADORES / Ítems	PROMEDIO	NIVEL
1.1. Dirección		
1. Los Gerentes y jefes se preocupan por que entendamos bien nuestro trabajo	2,6	PSAT
2. El trabajo se distribuye de forma desorganizada	2,2	INS
3. Existe conocimiento y claridad de las funciones que cada uno debe desempeñar.	1,9	INS
4. Los Gerentes y jefes no se preocupan por mejorar la calidad del trabajo.	3,8	SAT
1.2. Estímulo a la excelencia		
5. En la municipalidad se preocupan por mantener informado y capacitado al personal, con información que facilite su trabajo y mejore la calidad del mismo.	2,0	INS
6. Los programas de capacitación y material bibliográfico son para todos los servidores.	4,6	SAT
7. Son pocos los que se esfuerzan para cumplir con sus obligaciones	2,5	INS
8. A los Gerentes y jefes no les preocupa la calidad del trabajo	2,5	INS
1.3. Estímulo hacia el trabajo en equipo		
9. Los Gerentes y jefes no permiten que otra persona lo ayude a organizar el trabajo.	1,4	INS
10. Generalmente, todos aportamos ideas para mejorar nuestro trabajo	2,6	PSAT
11. Cuando uno tiene desconocimiento sobre un tema o no sabe cómo hacer algo, nadie le ayuda.	3,4	PSAT
12. En la municipalidad el trabajo solo lo hacen unos pocos.	1,9	INS
1.4. Solución de conflictos		
13. Cuando surge un problema, tratamos de solucionarlo en el menor tiempo posible.	2,7	PSAT
14. Cuando analizamos un problema las posiciones que adoptan algunos de mis compañeros no siempre son sinceras.	3,7	PSAT
15. Cuando tenemos un problema de índole laboral nadie se interesa en resolverlo, y lo dejamos pasar como si nada hasta que se olvida.	3,7	PSAT
16. Aquí todos los problemas se discuten de buena manera.	2,0	INS

Fuente. Data de puntuaciones

Para su análisis, se tuvo en cuenta: [1-2,5]=INS, <2,5 -3,75] =PSAT y <3,75 -5]= SAT

Comentario. La tabla N° 7, muestra el promedio y nivel de satisfacción del clima organizacional, según ítems por cada indicador de la dimensión liderazgo.

- De la dirección, se determina la existencia de incertidumbre entre trabajadores con respecto a las tareas a desarrollar con sentido de urgencia, la falta de claridad de las funciones que debe cumplir cada trabajador. Sin embargo, se evidencia que existe preocupación por que mejoren la calidad del trabajo encomendado.

- Del estímulo hacia la excelencia. Los servidores públicos se encuentran insatisfechos con respecto a: La ausencia de interés de los jefes por la calidad del trabajo que se realiza, la falta de preocupación de la junta directiva por proponer ideas para su mejora y con el esfuerzo desplegado por ellos para cumplir con sus obligaciones. Sin embargo muestran satisfacción respecto a las oportunidades de capacitación para todos.

- Del estímulo del trabajo en equipo. Se observa la percepción de la falta de claridad en metas a nivel de equipos de trabajo, el involucramiento del trabajo de unos pocos y además la falta de apoyo y orientación para hacer el trabajo.

- De la solución de conflictos. Los servidores públicos de la municipalidad perciben que los problemas se discuten de manera destructiva, desorganizada ni de manera creativa.

Tabla N° 08

Análisis del nivel de satisfacción de la dimensión de motivación del clima organizacional, según ítems

INDICADORES / Ítems	Promedio	Nivel
2.1 Realización personal		
17. El trabajo en mi área es complicado.	2,6	PSAT
18. Me siento Satisfecho de pertenecer a la municipalidad.	2,2	INS
19. Existe libertad de acción para realizar las labores encomendadas.	1,9	INS
20. En la municipalidad te sientes auto motivado para trabajar.	3,8	SAT
2.2. Reconocimiento de la aportación		
21. Se premia a los servidores que realizan bien su trabajo.	2,0	INS
22. Los gerentes y jefes reconocen tu aporte en la gestión.	4,6	SAT
23. En la municipalidad se reconoce lo valioso que es el talento humano para el cumplimiento de metas.	2,5	INS
24. La dedicación en la municipalidad merece reconocimientos.	2,5	INS
2.3. Responsabilidad		
25. Es importante para los servidores lograr una gestión de calidad.	1,4	INS
26. Los servidores no se sienten seguros del trabajo que tienen que hacer.	2,6	PSAT
27. En esta municipalidad se busca que cada cual tome decisiones de cómo realizar su propio trabajo.	3,4	SAT
28. Toda decisión que se toma es necesario consultarla con los gerentes y jefes antes de ponerla en práctica	1,9	INS
2.4. Adecuación de las condiciones de trabajo		
29. El ambiente laboral de esta municipalidad es tenso	2,7	PSAT
30. La infraestructura, mobiliario, equipos, materiales de oficina en esta municipalidad son buenos.	3,7	PSAT
31. En la municipalidad se despide a los servidores con facilidad.	3,7	PSAT
32. Existe preocupación por mejorar la situación laboral de los servidores.	2,0	INS

Fuente. Tabla N° 4

Comentario. La tabla N° 8, muestra el promedio y nivel de satisfacción del clima organizacional, según ítems de la dimensión motivación.

- De la realización personal. Se puede observar la falta de identidad y/o afiliación con la municipalidad, la falta de exigencia laboral. Sin embargo se sienten realizados laboralmente.

- Del reconocimiento a la aportación. Los servidores públicos perciben su insatisfacción con la falta de reconocimiento y estímulo por los trabajadores y por la dedicación laboral. Sin embargo aprecian que se respeta la seguridad y continuidad laboral.

- De la responsabilidad. Se muestra que no existe preocupación por la imagen de la Municipalidad por parte de los trabajadores y la necesaria consulta que deben realizar los servidores a los gerentes antes de iniciar un trabajo.

- De la adecuación de las condiciones de trabajo. Según la percepción de los servidores públicos, se encuentran insatisfechos con los elementos necesarios para desarrollar su trabajo, y poco satisfechos con el ambiente y espacios físicos de la municipalidad.

Tabla N° 09

Análisis del nivel de satisfacción de la dimensión de reciprocidad del clima organizacional, según ítems

INDICADORES / Ítems	Promed.	Nivel
3.1. Aplicación del trabajo		
33. Los miembros de esta municipalidad se esfuerzan por cumplir con los objetivos de la gestión.	2,6	PSAT
34. A los servidores les gusta hacerse cargo de sus funciones en la municipalidad.	2,2	INS
35. La mayoría cumple con su trabajo como mejor le parece.	1,9	INS
36. Existe preocupación por realizar un trabajo eficiente.	3,8	SAT
3.2. Cuidado del patrimonio institucional		
37. Con frecuencia los compañeros hablan mal de la municipalidad	2,0	INS
38. Los servidores se preocupan por el prestigio de la municipalidad.	4,6	SAT
39. Tratamos con respeto a nuestros compañeros.	2,5	INS
40. En general, todos tratan con cuidado los bienes de la municipalidad.	2,5	INS
3.3. Retribución		
41. Esta municipalidad ofrece buenas oportunidades de capacitación para todos.	1,4	INS
42. Los servidores que realizan una labor eficiente, son ascendidos a un mejor puesto de trabajo.	2,6	PSAT
43. Las oportunidades de progreso solo son para gerentes y jefes.	3,4	SAT
44. Los servidores con mejor desempeño laboral, merecen reconocimientos.	1,9	INS
3.4. Equidad		
45. Las normas disciplinarias se aplican arbitrariamente.	2,7	PSAT
46. El desempeño de las funciones es correctamente evaluado	3,7	SAT
47. No existe reconocimiento por realizar un buen trabajo.	3,7	SAT
48. En la municipalidad ser promovidos significa poder enfrentar desafíos mayores.	2,0	INS

Fuente. Data de puntuaciones

Comentario. La tabla N° 9, se muestra el promedio y nivel de satisfacción del clima organizacional, según ítems de la dimensión reciprocidad.

- Aplicación del trabajo. Se puede observar que a pesar de que los servidores públicos se encuentra auto motivado a realizar sus tareas, no se esfuerzan por cumplir sus obligaciones, no les gusta hacerse cargo de ellas y se hace el trabajo en forma mediocre o como mejor les parece

- Del cuidado al patrimonio institucional. Se puede observar que las percepciones son insatisfactorias, ya que, que los compañeros hablan mal de esta organización, no existe preocupación por la imagen de su área de trabajo y no se trata de cuidar los bienes existentes. Sin embargo, dicen estar satisfechos con el orden de su local laboral.

- De la retribución. Se observa que la municipalidad no ofrece oportunidades de capacitación para todos, no son reconocidos las personas que sobre salen en su trabajo. Por el contrario, se encuentran satisfechos respecto a que nadie está pendiente de los errores.

- De la equidad. Se observa disconformidad en el caso de ser promovidos ya que tendrían que enfrentar desafíos mayores. Por otra parte las normas se aplican de manera subjetiva y arbitraria.

Tabla N° 10

Análisis del nivel de satisfacción de la dimensión participación del clima organizacional, según ítems

INDICADORES / Ítems	Promed.	Nivel
4.1. Compromiso con su desarrollo organizacional		
49. En la práctica, los miembros de la municipalidad rara vez logran alcanzar sus objetivos	4,6	SAT
50. Cuando hay un reto para la municipalidad, solo participan algunas áreas activamente en la solución.	2,4	INS
51. Cada servidor realiza sus labores, sin participar a los demás miembros.	2,5	INS
52. El espíritu de equipo en esta municipalidad es buena.	1,8	INS
4.2. Compatibilidad de intereses		
53. Los objetivos de los servidores son congruentes con los objetivos de la municipalidad.	3,8	SAT
54. Lo importante es cumplir los objetivos de mi área de trabajo, lo demás no interesa.	3,3	PSAT
55. El poder de decisión está concentrado en los gerentes y jefes de la municipalidad.	4,3	SAT
56. En la municipalidad existen servidores que generan conflicto permanentemente.	2,4	INS
4.3. Intercambio de información		
57. Cuando se requiere información a un área, no es proporcionado a tiempo.	4,1	SAT
58. Generalmente cuando se va a hacer algo en la municipalidad, soy el último en enterarme	3,7	PSAT
59. Periódicamente se generan conflictos por la circulación de rumores.	4,0	SAT
60. Algunos compañeros dificultan el acceso a la información.	4,1	SAT
4.4. Involucramiento en el cambio		
61. En esta municipalidad existen grupos que se oponen al cambio de funcionarios.	3,3	PSAT
62. Las iniciativas de los trabajadores no reciben respaldo de los niveles superiores.	4,5	SAT
63. Los cambios de área de trabajo se aceptan con facilidad.	2,8	PSAT
64. Los niveles superiores no propician cambios positivos para la municipalidad.	4,1	SAT

Fuente. Data de puntuaciones

Interpretación. La tabla N° 10, muestra el promedio y nivel de satisfacción del clima organizacional, según ítems de la dimensión participación:

- Del compromiso con el desarrollo de la organización. Se puede observar que no existe espíritu de equipo de trabajo, no existe colaboración entre los niveles jerárquicos, no todas las áreas participan en la solución de alguna problemática. Sin embargo, el poder se encuentra distribuido en todas las áreas de la municipalidad.

- De la compatibilidad de intereses. Se puede observar que si se tiene una percepción insatisfactoria con respecto a la existencia de grupos que viven en conflicto permanente. Por otro lado, se observa que no existen problemas por circulación inexacta y se le da importancia para cumplir los objetivos. Del área.

- Del intercambio de información. Se observa una satisfacción en los diversos aspectos sobre la información, la cual fluye de manera rápida, eficiente y a todas las áreas.

- Involucramiento del cambio. Se evidencia la satisfacción respecto a la perspectiva de cambio e innovación tecnológica, la promoción de cambios y el respaldo de los gerentes frente a iniciativas de los trabajadores.

CAPITULO IV
DISCUSIÓN

IV. DISCUSIÓN

Antes de iniciar el capítulo de discusión de resultados de la investigación, es necesario realizar algunas consideraciones, para una mejor comprensión de los resultados obtenidos.

En la actualidad toda organización requiere del talento humano, para el logro de sus objetivos y metas, y a su vez estas requieren de un desarrollo organizacional, que consiste en un conjunto de actividades planeadas, que tienen como base valores humanos para mejorar la eficacia de la organización y el bienestar de sus miembros, OPS (2006).

Para que el desarrollo organizacional sea efectivo, es necesario contar con un diagnóstico eficaz del clima y la cultura organizacional, que permita mejorar el proceso de renovación organizacional; en ese sentido el poder contar con una determinación del clima organizacional de la municipalidad provincial de Carhuaz, es de suma importancia, porque nos abre grandes posibilidades de desarrollo de estrategias orientadas al logro de metas y objetivos.

