



ESCUELA DE POSTGRADO
UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO
ESCUELA DE POSTGRADO

TESIS

**PROPUESTA DE PLAN MOTIVACIONAL PARA MEJORAR EL
CLIMA ORGANIZACIONAL EN LOS TRABAJADORES DE LA
MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE JAÉN, 2016.**

**PARA OBTENER EL GRADO DE DOCTOR
EN GESTIÓN PÚBLICA Y GOBERNABILIDAD**

AUTOR

Mg. Wilfredo Zárate Avellaneda

ASESOR

Dr. Christian Abraham Dios Castillo

**LINEA DE INVESTIGACIÓN
ADMINISTRACIÓN DEL TALENTO HUMANO**

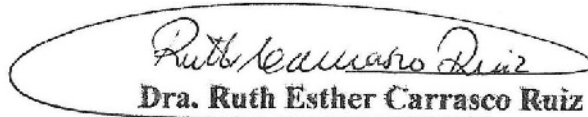
**CHICLAYO – PERÚ
2018**

PÁGINA DE JURADO



Dra. Mercedes Alejandrina Collazos Alarcón

Presidente



Dra. Ruth Esther Carrasco Ruiz

Secretario



Dt. Christian Abraban Dios Castillo

Vocal

DECLARACIÓN JURADA



DECLARACIÓN JURADA

Yo, Wilfredo Zárate Avellaneda egresado del Programa de Doctorado (x) Doctorado en gestión Pública y Gobernabilidad de la Universidad César Vallejo SAC. Chiclayo, identificado con DNI N° 16531706

DECLARO BAJO JURAMENTO QUE:

1. Soy autor de la tesis titulada: **PROPUESTA DE PLAN MOTIVACIONAL PARA MEJORAR EL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LOS TRABAJADORES DE LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE JAÉN, 2016.**
2. La misma que presento para optar el grado de: Maestría en Psicología Educativa.
3. La tesis presentada es auténtica, siguiendo un adecuado proceso de investigación, para la cual se han respetado las normas internacionales de citas y referencias para las fuentes consultadas.
4. La tesis presentada no atenta contra derechos de terceros.
5. La tesis no ha sido publicada ni presentada anteriormente para obtener algún grado académico previo o título profesional.
6. Los datos presentados en los resultados son reales, no han sido falsificados, ni duplicados, ni copiados.

Por lo expuesto, mediante la presente asumo frente a LA UNIVERSIDAD cualquier responsabilidad que pudiera derivarse por la autoría, originalidad y veracidad del contenido de la tesis así como por los derechos sobre la obra y/o invención presentada. En consecuencia, me hago responsable frente a LA UNIVERSIDAD y frente a terceros, de cualquier daño que pudiera ocasionar a LA UNIVERSIDAD o a terceros, por el incumplimiento de lo declarado o que pudiera encontrar causa en la tesis presentada, asumiendo todas las cargas pecuniarias que pudieran derivarse de ello. Así mismo, por la presente me comprometo a asumir además todas las cargas pecuniarias que pudieran derivarse para LA UNIVERSIDAD en favor de terceros con motivo de acciones, reclamaciones o conflictos derivados del incumplimiento de lo declarado o las que encontraren causa en el contenido de la tesis.

De identificarse algún tipo de falsificación o que el trabajo de investigación haya sido publicado anteriormente; asumo las consecuencias y sanciones que de mi acción se derivan, sometiéndome a la normatividad vigente de la Universidad César Vallejo S.A.C. Chiclayo; por lo que, LA UNIVERSIDAD podrá suspender el grado y denunciar tal hecho ante las autoridades competentes, ello conforme a la Ley 27444 del Procedimiento Administrativo General.

EL PRESENTE DOCUMENTO NO HA SIDO REDACTADO EN ESTA NOTARÍA

Pimental, 03 de Mayo de 2018

Firma

Nombres y apellidos: Wilfredo Zárate Avellaneda
DNI: 16531706

CERTIFICO: Que la firma que antecede y autoriza el presente documento pertenece a don / doña.