Según antecedentes de estudio revisados, son pocas las investigaciones realizadas sobre clima organizacional en gobiernos locales, con los cuales se pueda contrastar resultados y determinar coincidencias o diferencias estadísticas, teóricas y/o metodológicas. Sin embargo, se tiene estudios realizados en otros sectores como el educativo, de salud y empresarial, que plantean la necesidad la evaluación y mejora del clima organizacional, de los cuales dos de ellos coinciden en el tipo de variable y dimensiones que midieron, las cuales están relacionadas con el clima organizacional, estos trabajos son: Cortés (2009) y Piña (2008) .

Respecto a la descripción del nivel del clima organizacional, de manera global y en términos generales la mayoría de los trabajadores de la Municipalidad provincial de Carhuaz (94 %) tienen un nivel de percepción del clima organizacional poco satisfactorio, mientras un 6 % como insatisfactorio (Gráfico N° 1 y Tabla N° 3).

Respecto a las dimensiones del clima organizacional: Liderazgo, motivación y participación, los resultados confirman que la mayoría (Mayor al 91%) de los miembros de la Municipalidad provincial de Carhuaz, lo perciben como poco satisfactorio (Gráfico N° 3 y Tabla N° 5). La dimensión reciprocidad obtuvo la valoración de 71% como poco satisfactorio y un significativo 23% como insatisfactorio. Prevalciendo el resultado global de poco satisfactorio.

De modo general estos resultados encuentran respaldo en los estudios de Cortés (2009), Piña (2008), quienes utilizando las mismas dimensiones propuestas por la Organización Panamericana de la Salud, arribaron a resultados similares al presente estudio. Confrontando con el estudio de Cortés (2009), sobre las percepciones del clima organizacional por Directores de policlínicos en Cuba, en las variables de liderazgo y participación obtuvieron percepciones poco satisfactorias y en lo que respecta a reciprocidad y motivación el promedio fue no satisfactorio en ambos estudios. En cuanto al contraste con el estudio de caracterización del clima organizacional de Piña (2008), en la variable de liderazgo y participación la categoriza como satisfactorio, mientras que en el presente estudio se ubica en el nivel de poco satisfactorio; de igual manera ocurre con la variable de reciprocidad y la motivación en ambos estudios el resultado es no satisfactorio.

Complementariamente, se tiene al estudio de Monteza (2012), quien determina la existencia de un clima laboral medianamente favorable, estando impedidas de lograrlo debido a la carga laboral, falta de reconocimiento de logros, carencia de compromiso y supervisión, contribuyendo en la insatisfacción y desmotivación, necesidad que no es atendida por los directivos de dicho hospital. Por su parte Pollack (2001), entre sus conclusiones determinó la existencia de fallas y carencias en su dinámica interna, como consecuencia de las deficiencias comunicativas.

Respecto a la descripción del clima organizacional, según sus dimensiones:

En la **dimensión liderazgo**, es una de las variables cuyo promedio obtenido fue menor ubicada en el nivel poco satisfactorio, siendo los aspectos evaluados: equipo directivo de la municipalidad, el estímulo para la realización del trabajo bien hecho y la solución de conflictos, sin embargo el estímulo para trabajar en equipo se determina como insatisfactoria. (Tabla N° 6). Se podría comentar que los trabajadores tienen la percepción de que los gerentes y jefes no cuentan con las habilidades para orientarlos y guiarlos a realizar bien sus actividades, organizarse laboralmente, ni tener conocimiento de los propósitos de los trabajos a realizar. Por otra parte existe la percepción de que la mayoría no se esfuerza en el cumplimiento de sus obligaciones, lo que nos lleva a entender el poco estímulo de la excelencia por parte de sus superiores, la solución de conflictos no se realiza adecuadamente por la falta de comunicación. Del tipo de relación que se desarrolle entre jefes y trabajadores, dependerá el nivel del clima organizacional de la entidad.

En la **dimensión motivación**, se evidencia la poca satisfacción a la realización personal y responsabilidad, y a su vez perciben como poco satisfechos el reconocimiento a la aportación y adecuación de las condiciones de trabajo (Tabla N° 6). En esta dimensión, existen puntos débiles que son importantes mencionar, los trabajadores no perciben los elementos necesarios, que reflejen la existencia de estímulos que les permita cubrir sus necesidades de realización el personal, por el reconocimiento en su trabajo, así mismo no perciben la existencia de buenas condiciones de trabajo, lo que se traduce en una responsabilidad deficiente; todo ello por la falta de reconocimiento de la labor que realizan, no se sugiere ideas en la mejora del trabajo .

En la **dimensión reciprocidad**, se observa como poco satisfactorios la aplicación al trabajo, la equidad, la retribución y el cuidado al patrimonio de la institución (Tabla N° 6). Se podría comentar que los trabajadores sienten que no se les retribuye justamente por su labor, debido a que carecen de incentivos y oportunidades a pesar de realizar bien su trabajo, debido a que no se les ofrece oportunidades de mejorar la calidad de su

desempeño laboral, ya que las oportunidades de progreso no son objetivas, al no realizarse una correcta evaluación; además de percibir que existe arbitrariedad en la aplicación de normas y en la distribución del presupuesto.

Finalmente en la **dimensión participación**. Se evaluó: el compromiso por la productividad, compatibilidad de intereses, intercambio de información e involucramiento en el cambio, resultando con promedios poco satisfactorios; con esto se entiende que la contribución de los directivos de la Municipalidad provincial de Carhuaz para el logro de los objetivos institucionales es mínimo. No existe compromiso con la productividad, cooperación entre ellos, ni espíritu de equipo para el logro de los objetivos institucionales. Así mismo, se evidencia grupos e intereses, y los objetivos de la organización no se alinean con los personales. Según el análisis descriptivo de cada una de las dimensiones de estudio y sus debilidades encontradas, nos lleva a referir que existe una serie de prácticas, valores, creencias, actitudes, etc en los trabajadores de la Municipalidad provincial de Carhuaz, que forman parte de una cultura organizacional arraigada y que se manifiesta a través del comportamiento y el clima organizacional. Afirmación que es corroborada por Herrera (2005), quien considera que para originar un clima organizacional favorable se debe promover el compañerismo, ambiente de trabajo, sentimientos hacia el trabajo; por el cual recomienda promover actividades de convivencia y recreación.

Teniendo en cuenta el análisis realizado, se hace necesario tomar planteamientos a partir de los cuales se implementen lineamientos estratégicos y medidas necesarias que ayuden a mejorar la percepción que los trabajadores tienen de la municipalidad, con el fin de alcanzar sus objetivos. Por todo esto, se puede afirmar que fue posible dar respuesta a la pregunta de investigación, ya que si fue posible diagnosticar cómo es el clima organizacional y qué planteamientos estratégicos debe contener la propuesta de mejora del clima organizacional de la Municipalidad provincial de Carhuaz, 2016.

CAPITULO V
CONCLUSIONES

v. CONCLUSIONES

Del análisis estadístico de los datos y discusión de resultados sobre el clima organizacional, operacionalizada según propuesta de OPS en las dimensiones: Liderazgo, motivación, reciprocidad y responsabilidad, se llegó a las siguientes conclusiones:

5.1. General

El clima organizacional percibida por los, miembros de la Municipalidad provincial de Carhuaz – 2016, en su mayoría (91%) son poco satisfactorias; por lo que justifica la propuesta de un plan de mejora.

5.2. Específicos

El nivel de satisfacción percibido por los trabajadores de la municipalidad provincial de Carhuaz, según cada una de las dimensiones del clima organizacional, son poco satisfactorias, así se tiene:

La dimensión liderazgo del clima organizacional es percibido de manera global como poco satisfactoria; valorando como poco satisfactorios a los directivos de la municipalidad, el estímulo para la realización del trabajo bien hecho y la solución de conflictos; mientras el estímulo para trabajar en equipo obtuvo la valoración de insatisfactoria.

La dimensión motivación del clima organizacional es percibido de manera global como poco satisfactoria; evidenciando un nivel poco satisfactorio de los indicadores de realización personal y responsabilidad; el reconocimiento a la aportación y adecuación de las condiciones de trabajo.

La dimensión reciprocidad del clima organizacional es percibida de manera global como poco satisfactorio; valorando como insatisfactorios los indicadores de aplicación al trabajo, la equidad y la retribución y el cuidado del patrimonio institucional.

La dimensión participación del clima organizacional es percibida como poco satisfactoria, siendo evaluados todos sus indicadores: compromiso por la

productividad, compatibilidad de intereses, intercambio de información e involucramiento.

Las estrategias para implementar el plan de mejora, deben estar fundamentados en el enfoque humanista, las teorías del comportamiento organizacional y el de las relaciones humanas.

CAPÍTULO VI
RECOMENDACIONES

VI. RECOMENDACIONES

A futuros investigadores: Hacer de este instrumento un medio que posibilite evaluar el clima organizacional en forma periódica, identificando así factores que influye negativamente en el ambiente y a partir de estas diseñar planes o programas de mejora de cada organización. Así mismo, se hace necesario utilizar técnicas cualitativas que permitan investigar con mayor profundidad y develar percepciones que permitan desarrollar estrategias para el mejoramiento del clima organizacional.

Los resultados arribados en el presente estudio, deben constituir la base de futuras investigaciones a nivel de alcance superior que permitan comprender y analizar factores internos y externos que generan la percepción insatisfactoria del clima organizacional y por ende conlleven a plantear y desarrollar estrategias de intervención en la generación de una cultura organizacional favorable.

La presente investigación presenta una visión global, sin embargo deja abierta la posibilidad de profundizar en el conocimiento mediante trabajos de investigación, en cada una de las dimensiones que la caracterizan, así como con poblaciones de estudio diferentes y métodos cualitativos o mixtos

CAPITULO VII
PROPUESTA

VII. PROPUESTA

PROPUESTA DE MEJORA DEL CLIMA ORGANIZACIONAL DE LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE CARHUAZ, 2016.

I. Información general

- 1.1. Gobierno Local : Municipalidad Provincial de Carhuaz.
- 1.2. Provincia : Carhuaz.
- 1.3. Departamento : Ancash
- 1.4. Año : 2016
- 1.5. Ámbito de Aplicación : Servidores y Funcionarios de la Municipalidad Provincial de Carhuaz.

II. Base legal

- LEY ORGÁNICA DE MUNICIPALIDADES, LEY N° 27972
- Ley del Servicio Civil – Ley 30057.

III. Fundamentación de la propuesta

3.1. Técnica

Frente al diagnóstico desfavorable que los servidores y funcionarios de la municipalidad provincial de carhuaz, 2016, perciben de su clima organizacional y de las dimensiones de liderazgo, motivación, reciprocidad y participación, se hace necesario contar con un instrumento de gestión, orientado a impulsar el fortalecimiento del clima organizacional.

La propuesta de mejora se ha elaborado de acuerdo a los resultados de diagnóstico del clima organizacional a través de sus dimensiones: Liderazgo, motivación, reciprocidad y participación. El propósito de la propuesta es convertirse en un instrumento de gestión autogestionaria para los trabajadores de la municipalidad provincial de carhuaz, que fortalezca el desarrollo organizacional de cada una de las áreas. Un clima organizacional favorable permitirá un compromiso estable de los servidores y funcionarios con la municipalidad, así también

contribuirá con el incremento de la productividad, competitividad, innovación y mejora en la calidad de servicio.

La propuesta del plan de mejora del clima organizacional tiene como ámbito de aplicación la municipalidad provincial de Carhuaz. Se plantea ejecutar esta propuesta de mejora en el desarrollo organizacional, en el periodo 2018 al 2019, teniendo como finalidad originar un clima organizacional favorable.

Para alcanzar esta visión esperada, es necesario la aplicación oportuna y eficiente de un conjunto de planteamientos estratégicos de corto y mediano plazo, basados en el enfoque humanista y cambio de su cultura organizacional, orientados al fortalecimiento del desarrollo organizacional responsable, priorizando cuatro ejes estratégicos: fortalecimiento del liderazgo directivo, mejora del nivel motivacional de los trabajadores, gestión organizacional de la práctica de la reciprocidad alineado a su cultura organizacional y promoción de una convivencia democrática y participación responsable.

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

3.2. Teórica

El clima organizacional es entendido como un fenómeno socialmente construido, que se origina producto de efectos subjetivos percibidos por los trabajadores respecto del sistema formal en que se desenvuelven, del estilo informal de los administradores y de factores organizacionales. (Pérez, Maldonado & Bustamante, 2006; Rodríguez, Retamal, Lizana & Cornejo, 2011). Es así que

realizar un estudio del clima organizacional permite conocer las opiniones de las personas acerca de su entorno laboral y condiciones de trabajo, con el fin de elaborar planes que permitan superar factores negativos que afectan el compromiso y la productividad de los integrantes (MINSA 2009).

El clima, al ser construido por los miembros de la organización, tiene la virtud de que cuando estos conocen los resultados de la evaluación y toman conciencia de que es una percepción compartida, puede propiciarse en ellos la reflexión y la autorreflexión y, como consecuencia de éstas, se podrán, en conjunto, diseñar acciones para mejorar esa construcción. Y es aquí donde se destaca su mayor valor. Trabajar con el clima permite generar procesos de mejora orientados a incrementar la eficacia de las prácticas organizacionales.

La presente propuesta es una herramienta para mejorar el clima organizacional. La implementación de esta propuesta constituirá un instrumento eficaz de gestión estratégica que contiene estrategias y actividades orientadas al fortalecimiento organizacional y mejora de los procesos de gestión y el logro de los objetivos de la municipalidad provincial de Carhuaz.

IV. Análisis de la problemática del clima organizacional, según dimensiones

Dimensión	Problemas / Debilidades
Liderazgo	<ul style="list-style-type: none"> - Deficiencia y dependencia en la dirección. - Deficiente estímulo a la excelencia - Cultura de trabajo individualista - Deficiente gestión de la solución de conflictos
Motivación	<ul style="list-style-type: none"> - Insuficientes espacios para la realización personal y proyecto de vida laboral - No reconocimiento de la aportación - Deficiente nivel de responsabilidad. - Inadecuadas condiciones de trabajo
Reciprocidad	<ul style="list-style-type: none"> - Deficiente aplicación del trabajo bien hecho - Deficiente valoración del patrimonio institucional - Inadecuado proceso de retribución y reconocimiento

	- Inequidad entre socios y directivos
Participación	- Deficiente compromiso con los objetivos y metas de la organización - Incompatibilidad de intereses personales con la organización - Deficiente proceso de comunicación - No involucramiento con el cambio organizacional

V. Objetivos de intervención

5.1. Objetivo general

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

5.2. Objetivos específicos

5.2.1. Promover el fortalecimiento del liderazgo de los gerentes y jefes de la municipalidad provincial de Carhuaz, mediante el desarrollo de habilidades gerenciales, orientado al logro de sus objetivos y metas.

5.2.2. Promover la mejora del nivel motivacional de los miembros de la municipalidad provincial de carhuaz, mediante la implementación de actividades y estrategias motivacionales, en el marco del enfoque humanista

5.2.3. Plantear lineamientos estratégicos de gestión organizacional de la práctica de la reciprocidad alineado a su cultura organizacional en la municipalidad provincial de Carhuaz.

5.2.4. Promover la convivencia democrática y participación responsable de los integrantes de la municipalidad provincial de carhuaz, mediante la estrategia del cooperativismo en cada área.

VI. Proceso de intervención

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

Para la propuesta de mejora del clima organizacional de la municipalidad provincial de Carhuaz, se ha tomado el modelo PMCO, planteado por Cárdenas & Villamizar, (2009) que tiene como característica principal concebir el comportamiento organizacional como el resultado de la interacción de factores individuales, grupales y organizacionales, y cuya denominación se debe a que constituye la continuidad de la prueba para medir el clima organizacional. Este modelo interviene en el nivel de actitudes de los miembros ante las peticiones de la estructura, la valoración de los individuos sobre las políticas de la organización, el nivel de conflictos que influyen negativamente en el proceso del desempeño laboral y la dinámica de la organización, para plantear nuevos retos y prever posibles soluciones a la dificultades ya que el comportamiento y reacciones del personal en el trabajo están regulados por las percepciones individuales de la realidad y, pese al carácter individual de dichas percepciones, las representaciones cognoscitivas pueden llegar a ser compartidas.

El modelo PMCO se estructura en tres niveles: nivel individual, nivel grupal y nivel organizacional, que a su vez se lleva a cabo en cinco fases. (Cárdenas, Arciniegas & Barrera, 2009):

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

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

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

negociación, a nivel organizacional se propone trabajar en visión, misión, objetivos y valores organizacionales.

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

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

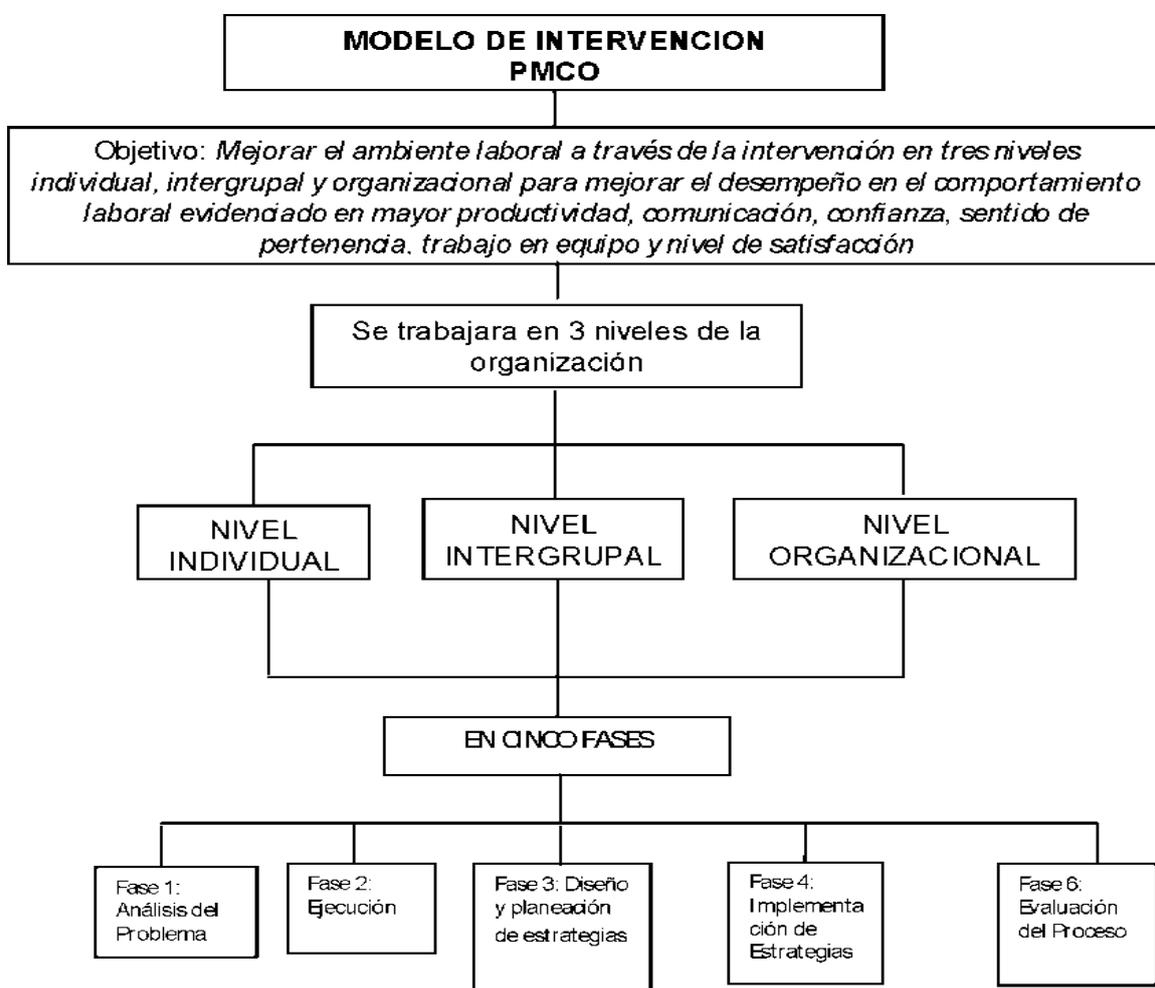


Figura 1. Modelo de intervención PMCO (Cárdenas & Villamizar, 2008).

La propuesta a implementar, está conformada por lineamientos estratégicos y actividades, que se fundamentan en el enfoque humanista, orientadas al desarrollo de actitudes positivas de motivación, deseo de superación,

autoconfianza, autonomía, etc. Así también se plantea el cambio de la cultura organizacional, en base a estrategias de cooperativismo, el modelo endógeno (basado en el desarrollo de las potencialidades) y autogestionario (beneficiarios de su propio desarrollo). La implementación y desarrollo de la propuesta estará a cargo directamente del Gerente Municipal.

La gerencia municipal coordinará con la gerencia de presupuesto, para que se pueda contar con la disponibilidad presupuestaria, a fin de implementar las estrategias establecidas para la mejora del clima organizacional, se informará a todos los trabajadores de la municipalidad de las actividades que se realizarán mensualmente, para que tengan conocimiento de los beneficios que traerá formar parte de los programas de desarrollo organizacional.

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

VII. Del diseño de lineamientos estratégicos

En función de los resultados antes descritos se justifica el diseño de una estrategia para la mejora del clima organizacional de la municipalidad provincial de Carhuaz.

Fundamentación de la estrategia: Las estrategias sistematizan un conjunto de acciones que requieren a su vez de competencias que permitan dirigir los procesos de una determinada organización y garantizar una decisión óptima ante cada situación específica.

En ese sentido teniendo en cuenta el criterio de Malvares (2010) que considera como estrategia "al conjunto de acciones acertadamente coordinadas, que tiene como finalidad la transformación de un grupo de personas y que responde a intereses y necesidades de desarrollo de la organización tanto en lo grupal como en lo personal".

Las estrategias que se diseñan se fundamentan en dos principios fundamentales.

Principios teóricos:

- La relación entre el clima organizacional y el proceso de dirección. Ambos conceptos están indisolublemente relacionados y recorren transversalmente la estrategia.
- Carácter sistémico. Puesto que todas las acciones están dialécticamente concatenadas entre sí.

Principios metodológicos:

Se asumió como válidos los principios metodológicos referidos por (Hidalgo, 2004), que se enuncian a continuación:

Diagnóstico: Este principio es esencial, puesto que permite profundizar en las problemáticas fundamentales de la organización, así como conocer el contexto en que se aplicará la propuesta.

Carácter Flexible: Este principio depende de las características de los principales actores de la organización y de los propósitos planteados. Debe considerarse el empleo de acciones que más comprometan a los individuos y las que más resultados positivos aporten.

Carácter Contextual: El carácter contextual de la estrategia se aprecia cuando se ubica a los sujetos frente a situaciones directivas complejas, para que elija los medios más adecuados para su gestión. Por otra parte, la estrategia podrá ser ajustada progresivamente de acuerdo con las circunstancias específicas en que se aplique.

VIII. Matriz de estrategias / Lineamientos estratégicos

8.1. Del objetivo específico 1

N°	Estrategias tácticas	Objetivo	Actividades	Responsables	Tiempo
1	Implantar el cambio de actitud de los servidores y funcionarios, generando desarrollo en su capacidad de autogestión, auto dependencia y cooperación mutua, mediante jornadas de concientización	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Promover la concientización del protagonismo de los trabajadores de la municipalidad, desterrando el asistencialismo de los niveles superiores. 	<ul style="list-style-type: none"> - Desarrollar programas de capacitación sobre habilidades gerenciales para gerentes y jefes. - Implantar lineamientos estratégicos del modelo endógeno y utogestionario en todo el proceso del desarrollo organizacional de la municipalidad provincial de carhuaz. - Desarrollar actividades de concientización sobre los beneficios del modelo endógeno y autogestionario - Promover mediante talleres vivenciales el fortalecimiento de habilidades gerenciales de los gerentes y jefes de la municipalidad como conocedores de los intereses y necesidades de la municipalidad. - Involucrar a los gerentes y jefes en actividades mensuales sobre la participación en la toma de decisiones de la municipalidad. 	Gerente Municipal y Jefe de Recursos Humanos.	10 meses
2	Desarrollar sesiones de coaching para generar en los gerentes un modelo de liderazgo flexible y adaptable, dando mayor participación en la toma de decisiones a los miembros de la municipalidad.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Fortalecer la capacidad de liderazgo de los integrantes del equipo directivo que permitan su desarrollo personal y laboral. 	<ul style="list-style-type: none"> - Realizar charlas mensuales de coaching, con la participación de todos los miembros de la municipalidad. - Desarrollar jornadas de socialización de experiencias exitosas en gestión pública. 	Gerente Municipal y Jefe de Recursos Humanos.	12 meses
3	Desarrollar un programa de formación de líderes para que transmitan a cada integrante de la municipalidad una nueva cultura inspirada en la transmisión de valores y conductas que permitan realizar con libertad,	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Desarrollar el empowerment en cada integrante de la municipalidad como estrategia de transacción. 	<ul style="list-style-type: none"> - Realizar capacitaciones trimestrales sobre nuevas tendencias de liderazgo en los gobiernos locales. - Realizar una valoración del estilo de liderazgo de los miembros de la municipalidad, reconociéndolos por los resultados obtenidos. 	Gerente Municipal y Jefe de Recursos Humanos.	Mensual

	iniciativa y autonomía los roles en cada una de las actividades				
4	Capacitar a los gerentes para que desarrollen estrategias en temas relacionados con el trabajo en equipo y puedan considerarlo como parte de su filosofía de dirección.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Generar equipos de trabajo productivos, que desarrollen habilidades de comunicación interna. 	<ul style="list-style-type: none"> - Implementar la conformación de equipos de trabajo. - Buscar la mejora de la comunicación interna, mediante reuniones que permitan conocer las expectativas de los trabajadores. - Realizar capacitaciones acerca de cómo optimizar los tiempos de trabajo dentro de una organización, cómo definir prioridades y responsabilidades en el día a día. Como racionalizar y optimizar los recursos de la organización para el bien propio y de la organización. 	Gerente Municipal en coordinación con otras gerencias.	3 meses
6	Generar espacios de integración, con ambientes democráticos y favorecedores para la solución de conflictos y la consecución de un clima organizacional sin tensiones.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Promover la solución de conflictos, con responsabilidad. 	<ul style="list-style-type: none"> - Implementar mesas de dialogo, para la solución de controversias. 	Gerente Municipal en coordinación con otras gerencias.	12 meses
7	Evaluar periódicamente la percepción de los trabajadores del clima organizacional de la municipalidad, a fin de evitar situaciones generadoras de conflictos, disgustos y malentendidos.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Mejorar la calidad del clima organizacional que es percibido por los miembros de la municipalidad. 	<ul style="list-style-type: none"> - Elaborar reportes mensuales por cada área, que permita estar informado sobre el progreso y obstáculos que han tenido en el desarrollo de sus labores; determinando de esta manera la existencia de alguna debilidad. 	Gerentes cada área.	3 meses