WILFREDO ZARATE AVELLANEDA

Identificado (a) con DNI N°: 16531706

Art. 108 del D. Leg. 1049. El notario no asume responsabilidad por el contenido del documento Jaén **17 MAYO 2018**



DEDICATORIA

Dedico el presente trabajo de investigación. En primer lugar a Dios con todo mi corazón por ser mi guía en todo momento de mi vida, a mis padres que me dieron la vida y se sacrificaron para hacer de mi persona un profesional. Gracias Papá y Mamá por todo.

Con todo cariño y amor dedico el presente a mi adorada esposa Hirma Alarcón, por su paciencia y comprensión quien sacrifico su tiempo, para yo poder cumplir con el mío.

A mi nieta Ivana y Victoria por sus palabras de aliento y apoyo moral para seguir adelante en esta tarea tan difícil.

A mis hijos OMAR Y MIGUEL por su apoyo mutuo para seguir adelante y lograr mi objetivo, los quiero con todo mi corazón y este trabajo que hoy culmino es para ustedes por ser las personas más importantes de mi vida.

A mi tío Ulises Fernández Salas, por su aliento moral que siempre me brindo para la culminación exitosa de este trabajo tan importante.

A mis tíos Simón e Isabel, por su apoyo moral que siempre me brindaron para la culminación exitosa de trabajo tan importante.

Wilfredo

AGRADECIMIENTO

Primeramente doy infinitamente gracias a Dios, Agradezco infinitamente por la confianza y el apoyo incondicional, a mi esposa e hijos, por haber contribuido positivamente para culminar con éxitos esta difícil jornada.

A Los Doctores, del Doctorado en Gestión Pública y Gobernabilidad por haber participado en mi formación doctoral, porque cada uno, con sus valiosos aportes, me ayudó a crecer como persona y como profesional.

Un sincero y profundo agradecimiento a mi hermano amigo Carlos Alberto Cherre Antón y esposa Olga Juárez Calderón, por el constante apoyo moral y espiritual así como en el asesoramiento constante para la culminación de trabajo tan importante.

Finalmente, agradezco a mi compañera de estudios María Carolina Mego Coronel por brindarme cariño, comprensión y apoyo, dándome aliento para culminar mi tesis doctoral.

Wilfredo

PRESENTACIÓN

SEÑORES MIEMBROS DEL JURADO:

De conformidad con el Reglamento de Grados y Títulos de la Universidad César Vallejo, entrego a vuestra consideración la evaluación de la tesis titulada “Propuesta de plan motivacional para mejorar el clima organizacional en los trabajadores de la municipalidad provincial de Jaén, 2016, elaborada con el propósito de obtener el Grado Académico de Doctor en Gestión Pública y gobernabilidad.

El presente estudio es de tipo descriptivo - propositivo y se focalizó en los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Jaén. Por otro lado se utilizó una metodología deductiva, la misma que está estructurada en cuatro capítulos, que son trabajados de manera sucinta en cada uno de los apartados.

Esperamos que el presente estudio sea evaluado valorando el esfuerzo realizado para desarrollar dicha investigación. Es más estoy dispuesto a aceptar su veredicto al presente Informe de Investigación, así como comprometerme a atender las observaciones y sugerencias formuladas, las mismas que permitirán su mejoramiento. Es propicia la oportunidad para expresar mi más sincero agradecimiento a ustedes señores miembros del Jurado, al igual que a todos los docentes de la Escuela de Postgrado de esta prestigiosa Universidad César vallejo, por todas las orientaciones y conocimientos compartidos en el proceso de nuestra formación profesional.

Chiclayo, noviembre del 2016.

Zarate Avellaneda Wilfredo

ÍNDICE

Página de jurado.....	ii
Declaración Jurada.....	iii
Dedicatoria.....	iv
agradecimiento	v
Presentación	vi
Indice	vii
Resumen	x
Abstract.....	xi
Introducción.....	12

CAPÍTULO I

PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1. Realidad problemática.....	15
---------------------------------	----