8.2. Del objetivo específico N° 2

N°	Estrategias tácticas	Objetivo	Actividades	Responsables	Tiempo
2	Garantizar la satisfacción de los trabajadores, tanto en el desempeño de sus funciones como en el logro de sus propias expectativas.	<ul style="list-style-type: none"> Promover el fortalecimiento de procesos motivacionales, a fin de incrementar la productividad laboral. 	<ul style="list-style-type: none"> Desarrollar talleres vivenciales: de motivación, fortalecimiento de su autoestima y factores que limitan su desarrollo. 	Gerente Municipal en coordinación con otras Gerencias.	12 meses
3	Promover la formación y el desarrollo profesional.	<ul style="list-style-type: none"> Mejorar la posición laboral del trabajador en la municipalidad. 	<ul style="list-style-type: none"> Desarrollar cursos de especialización que les permita realizar su labor de manera eficiente y con más calidad. 	Gerente Municipal en coordinación con otras Gerencias.	12 meses
4	Fomentar en los equipos de trabajo una metodología dinámica basada en la ejecución de tareas eficientes, menos agobiantes y enriquecedoras para cada uno.	<ul style="list-style-type: none"> Promover la responsabilidad en el desarrollo de un trabajo real, con destreza y valor agregado 	<ul style="list-style-type: none"> Realizar reuniones en la que los trabajadores expongan ideas acerca de cómo hacer su trabajo y cómo quisieran hacerlo. 	Gerente Municipal en coordinación con otras Gerencias	12 meses
5	Establecer lineamientos y/o procedimientos claros de reconocimiento a las aportaciones.	<ul style="list-style-type: none"> Promover la aplicación de una política de reconocimientos inspirada en el trabajo eficiente, la productividad y el crecimiento personal. 	<ul style="list-style-type: none"> Elaborar y aplicar un plan de acompañamiento y monitoreo del trabajo eficiente 	Gerente Municipal en coordinación con otras Gerencias	12 meses

8.3. Del objetivo específico N° 3

N°	Estrategias tácticas	Objetivo	Actividades	Responsables	Tiempo
1	Establecer lineamientos para la mejora de condiciones de trabajo.	<ul style="list-style-type: none"> Reconocer el vínculo laboral de los trabajadores con la entidad. 	<ul style="list-style-type: none"> Dar cumplimiento al ordenamiento jurídico, para mejorar las condiciones de trabajo. 	Gerente Municipal en coordinación con otras Gerencias	6 meses
2	Realizar actividades extra laborales que permitan generar mejores relaciones entre los miembros de la municipalidad.	<ul style="list-style-type: none"> Promover a integración de equipos de trabajo basados en cordialidad, la confianza y el respeto 	<ul style="list-style-type: none"> Desarrollar un programa de formación en relaciones humanas. Realizar actividades deportivas, recreativas y culturales para fortalecer las relaciones 	Gerente Municipal en coordinación con otras Gerencias	2 meses

			- Programar reuniones fuera de las jornadas de trabajo donde se puedan hacer actividades recreativas de integración y sana competencia.		
3	Establecer plazos para el cumplimiento de metas y objetivos.	▪ Implementar reconocimientos con incentivos y premios.	- Por equipos de trabajo delegar mensualmente roles de responsabilidades de acuerdo a sus capacidades que les permita desarrollar potencialmente su forma de trabajo, de esta forma reconocerlas e incentivarlas. - Implementar el reconocimiento al esfuerzo, creatividad ya la identificación como trabajador.	Gerente Municipal en coordinación con otras Gerencias	Mensual

8.4. Del objetivo específico N° 4

N°	Estrategias tácticas	Objetivo	Actividades	Responsables	Tiempo
2	Participar a todos los miembros de la entidad, en la elaboración de los instrumentos de gestión.	▪ Alinear los comportamientos individuales con los objetivos de la organización de manera eficiente	Seleccionar equipos de trabajo participen activamente en la revisión, mejoramiento y actualización de los instrumentos de gestión.		3 meses
4	Establecer mecanismos de comunicación apropiada y estratégica que elimine las limitaciones de acceso a la información. Optimizando los recursos de información: reuniones, Pizarras, murales y boletines para mantener comunicado a todo el personal.	▪ Mantener una comunicación activa entre todo el personal de la municipalidad, mejorando la calidad de la información y su difusión.	Hacer reuniones periódicas para informar a los trabajadores de manera clara, veraz y abierta en cualquier momento, evitando los rumores. Realizar periódicamente boletines informativos que informen acerca de los avances, logros, dificultades y propuestas en su mejora. Diseñar una estrategia de comunicación que contribuya a la mejora de la calidad del servicio.	Gerente Municipal en coordinación con otras Gerencias	12 meses
6	Involucrar a todos los trabajadores en los procesos de cambio organizacional.	▪ Generar en el personal cambio de actitud, reconociendo de manera positiva la contribución al bienestar y realización personal.	Difundir información acerca de las oportunidades y proyecciones futuras del desarrollo organizacional. Desarrollar charlas de sensibilización frente a la resistencia al cambio organizacional, no compromiso con la productividad, etc	Gerente Municipal en coordinación con otras Gerencias	12 meses

IX. Monitoreo y evaluación de la propuesta

- Se aplicarán fichas y listas de cotejo para evaluar cada actividad, programa, taller o tarea a desarrollar.
- Se evaluará el nivel del clima organizacional al término de cada año, reajustando aspectos débiles. Analizando los resultados de las actividades que presentaron debilidades y redimensionar acciones estratégicas hasta lograr soluciones.

X. De su factibilidad

La factibilidad de una propuesta consiste en determinar la disponibilidad de recursos humanos, materiales, económicos, técnicos, a fin de garantizar la ejecución de la propuesta y se puedan lograr los objetivos planteados (Finol y Camacho, 2006). Así pues, la presente propuesta se considera un proyecto viable debido a que se cuenta con recursos económicos, técnicos y operacionales.

La implementación de la propuesta no ocasionará costos elevados para la municipalidad, de las mismas dificultades que distorsionan el clima organizacional en la entidad, manera el diseño presentado es de fácil entendimiento y sencilla práctica en su ejecución, ya que sus objetivos se orientan a mejorar las percepciones del clima organizacional.

VIII. REFERENCIAS

VIII. REFERENCIAS

- Anaya Gamarra, L. D. R., & Paredes Rivera, J. M. (2015). *Propuesta de mejora de clima organizacional a partir de la gestión del talento humano*.
- Álvarez, G. (1992). *El constructo "Clima organizacional" concepto, teorías, investigaciones y resultados relevantes*. En: *Rev. Latinoamericana de Psicología ocupacional Vol., 11 N°. y 2. p.31*
- Blas, L., & Noé, A. (2015). *El clima organizacional y su relación con el estilo del liderazgo del director de la Institución Educativa N° 5170 Perú Italia de Puente Piedra, Provincia y Región Lima, Año 2013*.
- Crespín-Meza, A. L. (2012). *Clima organizacional según la percepción de los docentes de una institución educativa de la Región Callao*.
- Durán, P. (2003). *La Importancia del clima organizacional en el éxito de las Empresas. Chile. p 59*
- Gamarra Ramírez, H. C. (2014). *Percepción de directivos y docentes sobre cuatro categorías del clima organizacional en una institución educativa estatal de la UGEL 04 de Comas*.
- Guerrero Santamaría, J. G. (2013). *Propuesta de mejoramiento de la cultura y clima organizacional en las PYMES del sector de servicio de transporte de carga pesada en la ciudad de Quito*.
- Méndez Cruz, A. (2006). *Clima y compromiso organizacional percibido por los empleados del Parque Eco Arqueológico en México* (Doctoral dissertation).
- Mañas, A., Gonzalez, V. & Peiro, J. (1999). *El clima de los equipos de trabajo*. Almería: Universidad de Almería.
- Marín, J., Melga, A. y Castaño, C. (2011). *Teoría y técnica de desarrollo organizacional*. Guatemala: editorial OPS
- Ordinola, A., & del Pilar, A. (2015). *El clima laboral y la participación en la Institución Educativa Enrique López Albújar de Piura*.
- Piña, C. (2008). *Caracterización del Clima organizacional del Policlínico Universitario "Cecilio Ruiz de Zarate" de la Provincia de Cienfuegos. Cuba*. Recuperado de: <http://www.odiseo.com.mx/correoslector/clima-organizacional>.

- Palma, S. (2011). *Motivación y clima organizacional en personal de entidades universitarias. Investigación en psicología. Vol. 4 (Nº 5).*
- Pollack , R. (2001). *Estudio de comunicación interna y clima organizacional en la empresa Agroindustrias San Jacinto S. A. A. Tesis -Universidad Nacional Mayor de San Marcos. Facultad de Letras y Ciencias Humanas. EAP de Comunicación Social. Lima - Perú.*
- Pelaes León, O. C. (2010). *Relación entre el clima organizacional y la satisfacción del cliente en una empresa de servicios telefónicos.*
- Sagastegui Yopez, R. (2014). *Clima Organizacional y Propuesta de Mejora en la Organizaciones Campesinas del Distrito de San Luis Ancash, 2014.*
- Segredo Pérez, A. M. (2013). *Clima organizacional en la gestión del cambio para el desarrollo de la organización. Revista Cubana de Salud Pública, 39(2), 385-393.*
- Maldonado, I. P., & Pérez, M. M. (2006). *Clima organizacional y gerencia: inductores del cambio organizacional. Investigación y postgrado, 21(2), 231-248.*
- Vargas Buitrago, J. J. (2010). *Propuesta de mejoramiento del clima laboral de la Alcaldía de Santa Rosa de Cabal.*

ANEXO

CUESTIONARIO SOBRE CLIMA ORGANIZACIONAL MUNICIPAL

FECHA:

Código

Estimado Servidor (a):

El presente tiene por finalidad diagnosticar el clima organizacional de la Municipalidad Provincial de Carhuaz; y a partir de este diagnóstico plantear una propuesta de mejora del clima organizacional, que nos permita mejorar las deficiencias encontradas.

Antes de responder, debe tener en cuenta lo siguiente:

- i) *El cuestionario es anónimo y confidencial, por lo que es importante responder de manera honesta.*
- ii) *Enfoque su atención en lo que sucedió habitualmente en la municipalidad provincial de Carhuaz en el año 2016.*
- iii) *Asegúrese de responder todas las preguntas o enunciados.*

INSTRUCCIONES: Marque con una "x" en el recuadro de cada una de las afirmaciones propuestas, según lo que usted percibe o siente que se da en la Municipalidad Provincial de Carhuaz, según la escala siguiente:

Totalmente Insatisfecho	Poco Insatisfecho	Ni Satisfecho, ni Insatisfecho	Poco Satisfecho	Totalmente Satisfecho
TI (1)	PI (2)	NSI (3)	PS (4)	TS (5)

Edad:

AÑOS	Rango
18 -25	A
26 – 33	B
34 – 41	C
42 – 49	D
50 a más	E

Grado de Instrucción:

Secundaria completa	1
Estudios Técnicos	2
Superior	3

Género:

MASCULINO	FEMENINO
-----------	----------

DIMENSIONES / INDICADORES/ITEMS		TI	PI	NSI	PS	TS
¿Qué tan satisfecho percibe Ud. cada una de las siguientes situaciones?						
DIMENSION I: LIDERAZGO						
1.1.	1. Los Gerentes y jefes se preocupan por que entendamos bien nuestro trabajo					
	2. El trabajo se distribuye en forma desorganizada.					
	3. Existe conocimiento y claridad de las funciones que cada uno debe desempeñar.					
	4. Los Gerentes y Jefes no se preocupan por mejorar la calidad del trabajo.					
1.2	5. En la municipalidad se preocupan por mantener informado y capacitado al personal, con información que facilite su trabajo y mejore la calidad del mismo.					
	6. Los programas de capacitación y material bibliográfico son para todos los servidores.					
	7. Son pocos los que se esfuerzan para cumplir con sus obligaciones.					
	8. A los Gerentes y Jefes no les preocupa la calidad del trabajo.					
1.3	9. Los Gerentes y Jefes no permiten que otra persona lo ayude a organizar el trabajo.					
	10. Generalmente, todos aportamos ideas para mejorar nuestro trabajo					

	11. Cuando uno tiene desconocimiento sobre un tema o no sabe cómo hacer algo, nadie le ayuda					
	12. En la Municipalidad el trabajo solo lo hacen unos pocos.					
1.4	13. Cuando surge un problema, tratamos de solucionarlo en el menor tiempo posible.					
	14. Cuando analizamos un problema las posiciones que adoptan algunos de mis compañeros no siempre son sinceras.					
	15. Cuando tenemos un problema de índole laboral nadie se interesa en resolverlo, y lo dejamos pasar como si nada hasta que se olvida.					
	16. Aquí todos los problemas se discuten de buena manera.					
DIMENSION II: MOTIVACION		TI	PI	NSI	PS	TS
2.1	17. El trabajo en mi área es complicado.					
	18. Me siento satisfecho de pertenecer a la municipalidad.					
	19. Existe libertad de acción para realizar las labores encomendadas.					
	20. En la municipalidad te sientes auto motivado para trabajar.					
2.2	21. Se premia a los servidores que realizan bien su trabajo.					
	22. Los Gerentes y Jefes reconocen tu aporte en la gestión.					
	23. En la municipalidad se reconoce lo valioso que es el talento humano para el cumplimiento de metas.					
	24. La dedicación en la municipalidad merece reconocimientos.					
2.3	25. Es importante para los servidores lograr una gestión de calidad.					
	26. Los servidores no se sienten seguros del trabajo que tienen que hacer.					
	27. En esta municipalidad se busca que cada cual tome decisiones de cómo realizar su propio trabajo.					
	28. Toda decisión que se toma es necesario consultarla con los Gerentes y Jefes antes de ponerla en práctica					
2.4	29. El ambiente laboral de esta municipalidad es tenso					
	30. La infraestructura, mobiliario, equipos, materiales de oficina en esta municipalidad son buenos.					
	31. En la municipalidad se despide a los servidores con facilidad.					
	32. Existe preocupación por mejorar la situación laboral de los servidores.					
DIMENSION III. RECIPROCIDAD		TI	PI	NSI	PS	TS
3.1	33. Los miembros de esta municipalidad se esfuerza por cumplir con los objetivos de la gestión.					
	34. A los servidores les gusta hacerse cargo de sus funciones en la municipalidad.					
	35. La mayoría cumple con su trabajo como mejor le parece.					
	36. Existe preocupación por realizar un trabajo eficiente.					
3.2	37. Con frecuencia los compañeros hablan mal de la municipalidad.					
	38. Los servidores se preocupan por el prestigio de la municipalidad.					
	39. Tratamos con respeto a nuestros compañeros.					
	40. En general, todos tratan con cuidado los bienes de la municipalidad.					

3.3	41. Esta municipalidad ofrece buenas oportunidades de superación profesional para todos.					
	42. Los servidores que realizan una labor eficiente, son ascendidos a un mejor puesto de trabajo.					
	43. Las oportunidades de progreso solo son para los Gerentes y Jefes.					
	44. Los servidores con mejor desempeño laboral, merecen reconocimientos.					
3.4	45. Las normas disciplinarias se aplican arbitrariamente					
	46. El desempeño de las funciones es correctamente evaluado					
	47. No existe reconocimiento por realizar un buen trabajo.					
	48. En la municipalidad ser promovidos significa poder enfrentar desafíos mayores.					
DIMENSION IV. PARTICIPACION		TI	PI	NSI	PS	TS
4.1	49. En la práctica, los miembros de la municipalidad rara vez logran alcanzar sus objetivos.					
	50. Cuando hay un reto para la municipalidad, solo participan algunas áreas activamente en la solución.					
	51. Cada servidor realiza sus labores, sin participar a los demás miembros.					
	52. El espíritu de equipo en esta municipalidad es buena					
4.2.	53. Los objetivos de los servidores son congruentes con los objetivos de la municipalidad.					
	54. Lo importante es cumplir los objetivos de mi área de trabajo, lo demás no interesa.					
	55. El poder de decisión está concentrado en los Gerentes y Jefes de la municipalidad.					
	56. En la municipalidad existen servidores que generan conflicto permanentemente.					
4.3.	57. Cuando se requiere información a un área, no es proporcionado a tiempo.					
	58. Generalmente cuando se va a hacer algo en la municipalidad, soy el último en enterarme.					
	59. Periódicamente se generan conflictos por la circulación de rumores.					
	60. Algunos compañeros dificultan el acceso a la información.					
4.4.	61. En esta municipalidad existen grupos que se oponen al cambio de funcionarios.					
	62. Las iniciativas de los trabajadores no reciben respaldo de los niveles superiores.					
	63. Los cambios de área de trabajo se aceptan con facilidad.					
	64. Los niveles superiores no propician cambios positivos para la municipalidad.					

¡Muchas gracias por su colaboración!

FICHA TÉCNICA

I. DATOS INFORMATIVOS:

1. **Técnica e instrumento:** Encuesta / Cuestionario
2. **Nombre del instrumento:** Cuestionario "Clima organizacional municipal"
3. **Autor original:** Organización Panamericana para la Salud (OPS, 2006) y Pérez (2011)
4. **Adaptación:** Br. ROBLES DIAZ, Pierina Massiel
5. **Forma de aplicación:** Colectiva.
6. **Medición:** Percepciones sobre el nivel de satisfacción del *Clima Organizacional*
7. **Administración:** Servidores y Funcionarios Públicos
8. **Tiempo de aplicación:** 40 minutos

II. OBJETIVO DEL INSTRUMENTO:

Diagnosticar fortalezas y debilidades del Clima Organizacional de la municipalidad provincial de carhuaz, según las percepciones de sus integrantes.

III. DIMENSIONES E INDICADORES:

3.1. **Liderazgo:**

- Dirección
- Estímulo de la excelencia
- Estímulo del trabajo en equipo
- Solución de conflictos

3.2. **Motivación:**

- Realización personal
- Reconocimiento de la aprobación
- Responsabilidad
- Adecuación a las condiciones de trabajo

3.3. **Reciprocidad:**

- Aplicación del trabajo
- Cuidado del patrimonio institucional
- Retribución
- Equidad

3.4. **Participación:**

- Compromiso por la productividad
- Compatibilidad de intereses

- Intercambio de información
- Involucramiento en el cambio

IV. INSTRUCCIONES:

El cuestionario del “Clima organizacional municipal” consta de 64 ítems, estructurado en sus cuatro dimensiones: 16 para la dimensión **Liderazgo**, 16 para la dimensión **Motivación**, 16 para la dimensión **Reciprocidad** y 16 para la dimensión **Participación**

El sistema de calificación de cada ítem, va desde Totalmente satisfecho (5) hasta totalmente insatisfecho (1) para los ítem de dirección positiva; mientras para los ítems de dirección negativa va desde Totalmente satisfecho (1) hasta totalmente insatisfecho (5).

<i>Totalmente satisfecho</i>	<i>Poco Satisfecho</i>	<i>Ni satisfecho, ni insatisfecho</i>	<i>Poco insatisfecho</i>	<i>Totalmente insatisfecho</i>
TS	PS	NSI	PI	TI

Los niveles para describir el nivel del clima organizacional es: Satisfactorio, poco satisfactorio e insatisfactorio

V. MATERIALES: Cuestionario para servidores y funcionarios de la municipalidad provincial de carhuaz, lápices o lapiceros y borrador.

VI. BAREMOS

DEL NIVEL DEL CLIMA ORGANIZACIONAL – VALORACIÓN GLOBAL:

Niveles	Puntuaciones
Satisfactorio	257-320
Poco Satisfactorio	193-256
Insatisfactorio	64-192

DEL NIVEL DEL CLIMA ORGANIZACIONAL POR DIMENSIONES

Niveles	Dimensiones			
	D1	D2	D3	D4

	LIDERAZGO	MOTIVACION	RECIPROCIDAD	PARTICIPACION
Satisfactorio	65-80	65-80	65-80	65-80
Poco Satisfactorio	49-64	49-64	49-64	49-64
Insatisfactorio	16-48	16-48	16-48	16-48

VII. De su validación

Se utilizó el método de validez de contenido, mediante el juicio de expertos. El instrumento inicial fue evaluado por ; quienes valoraron el instrumento por medio de una matriz de validación que evalúa la coherencia entre variables, dimensiones, indicadores, ítems y alternativas de respuesta. Esta evaluación tuvo una duración de quince días, tiempo en el cual se realizaron las correcciones hechas por el docente y sugerencia para la perfección del instrumento, lo que determinó el grado de validez de contenido que posee el mismo.

VIII. De su confiabilidad

Utilizando un muestreo no probabilístico conveniencia, conformada por 20 integrantes de la municipalidad distrital de Tinco, y mediante el procedimiento de consistencia interna, se calculó el coeficiente de Alfa de Cronbach.

Estadístico de fiabilidad del instrumento
Cuestionario del “Clima Organizacional municipal”

Estadísticos de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N° de elementos
0.955	64

El estadístico de fiabilidad del instrumento, Alfa de Cronbach, presenta un valor de 0,955, por lo que el instrumento utilizado es fiable, esto hace que las mediciones de los ítems sean estables y consistentes; consecuentemente los resultados obtenidos nos llevarán a conclusiones verdaderas, quedando el instrumento validado en su consistencia interna.

MATRIZ DE VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO

TITULO DE LA TESIS: Propuesta de Mejora del Clima Organizacional de la Municipalidad Provincial de Carhuaz; 2016.

VARIABLE	DIMENSIÓN	INDICADOR	ÍTEMS	CRITERIOS DE EVALUACIÓN												OBSERVACIÓN Y/O RECOMENDACIONES			
				Totalmente Insatisfecho	Poco Insatisfecho	Ni Satisfecho ni Insatisfecho	Poco Satisfecho	Totalmente Satisfecho	RELACIÓN ENTRE LA VARIABLE Y LA DIMENSIÓN		RELACIÓN ENTRE LA DIMENSIÓN Y EL INDICADOR		RELACIÓN ENTRE EL INDICADOR Y EL ÍTEM		RELACIÓN ENTRE EL ÍTEM Y LA OPCIÓN DE RESPUESTA				
									SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI		NO		
CLIMA ORGANIZACIONAL	LIDERAZGO	Dirección	1. Los Gerentes y jefes se preocupan por que entendamos bien nuestro trabajo.						X		X		X		X				
			2. El trabajo se distribuye en forma desorganizada.										X		X				
			3. Existe conocimiento y claridad de las funciones que cada uno debe desempeñar.										X		X				
			4. Los Gerentes y Jefes no se preocupan por mejorar la calidad del trabajo.										X		X				
		Estímulo de la excelencia	5. En la municipalidad se preocupan por mantener informado y capacitado al personal, con información que facilite su trabajo y mejore la calidad del mismo.								X		X		X			X	
			6. Los programas de capacitación y material bibliográfico son para todos los servidores.												X			X	
			7. Son pocos los que se esfuerzan para cumplir con sus obligaciones.												X			X	
			8. A los Gerentes y Jefes no les preocupa la calidad del trabajo.												X			X	
	Estímulo de trabajo en equipo	9. Los Gerentes y Jefes no permiten que otra persona lo ayude a organizar el trabajo.						X			X		X		X				
		10. Generalmente, todos aportamos ideas para mejorar nuestro trabajo											X		X				
		11. Cuando uno tiene desconocimiento sobre un tema o no sabe cómo hacer algo, nadie le ayuda.											X		X				
		12. En la Municipalidad el trabajo solo lo hacen unos pocos.											X		X				
	Solución de conflictos	13. Cuando surge un problema, tratamos de solucionarlo en el menor tiempo posible.						X			X		X		X				
		14. Cuando analizamos un problema las posiciones que adoptan algunos de mis compañeros no siempre son sinceras.											X		X				
		15. Cuando tenemos un problema de índole laboral nadie se interesa en resolverlo, y lo dejamos pasar como si nada hasta que se olvida.											X		X				
		16. Aquí todos los problemas se discuten de buena manera.											X		X				
MOTIVACIÓN	Realización personal	17. El trabajo en mi área es complicado.						X		X		X		X					
		18. Me siento satisfecho de pertenecer a la municipalidad.										X		X					
		19. Existe libertad de acción para realizar las labores encomendadas.										X		X					
		20. En la municipalidad te sientes auto motivado para trabajar.										X		X					
	Reconocimiento de la aportación	21. Se premia a los servidores que realizan bien su trabajo.								X		X		X		X			
		22. Los Gerentes y Jefes reconocen tu aporte en la gestión.												X		X			
		23. En la municipalidad se reconoce lo valioso que es el talento humano para el cumplimiento de metas.												X		X			
		24. La dedicación en la municipalidad merece reconocimientos.												X		X			