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1. Trabajos previos.....	20
2.2. Teorías relacionadas al tema.....	24
2.2.1. Plan motivacional.....	24
2.2.1.1. Teorías sobre el plan motivacional.....	24
2.2.1.2. Concepto sobre plan motivacional.....	26
2.2.1.3. Dimensiones del plan motivacional.....	27
2.2.2. Clima organizacional.....	28
2.2.2.1. Teorías de Clima Organizacional.....	28
a. Teoría del Clima Organizacional de Likert.....	28
b. Teoría de Relaciones Humanas.....	30
c. Teoría del Comportamiento Organizacional.....	30
2.2.2.2. Concepto de clima organizacional.....	32
a. Definiciones de clima organizacional.....	32
b. Ventajas y desventajas del clima organizacional.....	33

c. Factores que influyen en el clima organizacional.....	34
2.2.2.3. Dimensiones de clima organizacional.....	45
2.3. Formulación del problema.....	48
2.4. Justificación.....	48
2.5. Hipótesis.....	49
2.6. Objetivos.....	50
2.6.1. Objetivo General.....	50
2.6.2. Objetivos Específicos.....	50

CAPÍTULO III MARCO METODOLÓGICO

3.1. Tipo de estudio.....	52
3.2. Diseño de investigación.....	52
3.3. Variables, operacionalización.....	53
3.3.1. Definición Conceptual.....	53
3.3.2. Definición Operacional.....	53
3.3.3. Operacionalización de la variable.....	54
3.4. Población y muestra.....	55
3.5. Técnicas e Instrumentos de recolección de datos, validez y confiabilidad....	59
3.5.1. Técnicas e instrumentos de recolección de datos.....	59
3.5.2. Validez y confiabilidad del instrumento de recolección de datos.....	60
3.6. Métodos de análisis de datos.....	63
3.7. Aspectos éticos	63

CAPÍTULO IV RESULTADOS

4.1. Resultados.....	66
4.2. Discusión.....	75
V. PROPUESTA.....	80
Conclusiones.....	94

Sugerencias.....	97
REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS.....	98
ANEXOS.....	104
ANEXO N° 01:	Cuestionario para medir el clima organizacional.
ANEXO N° 02:	Ficha de consolidado de juicio de expertos.
ANEXO N° 03:	Carta solicitando autorización de aplicación de encuesta a los trabajadores de la municipalidad provincial de Jaén.
ANEXO N° 04:	Carta de autorización de aplicación de encuesta a los trabajadores de la municipalidad provincial de Jaén-Perú.
ANEXO N° 5:	Constancia de haber aplicado encuesta a trabajadores de la municipalidad provincial de Jaén.
ANEXO N° 6:	Panel fotográfico.

RESUMEN

La presente investigación titulada “Propuesta de plan motivacional para mejorar el clima organizacional en los trabajadores de la municipalidad provincial de Jaén, 2016, tuvo como objetivo general: Diseñar propuesta de plan motivacional para mejorar el clima organizacional en los trabajadores de la municipalidad provincial de Jaén, 2016.

La investigación se realizó con una población de 198 trabajadores de la Municipalidad provincial de Jaén, y la muestra conformada por 79 trabajadores, con un tipo de investigación descriptivo – propositivo y diseño no experimental, descriptivo de corte transversal los cuales fueron elegidos en forma no probabilística por conveniencia del investigador, obteniendo resultados en donde el 62.6% considera que el clima organizacional es regular; un 12.5% que indica que es malo y un 24.9 sostiene que es bueno.

De acuerdo a lo anterior se plantea la propuesta motivacional con la finalidad de mejorar el clima organizacional dentro de la Municipalidad Provincial de Jaén.

Palabras clave: Clima organizacional, propuesta, motivación, municipalidad, trabajador, gestión.

ABSTRACT

The present qualified investigation (research) "Offer of plan motivacional to improve the climate organizacional in the workers of the provincial municipality (corporated town) of Jaen, 2016, had as general aim(lens): To desing offer of plan motivacional to improve the climate organizacional in the workers of the provincial municipality (corporated town) of Jaen, 2016.

The investigation(research) was realized by a population of 198 workers of the provincial Municipality(Corporated town) of Jaen, and the simple shaped by 79 workers, by a descriptive type of investigation (research) - propositivo and not experimental, descriptive design of transverse court (cut) which were chosen in form not probabilística by vonvenience of the investigator(researcher), obtaining results where 62.6% considers that the climate organizacional is regular; 12.5% that indicates that it (he) is bad(wrong) and 24.9 % it(he, she) holds that it(he) ie good.

In agreement to the previous thing the offer appears motivacional with the purpose of improving the climate organizacional inside the Provincial Municipality(Corporated town) of Jaen.

Key words: Climate organizacional, offer, motivation, municipality(corporated town) of Jaen.