RECIPROCIDAD	Responsabilidad	25. Es importante para los servidores lograr una gestión de calidad.										X		X		X				
		26. Los servidores no se sienten seguros del trabajo que tienen que hacer.													X		X			
		27. En esta municipalidad se busca que cada cual tome decisiones de cómo realizar su propio trabajo.														X		X		
		28. Toda decisión que se toma es necesario consultarla con los Gerentes y Jefes antes de ponerla en práctica														X		X		
	Adecuación de las condiciones de trabajo	29. El ambiente laboral de esta municipalidad es tenso												X		X		X		
		30. La infraestructura, mobiliario, equipos, materiales de oficina en esta municipalidad son buenas.														X		X		
		31. En la municipalidad se despide a los servidores con facilidad.														X		X		
		32. Existe preocupación por mejorar la situación laboral de los servidores.														X		X		
	Aplicación del trabajo	33. Los miembros de esta municipalidad se esfuerza por cumplir con los objetivos de la gestión.												X		X		X		
		34. A los servidores les gusta hacerse cargo de sus funciones en la municipalidad.														X		X		
		35. La mayoría cumple con su trabajo como mejor le parece.														X		X		
		36. Existe preocupación por realizar un trabajo eficiente.														X		X		
	Cuidado del patrimonio institucional	37. Con frecuencia los compañeros hablan mal de la municipalidad.													X		X			
		38. Los servidores se preocupan por el prestigio de la municipalidad.														X		X		
		39. Tratamos con respeto a nuestros compañeros.														X		X		
		40. En general, todos tratan con cuidado los bienes de la municipalidad.														X		X		
Retribución	41. Esta municipalidad ofrece buenas oportunidades de superación profesional para todos.													X		X				
	42. Los servidores que realizan una labor eficiente, son ascendidos a un mejor puesto de trabajo.														X		X			
	43. Las oportunidades de progreso solo son para los Gerentes y Jefes.														X		X			
	44. Los servidores con mejor desempeño laboral, merecen reconocimientos.														X		X			
Equidad	45. Las normas disciplinarias se aplican arbitrariamente.													X		X				
	46. El desempeño de las funciones es correctamente evaluado														X		X			
	47. No existe reconocimiento por realizar un buen trabajo.														X		X			
	48. En la municipalidad ser promovidos significa poder enfrentar desafíos mayores.														X		X			
PARTICIPACIÓN	Compromiso por la productividad	49. En la práctica, los miembros de la municipalidad rara vez logran alcanzar sus objetivos.												X		X				
		50. Cuando hay un reto para la municipalidad, solo participan algunas áreas activamente en la solución.														X		X		
		51. Cada servidor realiza sus labores, sin participar a los demás miembros.														X		X		
		52. El espíritu de equipo en esta municipalidad es buena														X		X		
Compatibilidad de intereses	53. Los objetivos de los servidores son congruentes con los objetivos de la municipalidad.													X		X				
	54. Lo importante es cumplir los objetivos de mi área de trabajo, lo demás no interesa.														X		X			
	55. El poder de decisión está concentrado en los Gerentes y Jefes de la municipalidad.														X		X			
	56. En la municipalidad existen servidores que generan conflicto permanentemente.														X		X			

Intercambio de información	57. Cuando se requiere información a un área, no es proporcionado a tiempo.										X		X		X		
	58. Generalmente cuando se va a hacer algo en la municipalidad, soy el último en enterarme.												X		X		
	59. Periódicamente se generan conflictos por la circulación de rumores.												X		X		
	60. Algunos compañeros dificultan el acceso a la información.												X		X		
Involucramiento en el cambio	61. En esta municipalidad existen grupos que se oponen a todos los cambios.										X		X		X		
	62. Las iniciativas de los trabajadores no reciben respaldo de los niveles superiores.												X		X		
	63. Los cambios de área de trabajo se aceptan con facilidad.												X		X		
	64. Los niveles superiores no propician cambios positivos para la municipalidad.												X		X		

Firma del validador: _____

ANNETT IVANIA BARRIOS RONDAN

MATRIZ DE VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO

NOMBRE DEL INSTRUMENTO: Cuestionario “Clima organizacional Municipal”

OBJETIVO: Diagnosticar las fortalezas y debilidades del clima organizacional, mediante las percepciones del nivel de satisfacción.

DIRIGIDO A: Servidores y funcionarios de la Municipalidad Provincial de Carhuaz.

APELLIDOS Y NOMBRES DEL EVALUADOR: Barrios Rondan Annett Ivania

GRADO ACADÉMICO DEL EVALUADOR: Magister en Gestión Pública

VALORACIÓN:

Muy Alto	Alto	Medio	Bajo	Muy Bajo
	x			



FIRMA DEL EVALUADOR

MATRIZ DE VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO

TITULO DE LA TESIS: Propuesta de Mejora del Clima Organizacional de la Municipalidad Provincial de Carhuaz; 2016.

VARIABLE	DIMENSIÓN	INDICADOR	ÍTEMS	CRITERIOS DE EVALUACIÓN										OBSERVACIÓN Y/O RECOMENDACIONES																		
				Totalmente Insatisfecho	Poco Insatisfecho	Ni Satisfecho ni Insatisfecho	Poco Satisfecho	Totalmente Satisfecho	RELACIÓN ENTRE LA VARIABLE Y LA DIMENSIÓN		RELACIÓN ENTRE LA DIMENSIÓN Y EL INDICADOR		RELACIÓN ENTRE EL INDICADOR Y EL ÍTEM		RELACIÓN ENTRE EL ÍTEM Y LA OPCIÓN DE RESPUESTA																	
									SI	NO	SI	NO	SI		NO	SI	NO															
CLIMA ORGANIZACIONAL	LIDERAZGO	Dirección	65. Los Gerentes y jefes se preocupan por que entendamos bien nuestro trabajo.						X				X		X																	
			66. El trabajo se distribuye en forma desorganizada.										X		X																	
			67. Existe conocimiento y claridad de las funciones que cada uno debe desempeñar.										X		X																	
			68. Los Gerentes y Jefes no se preocupan por mejorar la calidad del trabajo.										X		X																	
		Estímulo de la excelencia	69. En la municipalidad se preocupan por mantener informado y capacitado al personal, con información que facilite su trabajo y mejore la calidad del mismo.										X						X		X											
			70. Los programas de capacitación y material bibliográfico son para todos los servidores.																X		X											
			71. Son pocos los que se esfuerzan para cumplir con sus obligaciones.																X		X											
			72. A los Gerentes y Jefes no les preocupa la calidad del trabajo.																X		X											
		Estímulo de trabajo en equipo	73. Los Gerentes y Jefes no permiten que otra persona lo ayude a organizar el trabajo.										X							X		X										
			74. Generalmente, todos aportamos ideas para mejorar nuestro trabajo																	X		X										
	75. Cuando uno tiene desconocimiento sobre un tema o no sabe cómo hacer algo, nadie le ayuda.							X		X																						
	76. En la Municipalidad el trabajo solo lo hacen unos pocos.							X		X																						
	Solución de conflictos	77. Cuando surge un problema, tratamos de solucionarlo en el menor tiempo posible.						X						X		X																
		78. Cuando analizamos un problema las posiciones que adoptan algunos de mis compañeros no siempre son sinceras.												X		X																
		79. Cuando tenemos un problema de índole laboral nadie se interesa en resolverlo, y lo dejamos pasar como si nada hasta que se olvida.												X		X																
		80. Aquí todos los problemas se discuten de buena manera.												X		X																
	MOTIVACIÓN	Realización personal	81. El trabajo en mi área es complicado.						X																							
			82. Me siento satisfecho de pertenecer a la municipalidad.																X		X											
			83. Existe libertad de acción para realizar las labores encomendadas.																X		X											
			84. En la municipalidad te sientes auto motivado para trabajar.																X		X											
Reconocimiento de la aportación		85. Se premia a los servidores que realizan bien su trabajo.						X																								
		86. Los Gerentes y Jefes reconocen tu aporte en la gestión.																											X		X	
		87. En la municipalidad se reconoce lo valioso que es el talento humano para el cumplimiento de metas.																											X		X	
		88. La dedicación en la municipalidad merece reconocimientos.																											X		X	
Responsabilidad		89. Es importante para los servidores lograr una gestión de calidad.						X												X		X										

RECIPROCIDAD	Adecuación de las condiciones de trabajo	90. Los servidores no se sienten seguros del trabajo que tienen que hacer.											X		X			
		91. En esta municipalidad se busca que cada cual tome decisiones de cómo realizar su propio trabajo.												X		X		
		92. Toda decisión que se toma es necesario consultarla con los Gerentes y Jefes antes de ponerla en práctica												X		X		
		93. El ambiente laboral de esta municipalidad es tenso										X		X		X		
		94. La infraestructura, mobiliario, equipos, materiales de oficina en esta municipalidad son buenas.												X		X		
		95. En la municipalidad se despide a los servidores con facilidad.												X		X		
	96. Existe preocupación por mejorar la situación laboral de los servidores.												X		X			
	Aplicación del trabajo	97. Los miembros de esta municipalidad se esfuerza por cumplir con los objetivos de la gestión.										X		X		X		
		98. A los servidores les gusta hacerse cargo de sus funciones en la municipalidad.												X		X		
		99. La mayoría cumple con su trabajo como mejor le parece.												X		X		
		100. Existe preocupación por realizar un trabajo eficiente.												X		X		
	Cuidado del patrimonio institucional	101. Con frecuencia los compañeros hablan mal de la municipalidad.										X		X		X		
102. Los servidores se preocupan por el prestigio de la municipalidad.													X		X			
103. Tratamos con respeto a nuestros compañeros.													X		X			
104. En general, todos tratan con cuidado los bienes de la municipalidad.													X		X			
Retribución	105. Esta municipalidad ofrece buenas oportunidades de superación profesional para todos.										X		X		X			
	106. Los servidores que realizan una labor eficiente, son ascendidos a un mejor puesto de trabajo.												X		X			
	107. Las oportunidades de progreso solo son para los Gerentes y Jefes.												X		X			
	108. Los servidores con mejor desempeño laboral, merecen reconocimientos.												X		X			
Equidad	109. Las normas disciplinarias se aplican arbitrariamente.										X		X		X			
	110. El desempeño de las funciones es correctamente evaluado												X		X			
	111. No existe reconocimiento por realizar un buen trabajo.												X		X			
	112. En la municipalidad ser promovidos significa poder enfrentar desafíos mayores.												X		X			
Compromiso por la productividad	113. En la práctica, los miembros de la municipalidad rara vez logran alcanzar sus objetivos.										X		X		X			
	114. Cuando hay un reto para la municipalidad, solo participan algunas áreas activamente en la solución.												X		X			
	115. Cada servidor realiza sus labores, sin participar a los demás miembros.												X		X			
	116. El espíritu de equipo en esta municipalidad es buena												X		X			
Compatibilidad de intereses	117. Los objetivos de los servidores son congruentes con los objetivos de la municipalidad.										X		X		X			
	118. Lo importante es cumplir los objetivos de mi área de trabajo, lo demás no interesa.												X		X			
	119. El poder de decisión está concentrado en los Gerentes y Jefes de la municipalidad.												X		X			
	120. En la municipalidad existen servidores que generan conflicto permanentemente.												X		X			
Intercambio de información	121. Cuando se requiere información a un área, no es proporcionado a tiempo.										X		X		X			
	122. Generalmente cuando se va a hacer algo en la municipalidad, soy el último en enterarme.												X		X			
	123. Periódicamente se generan conflictos por la circulación de rumores.												X		X			

Involucramiento en el cambio	124. Algunos compañeros dificultan el acceso a la información.												X		X		
	125. En esta municipalidad existen grupos que se oponen a todos los cambios.										X		X		X		
	126. Las iniciativas de los trabajadores no reciben respaldo de los niveles superiores.												X		X		
	127. Los cambios de área de trabajo se aceptan con facilidad.												X		X		
	128. Los niveles superiores no propician cambios positivos para la municipalidad.												X		X		



Firma del validador: _____

DORIS MARIELA TAMARA CADILLO

MATRIZ DE VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO

NOMBRE DEL INSTRUMENTO: Cuestionario “Clima organizacional Municipal”

OBJETIVO: Diagnosticar las fortalezas y debilidades del clima organizacional, mediante las percepciones del nivel de satisfacción.

DIRIGIDO A: Servidores y funcionarios de la Municipalidad Provincial de Carhuaz.

APELLIDOS Y NOMBRES DEL EVALUADOR: Tamara Cadillo Doris Mariela

GRADO ACADÉMICO DEL EVALUADOR: Magister en Gestión Pública

VALORACIÓN:

Muy Alto	Alto	Medio	Bajo	Muy Bajo
	x			



FIRMA DEL EVALUADOR

MATRIZ DE VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO

TITULO DE LA TESIS: Propuesta de Mejora del Clima Organizacional de la Municipalidad Provincial de Carhuaz; 2016.

VARIABLE	DIMENSIÓN	INDICADOR	ÍTEMS	CRITERIOS DE EVALUACIÓN										OBSERVACIÓN Y/O RECOMENDACIONES												
				Totalmente Insatisfecho	Poco Insatisfecho	Ni Satisfecho ni Insatisfecho	Poco Satisfecho	Totalmente Satisfecho	RELACIÓN ENTRE LA VARIABLE Y LA DIMENSIÓN		RELACIÓN ENTRE LA DIMENSIÓN Y EL INDICADOR		RELACIÓN ENTRE EL INDICADOR Y EL ÍTEM		RELACIÓN ENTRE EL ÍTEM Y LA OPCIÓN DE RESPUESTA											
									SI	NO	SI	NO	SI		NO	SI	NO									
CLIMA ORGANIZACIONAL	LIDERAZGO	Dirección	129. Los Gerentes y jefes se preocupan por que entendamos bien nuestro trabajo.						X		X		X													
			130. El trabajo se distribuye en forma desorganizada.													X		X								
			131. Existe conocimiento y claridad de las funciones que cada uno debe desempeñar.													X		X								
			132. Los Gerentes y Jefes no se preocupan por mejorar la calidad del trabajo.													X		X								
		Estímulo de la excelencia	133. En la municipalidad se preocupan por mantener informado y capacitado al personal, con información que facilite su trabajo y mejore la calidad del mismo.													X		X								
			134. Los programas de capacitación y material bibliográfico son para todos los servidores.													X		X								
			135. Son pocos los que se esfuerzan para cumplir con sus obligaciones.													X		X								
		Estímulo de trabajo en equipo	136. A los Gerentes y Jefes no les preocupa la calidad del trabajo.													X		X								
			137. Los Gerentes y Jefes no permiten que otra persona lo ayude a organizar el trabajo.													X		X								
			138. Generalmente, todos aportamos ideas para mejorar nuestro trabajo													X		X								
	139. Cuando uno tiene desconocimiento sobre un tema o no sabe cómo hacer algo, nadie le ayuda.							X									X									
	Solución de conflictos	140. En la Municipalidad el trabajo solo lo hacen unos pocos.						X									X									
		141. Cuando surge un problema, tratamos de solucionarlo en el menor tiempo posible.						X									X									
		142. Cuando analizamos un problema las posiciones que adoptan algunos de mis compañeros no siempre son sinceras.						X									X									
		143. Cuando tenemos un problema de índole laboral nadie se interesa en resolverlo, y lo dejamos pasar como si nada hasta que se olvida.						X									X									
	MOTIVACIÓN	Realización personal	144. Aquí todos los problemas se discuten de buena manera.													X		X		X						
			145. El trabajo en mi área es complicado.																				X		X	
			146. Me siento satisfecho de pertenecer a la municipalidad.																				X		X	
			147. Existe libertad de acción para realizar las labores encomendadas.																				X		X	
		Reconocimiento de la aportación	148. En la municipalidad te sientes auto motivado para trabajar.																				X		X	
149. Se premia a los servidores que realizan bien su trabajo.								X		X																
150. Los Gerentes y Jefes reconocen tu aporte en la gestión.								X		X																
151. En la municipalidad se reconoce lo valioso que es el talento humano para el cumplimiento de metas.								X		X																
152. La dedicación en la municipalidad merece reconocimientos.								X		X																
153. Es importante para los servidores lograr una gestión de calidad.								X		X																

RECIPROCIDAD		154. Los servidores no se sienten seguros del trabajo que tienen que hacer.											X		X			
		155. En esta municipalidad se busca que cada cual tome decisiones de cómo realizar su propio trabajo.												X		X		
		156. Toda decisión que se toma es necesario consultarla con los Gerentes y Jefes antes de ponerla en práctica												X		X		
	Adecuación de las condiciones de trabajo		157. El ambiente laboral de esta municipalidad es tenso										X		X			
			158. La infraestructura, mobiliario, equipos, materiales de oficina en esta municipalidad son buenas.											X		X		
			159. En la municipalidad se despide a los servidores con facilidad.											X		X		
			160. Existe preocupación por mejorar la situación laboral de los servidores.											X		X		
	Aplicación del trabajo		161. Los miembros de esta municipalidad se esfuerza por cumplir con los objetivos de la gestión.										X		X			
			162. A los servidores les gusta hacerse cargo de sus funciones en la municipalidad.											X		X		
			163. La mayoría cumple con su trabajo como mejor le parece.											X		X		
			164. Existe preocupación por realizar un trabajo eficiente.											X		X		
	Cuidado del patrimonio institucional		165. Con frecuencia los compañeros hablan mal de la municipalidad.										X		X			
166. Los servidores se preocupan por el prestigio de la municipalidad.													X		X			
167. Tratamos con respeto a nuestros compañeros.													X		X			
Retribución		168. En general, todos tratan con cuidado los bienes de la municipalidad.										X		X				
		169. Esta municipalidad ofrece buenas oportunidades de superación profesional para todos.											X		X			
		170. Los servidores que realizan una labor eficiente, son ascendidos a un mejor puesto de trabajo.											X		X			
		171. Las oportunidades de progreso solo son para los Gerentes y Jefes.											X		X			
Equidad		172. Los servidores con mejor desempeño laboral, merecen reconocimientos.										X		X				
		173. Las normas disciplinarias se aplican arbitrariamente.											X		X			
		174. El desempeño de las funciones es correctamente evaluado											X		X			
		175. No existe reconocimiento por realizar un buen trabajo.											X		X			
Compromiso por la productividad		176. En la municipalidad ser promovidos significa poder enfrentar desafíos mayores.										X		X				
		177. En la práctica, los miembros de la municipalidad rara vez logran alcanzar sus objetivos.											X		X			
		178. Cuando hay un reto para la municipalidad, solo participan algunas áreas activamente en la solución.											X		X			
		179. Cada servidor realiza sus labores, sin participar a los demás miembros.											X		X			
Compatibilidad de intereses		180. El espíritu de equipo en esta municipalidad es buena										X		X				
		181. Los objetivos de los servidores son congruentes con los objetivos de la municipalidad.										X		X				
		182. Lo importante es cumplir los objetivos de mi área de trabajo, lo demás no interesa.											X		X			
		183. El poder de decisión está concentrado en los Gerentes y Jefes de la municipalidad.											X		X			
Intercambio de información		184. En la municipalidad existen servidores que generan conflicto permanentemente.										X		X				
		185. Cuando se requiere información a un área, no es proporcionado a tiempo.										X		X				
		186. Generalmente cuando se va a hacer algo en la municipalidad, soy el último en enterarme.											X		X			
		187. Periódicamente se generan conflictos por la circulación de rumores.											X		X			

Involucramiento en el cambio	188. Algunos compañeros dificultan el acceso a la información.											X		X		
	189. En esta municipalidad existen grupos que se oponen a todos los cambios.									X		X		X		
	190. Las iniciativas de los trabajadores no reciben respaldo de los niveles superiores.											X		X		
	191. Los cambios de área de trabajo se aceptan con facilidad.											X		X		
	192. Los niveles superiores no propician cambios positivos para la municipalidad.											X		X		



Firma del validador: _____

RAMIREZ MORENO CIRO JUAN

MATRIZ DE VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO

NOMBRE DEL INSTRUMENTO: Cuestionario “Clima organizacional Municipal”

OBJETIVO: Diagnosticar las fortalezas y debilidades del clima organizacional, mediante las percepciones del nivel de satisfacción.

DIRIGIDO A: Servidores y funcionarios de la Municipalidad Provincial de Carhuaz.

APELLIDOS Y NOMBRES DEL EVALUADOR: Ramírez Moreno Ciro Juan

GRADO ACADÉMICO DEL EVALUADOR: Magister en Gestión Pública

VALORACIÓN:

Muy Alto	Alto	Medio	Bajo	Muy Bajo
	x			



FIRMA DEL EVALUADOR

MATRIZ DE CONSISTENCIA LÓGICA DE LA INVESTIGACIÓN
MATRIZ DE CONSISTENCIA

TITULO: Propuesta de mejora del clima organizacional de la municipalidad provincial de Carhuaz, 2016.

Problema	Objetivos	Hipótesis	Variables	Dimensiones	Indicadores	Ítems	Marco teórico	Método
¿Qué planteamientos estratégicos debe contener una propuesta para mejorar el clima organizacional de la municipalidad provincial de Carhuaz – 2016?	OBJETIVO GENERAL	HIPOTESIS GENERAL El clima organizacional en la municipalidad provincial de Carhuaz es insatisfactorio, según la percepción de los servidores públicos; lo que implica la necesidad de elaborar su propuesta de mejora.	Clima Orgaizacional	Liderazgo	Dirección	1,2,3, 4, 5, 6,11,12, 13,14,15 ,16	el clima organizacional es el modo por el cual el trabajador observa su ambiente laboral, su aporte, producción y satisfacción con base en el comportamiento, aptitudes y perspectivas esperadas por los miembros	Diseño Descriptivo M-----O-----P Población: 185 servidores y funcionarios Muestra: 125 servidores y funcionarios. -Técnicas de recolección de datos. .Encuestas . Instrumentos: .Cuestionario.
	Estímulo a la excelencia							
	Estímulo del trabajo en equipo.							
	Solución de conflictos.							
	Motivación			Realización Personal	17,18,19 ,20,21,2 2,23,24, 25,26,27 ,28,29,3 0.31.32			
				Reconocimiento de la aportación.				
				Responsabilidad				
				Adecuación de las condiciones de trabajo.				
	Participación			Compromiso por la productividad	33,34,35 ,36,37,3 8,39,40, 41,42,43 ,44,45,4 6,47			
				Compatibilidad de intereses.				
				Intercambio de información.				
	Reciprocidad			Involucramiento en el cambio.	48,49,50 ,51,52,5 3,54,55, 56,57,58 ,59,60,6 1,62,63, 64.			
				Cuidado del patrimonio institucional				
				Intercambio de información				
				Involucramiento en el cambio.				
	Analizar la dimensión de liderazgo del clima organizacional, según la percepción de los servidores y funcionarios públicos de la municipalidad provincial de Carhuaz, 2016.							
Analizar la dimensión de motivación del clima organizacional, según la percepción de los servidores y funcionarios públicos de la municipalidad provincial de Carhuaz, 2016.								
Analizar la dimensión de reciprocidad del clima organizacional, según la percepción de los servidores y funcionarios públicos de la municipalidad provincial de Carhuaz, 2016.								
Analizar la dimensión de participación del clima organizacional, según la percepción de los servidores y funcionarios públicos de la municipalidad provincial de Carhuaz, 2016.								