INTRODUCCIÓN

Actualmente en la institución municipal se habla de altos estándares de calidad, personal capacitado, exigencias en el puesto, máxima productividad, entre otros factores, pero donde está la reciprocidad de la institución municipal hacia el trabajador, la alta dirección municipal deberían tomar cartas en el asunto, para no perder el recurso más preciado, el recurso humano, ya que es eje central de la corporación municipal.

En este sentido se deben desarrollar condiciones óptimas para un mejor desempeño laboral, no solo tomando en cuenta el aspecto económico, sino más bien ellos deben sentirse motivados en el sentido amplio de la palabra, en donde se tenga que aplicar los indicadores motivacionales como: la autoestima y habilidades, existan los valores y necesidades propias, la ejecución y cumplimiento de las tareas, desempeño requerido y capacitación del empleado, trato al trabajador, conducta dirigida al logro, especialización del trabajo, responsabilidad en el trabajo, motivación del empleado y las recompensas e incentivos por su trabajo.

De acuerdo al acápite anterior, la investigación está estructurada en cuatro capítulos, tal como se detalla:

En el capítulo I: Está referido al problema de investigación, el mismo que surge para conocer a través del diagnóstico como está el clima organizacional de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Jaén, para luego plantear una propuesta de plan motivacional para mejorar el clima organizacional de dicha entidad municipal.

En el capítulo II: Encontramos los trabajos previos o antecedentes, las teorías, conceptos y dimensiones de las variables de investigación, la justificación, así como la hipótesis, y los objetivos general y específicos que orientaron el proceso investigativo.

En el capítulo III. Está referido al marco metodológico de la investigación; que a su vez comprende; el tipo de estudio, el diseño de la investigación, las variables en estudio y su operacionalización, la población y la muestra la que se ha

determinado mediante la fórmula respectiva, por ser muy grande la muestra está sufrió un reajuste mediante formula respectiva tal como lo indica Carrasco (2009), el muestreo se realizó por cuotas en las cuales se considera un número mínimo de cada subgrupo específico dentro de la población. Así mismo se han determinado las técnicas e instrumentos de recolección de datos, la validez y confiabilidad del instrumento aplicado (encuesta) tiene un coeficiente de valides de 96% y una confiabilidad alfa de Cronbach de 0.8475.

El capítulo IV: Está orientado a la presentación de los resultados luego de aplicar los instrumentos de recolección de datos, los resultados se complementan con su interpretación, la discusión de los mismos están en relación a las teorías y los objetivos específicos, los que nos permiten arribar a las conclusiones y sugerencias, de suma importancia para elaborar la propuesta de plan motivacional para mejorar el clima organizacional de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Jaén.

Finalmente registramos las referencias bibliográficas que son el soporte de la investigación teniendo en cuenta el modelo APA y se complementa con los anexos.

Espero que a través de este estudio se comprenda que la investigación científica es una valiosa herramienta para impulsar los cambios que contribuya a una real transformación institucional en beneficio del ciudadano y vecino de la provincia de Jaén, además este trabajo de investigación contribuya como fuente de información para futuras generaciones.

CAPÍTULO I

PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1. Realidad problemática.

El “clima organizacional se introdujo por primera vez en la psicología industrial por Gellerman en el año de 1960” Brunet (1999). Asimismo el autor hace mención al clima organizacional debido a que se relaciona con otros aspectos del ambiente de trabajo, en este sentido puntualiza lo siguiente: “Se relaciona con aspectos meteorológicos, que caracterizan el ambiente que prevalece en una localidad en un período de tiempo determinado”. “Este concepto se ha extendido al ámbito de las organizaciones, para referirse a las características del ambiente social interno de trabajo”. (Brunet, 1999, p.43).