Matriz de niveles y puntuaciones de satisfacción del clima organizacional de la Municipalidad provincial de Carhuaz, 2016

Id.	Variables de caracterización			Dimensiones								Variable de estudio	
Nº	Genero	Edad/ Gru po	Grado Instr.	Liderazgo		Motivación		Reciprocidad		Participación		CLIMA Organizacional	
				P	N	P	N	P	N	P	N	Punt.	Nivel
1	M	A	ET	44	INS	37	INS	52	PSAT	59	PSAT	192	INS
2	M	B	ET	45	INS	54	PSAT	49	PSAT	55	PSAT	203	PSAT
3	M	E	ET	43	INS	48	INS	47	INS	53	PSAT	191	INS
4	F	A	SP	44	INS	52	PSAT	49	PSAT	57	PSAT	202	PSAT
5	M	A	SP	41	INS	50	PSAT	49	PSAT	55	PSAT	195	PSAT
6	M	B	SC	49	PSAT	52	PSAT	53	PSAT	59	PSAT	213	PSAT
7	M	A	SP	40	INS	48	INS	49	PSAT	57	PSAT	194	PSAT
8	F	A	SC	47	INS	47	INS	50	PSAT	58	PSAT	202	PSAT
9	F	A	SP	39	INS	50	PSAT	46	INS	54	PSAT	189	INS
10	F	E	ET	43	INS	49	PSAT	50	PSAT	57	PSAT	199	PSAT
11	F	A	ET	49	PSAT	46	INS	64	PSAT	55	PSAT	214	PSAT
12	M	B	SP	41	INS	48	INS	50	PSAT	54	PSAT	193	PSAT
13	M	B	ET	39	INS	44	INS	43	INS	49	PSAT	175	INS
14	M	A	ET	43	INS	49	PSAT	54	PSAT	59	PSAT	205	PSAT
15	F	B	SP	44	INS	50	PSAT	50	PSAT	57	PSAT	201	PSAT
16	M	A	SP	40	INS	53	PSAT	53	PSAT	55	PSAT	201	PSAT
17	F	A	SP	42	INS	49	PSAT	54	PSAT	57	PSAT	202	PSAT
18	M	B	ET	44	INS	50	PSAT	53	PSAT	56	PSAT	203	PSAT
19	M	A	ET	43	INS	68	SAT	55	PSAT	58	PSAT	224	PSAT
20	F	B	ET	42	INS	49	PSAT	54	PSAT	57	PSAT	202	PSAT
21	M	B	SP	42	INS	50	PSAT	49	PSAT	50	PSAT	191	INS
22	M	E	SP	47	INS	52	PSAT	54	PSAT	54	PSAT	207	PSAT
23	F	E	ET	47	INS	54	PSAT	44	INS	57	PSAT	202	PSAT
24	M	B	SP	52	PSAT	49	PSAT	53	PSAT	58	PSAT	212	PSAT
25	M	A	ET	45	INS	48	INS	51	PSAT	54	PSAT	198	PSAT
26	F	B	ET	47	INS	52	PSAT	54	PSAT	55	PSAT	208	PSAT
27	M	A	SP	47	INS	56	PSAT	54	PSAT	54	PSAT	211	PSAT
28	M	E	ET	36	INS	53	PSAT	51	PSAT	59	PSAT	199	PSAT
29	F	E	SP	44	INS	52	PSAT	53	PSAT	55	PSAT	204	PSAT

30	M	A	SP	43	INS	54	PSAT	50	PSAT	57	PSAT	204	PSAT
31	F	A	SP	39	INS	52	PSAT	53	PSAT	55	PSAT	199	PSAT
32	M	B	ET	41	INS	52	PSAT	55	PSAT	58	PSAT	206	PSAT
33	M	B	ET	43	INS	50	PSAT	52	PSAT	59	PSAT	204	PSAT
34	M	B	ET	46	INS	53	PSAT	53	PSAT	53	PSAT	205	PSAT
35	F	B	SP	46	INS	49	PSAT	55	PSAT	53	PSAT	203	PSAT
36	M	B	SP	42	INS	54	PSAT	54	PSAT	60	PSAT	210	PSAT
37	F	A	ET	44	INS	53	PSAT	53	PSAT	57	PSAT	207	PSAT
38	F	A	ET	44	INS	53	PSAT	55	PSAT	58	PSAT	210	PSAT
39	M	A	SC	38	INS	54	PSAT	53	PSAT	54	PSAT	199	PSAT
40	F	E	ET	46	INS	53	PSAT	51	PSAT	51	PSAT	201	PSAT
41	F	A	ET	39	INS	55	PSAT	49	PSAT	53	PSAT	196	PSAT
42	F	E	ET	45	INS	52	PSAT	51	PSAT	55	PSAT	203	PSAT
43	M	B	SC	41	INS	55	PSAT	55	PSAT	54	PSAT	205	PSAT
44	M	E	SP	48	INS	54	PSAT	54	PSAT	57	PSAT	213	PSAT
45	M	E	SC	45	INS	58	PSAT	48	INS	64	PSAT	215	PSAT
46	M	A	SP	43	INS	53	PSAT	47	INS	56	PSAT	199	PSAT
47	M	A	ET	45	INS	51	PSAT	50	PSAT	54	PSAT	200	PSAT
48	M	E	SP	45	INS	53	PSAT	48	INS	55	PSAT	201	PSAT
49	F	B	SP	39	INS	53	PSAT	51	PSAT	59	PSAT	202	PSAT
50	F	A	SP	46	INS	54	PSAT	49	PSAT	60	PSAT	209	PSAT
51	M	B	SP	42	INS	52	PSAT	53	PSAT	59	PSAT	206	PSAT
52	M	B	ET	46	INS	52	PSAT	53	PSAT	61	PSAT	212	PSAT
53	M	A	SC	40	INS	55	PSAT	53	PSAT	57	PSAT	205	PSAT
54	M	A	SP	44	INS	50	PSAT	51	PSAT	56	PSAT	201	PSAT
55	F	E	SP	42	INS	55	PSAT	52	PSAT	55	PSAT	204	PSAT
56	M	A	SP	47	INS	50	PSAT	53	PSAT	55	PSAT	205	PSAT
57	M	B	SC	41	INS	52	PSAT	53	PSAT	57	PSAT	203	PSAT
58	F	B	SC	46	INS	55	PSAT	54	PSAT	52	PSAT	207	PSAT
59	F	B	ET	43	INS	55	PSAT	52	PSAT	56	PSAT	206	PSAT
60	M	B	ET	47	INS	56	PSAT	52	PSAT	57	PSAT	212	PSAT
61	M	E	SP	42	INS	57	PSAT	52	PSAT	52	PSAT	203	PSAT
62	M	A	SP	44	INS	54	PSAT	51	PSAT	54	PSAT	203	PSAT
63	F	A	SC	44	INS	54	PSAT	51	PSAT	50	PSAT	199	PSAT
64	M	E	ET	44	INS	53	PSAT	54	PSAT	58	PSAT	209	PSAT
65	M	B	ET	42	INS	56	PSAT	50	PSAT	55	PSAT	203	PSAT
66	M	E	SC	43	INS	54	PSAT	57	PSAT	53	PSAT	207	PSAT

67	M	A	ET	42	INS	54	PSAT	51	PSAT	49	PSAT	196	PSAT
68	F	A	SC	43	INS	55	PSAT	56	PSAT	51	PSAT	205	PSAT
69	M	B	SP	44	INS	55	PSAT	50	PSAT	51	PSAT	200	PSAT
70	M	A	ET	43	INS	49	PSAT	46	INS	54	PSAT	192	INS
71	F	E	SP	47	INS	49	PSAT	48	INS	56	PSAT	200	PSAT
72	M	B	SP	46	INS	51	PSAT	48	INS	58	PSAT	203	PSAT
73	M	A	ET	50	PSAT	55	PSAT	50	PSAT	55	PSAT	210	PSAT
74	M	E	ET	47	INS	48	INS	44	INS	58	PSAT	197	PSAT
75	M	B	SP	40	INS	56	PSAT	47	INS	50	PSAT	193	PSAT
76	F	B	ET	42	INS	55	PSAT	52	PSAT	62	PSAT	211	PSAT
77	F	E	ET	44	INS	55	PSAT	52	PSAT	57	PSAT	208	PSAT
78	M	A	SP	47	INS	50	PSAT	48	INS	53	PSAT	198	PSAT
79	F	A	ET	46	INS	105		52	PSAT	54	PSAT	257	SAT
80	M	B	ET	44	INS	49	PSAT	54	PSAT	53	PSAT	200	PSAT
81	F	E	SP	46	INS	56	PSAT	49	PSAT	56	PSAT	207	PSAT
82	M	A	SP	39	INS	55	PSAT	52	PSAT	58	PSAT	204	PSAT
83	F	B	ET	48	INS	54	PSAT	47	INS	54	PSAT	203	PSAT
84	M	B	SC	43	INS	49	PSAT	49	PSAT	64	PSAT	205	PSAT
85	M	C	ET	46	INS	52	PSAT	48	INS	61	PSAT	207	PSAT
86	M	A	SP	41	INS	50	PSAT	45	INS	58	PSAT	194	PSAT
87	F	E	SP	43	INS	55	PSAT	50	PSAT	59	PSAT	207	PSAT
88	M	B	SC	41	INS	52	PSAT	46	INS	56	PSAT	195	PSAT
89	F	A	SP	42	INS	46	INS	53	PSAT	55	PSAT	196	PSAT
90	M	A	SC	43	INS	54	PSAT	48	INS	54	PSAT	199	PSAT
91	M	B	ET	40	INS	53	PSAT	52	PSAT	59	PSAT	204	PSAT
92	M	B	SP	41	INS	55	PSAT	50	PSAT	58	PSAT	204	PSAT
93	F	A	SP	41	INS	54	PSAT	53	PSAT	57	PSAT	205	PSAT
94	M	B	ET	42	INS	56	PSAT	50	PSAT	55	PSAT	203	PSAT
95	F	A	ET	40	INS	54	PSAT	49	PSAT	53	PSAT	196	PSAT
96	M	B	SP	50	PSAT	50	PSAT	53	PSAT	56	PSAT	209	PSAT
97	F	E	SP	47	INS	52	PSAT	55	PSAT	54	PSAT	208	PSAT
98	M	B	SP	46	INS	50	PSAT	50	PSAT	58	PSAT	204	PSAT
99	F	A	SC	47	INS	54	PSAT	50	PSAT	54	PSAT	205	PSAT
100	M	A	ET	44	INS	54	PSAT	49	PSAT	54	PSAT	201	PSAT
101	F	E	SP	41	INS	58	PSAT	49	PSAT	55	PSAT	203	PSAT
102	F	A	SC	46	INS	50	PSAT	49	PSAT	54	PSAT	199	PSAT
103	M	E	ET	44	INS	54	PSAT	51	PSAT	58	PSAT	207	PSAT

104	M	B	SC	39	INS	57	PSAT	55	PSAT	55	PSAT	206	PSAT
105	F	E	SC	69	SAT	54	PSAT	51	PSAT	54	PSAT	228	PSAT
106	M	A	SP	37	INS	54	PSAT	52	PSAT	56	PSAT	199	PSAT
107	M	A	SP	38	INS	52	PSAT	50	PSAT	56	PSAT	196	PSAT
108	F	B	SC	42	INS	55	PSAT	46	INS	56	PSAT	199	PSAT
109	M	A	ET	43	INS	52	PSAT	50	PSAT	54	PSAT	199	PSAT
110	F	E	ET	41	INS	53	PSAT	48	INS	61	PSAT	203	PSAT
111	M	B	ET	43	INS	49	PSAT	47	INS	57	PSAT	196	PSAT
112	F	E	SC	49	PSAT	55	PSAT	55	PSAT	58	PSAT	217	PSAT
113	F	A	SP	42	INS	53	PSAT	50	PSAT	51	PSAT	196	PSAT
114	F	E	SP	39	INS	54	PSAT	54	PSAT	49	PSAT	196	PSAT
115	F	A	SP	39	INS	50	PSAT	53	PSAT	54	PSAT	196	PSAT
116	M	B	SP	47	INS	53	PSAT	48	INS	53	PSAT	201	PSAT
117	F	E	SP	43	INS	51	PSAT	43	INS	58	PSAT	195	PSAT
118	M	A	ET	44	INS	49	PSAT	40	INS	50	PSAT	183	INS
119	M	B	SP	45	INS	54	PSAT	48	INS	48	INS	195	PSAT
120	F	A	SP	40	INS	53	PSAT	48	INS	55	PSAT	196	PSAT
121	M	E	SP	40	INS	57	PSAT	50	PSAT	57	PSAT	204	PSAT
122	M	A	ET	44	INS	53	PSAT	49	PSAT	55	PSAT	201	PSAT
123	F	B	ET	40	INS	52	PSAT	46	INS	63	PSAT	201	PSAT
124	M	A	SP	43	INS	54	PSAT	47	INS	55	PSAT	199	PSAT
125	M	A	SP	42	INS	50	PSAT	47	INS	56	PSAT	195	PSAT

Fuente. Resultados de la aplicación del cuestionario “Clima organizacional Municipal” a los servidores públicos de la Municipalidad Provincial de Carhuaz, 2016.

Leyenda

Grado de instrucción		Niveles de satisfacción	
Secundaria completa	1	Satisfactorio	SAT
Estudios técnicos	2	Poco Satisfactorio	PSAT
Superior	3	Insatisfactorio	INS

Niveles	Dimensiones				Clima Organizac.
	Liderazgo	Motivación	Reciprocidad	Participación	
Satisfactorio	65-80	65-80	65-80	65-80	257-320
Poco satisfactorio	49-64	49-64	49-64	49-64	193-256
Insatisfactorio	16-48	16-48	16-48	16-48	64-192