Por otro lado según Rodríguez (2006) el desarrollo apresurado de las instituciones se manifiesta en la:

Conducta de los grupos en la organización ante las nuevas exigencias y las tasas aceleradas de cambios, obligan a la gerencia a prepararse para entender la conducta individual y grupal del recurso humano alineándola hacia las metas de la organización, estableciendo bases psicológicas en la búsqueda de la efectividad organizacional. A menudo son pequeñas incomprensiones o malos entendidos, que son fáciles de superar. Pero cuando los problemas no se asumen ni se solucionan a tiempo, pueden provocar que la participación en las decisiones, la puesta en práctica de los acuerdos y las tareas que se fijan para el cumplimiento de los objetivos del grupo fracasen. (p.67)

Según la revisión bibliográfica la UNESCO (2004) citado por Uría (2011) considera que en las organizaciones de América Latina se mantienen todavía anticuados diseños estructurales por lo que ello ha de permitir nuevos modelos de conducta. Asimismo según el autor en mención se ha generado un cambio de enfoque metodológico “útil para la dinámica organizacional de los países subdesarrollados, creando ambientes de trabajo motivadores y comenzaríamos a darnos cuenta de que debemos concebir al ser humano inmerso en una totalidad, que le reclama responsabilidad y compromiso consigo mismo” (p.76).

En el ámbito internacional, tenemos que en las empresas de Estados Unidos “utilizan algún grado de "reconocimiento básico" a través de beneficios médicos, un horario de trabajo flexible y premios anuales” Santos (2010).

“La clave está en tener claro cuáles son los incentivos que tus colaboradores consideran importantes”. Según este artículo, “se halló que la piedra angular del reconocimiento significativo es la oportunidad”. “Un premio puede ser una señal

tangible de reconocimiento, pero los empleados ven el hecho de que se les brinde una oportunidad como la señal de que su jefe realmente los valora. Santos (2010)

Por otro lado, el presente siglo se considera el tiempo del Capital Humano; en este sentido se debe cuidar demasiado los Recursos humanos, los mismos que:

Constituyen la mayor fuente de valor agregado al desempeño de las organizaciones contemporáneas, por lo que son éstos los que determinan la diferencia entre las empresas exitosas y las fracasadas. El clima laboral ha dejado de ser un elemento trivial en las organizaciones para convertirse en un elemento de relevada importancia estratégica. Es la herramienta humana que se aplica de un modo integral en toda clase de organizaciones". Por lo tanto, se dirá que el clima laboral se encarga del comportamiento humano; por ello se vuelve una estrategia en toda organización estudiarlo, entenderlo y atenderlo para beneficio de los trabajadores y de toda la organización. Valencia (2005)

Siguiendo a Uria (2011) en América latina tal es el caso de Ecuador en donde sus empresas "utilizan sistemas rígidos para llevar a cabo la producción de bienes o servicios, considerando a su gente como máquinas productoras, dejando de lado los sentimientos y emociones que los trabajadores poseen y que se ven afectados por ese sistema rígido persecuidor que fomenta el miedo, el cual se ve reflejado en un clima organizacional tenso".

Asimismo también se "habla de estructuras orgánicas, flexibles y ligeras al tiempo que reconoce a las organizaciones como sistemas abiertos con capacidad de autorrenovación y aprendizaje" Uria (2011).

Al respecto Chiavenato (2000), considera que "toda organización debe tener un sentido de propósito, reconocimiento, compartir valores, oportunidades de aprendizaje y crecimiento". "Esto para fortalecer los procesos administrativos y el recurso humano que permita incrementar la eficiencia y efectividad en la organización".

De acuerdo al acápite anterior y siguiendo lo planteado por Chiavenato tenemos:

El clima organizacional varía cuando se habla de una institución privada a una institución pública, ya que influye de manera sustancial el aspecto político; en este caso se orienta el estudio a una institución pública, en especial a las Municipalidades. Por ejemplo en Honduras existen 298 Municipios, los cuales son dirigidos por corporaciones electas en periodos de cuatro años, por lo que existe rotación del personal que labora en ellas, dependiendo del partido político que se encuentre en el poder. Villamil & Sánchez (2012)

En este sentido Rivero (2005) considera que:

Las organizaciones constituyen parte fundamental de la vida humana y son el fenómeno característico de la sociedad moderna; constituyendo así el instrumento por el cual se implementan las modificaciones, cambios e intentos de la planificación de la sociedad. Toda organización necesita conocer su situación actual; si bien es cierto que las organizaciones pueden ser planificadas, objetos de reformas programadas; no es menos cierto que en ellas participen seres humanos; de tal modo que su comportamiento no es del todo planificable. El análisis organizacional deberá, por consiguiente, indicar cuál es la situación de la organización, cómo se relacionan los individuos y los grupos y qué potencialidades pueden ser exploradas, así como cuáles son las dificultades que enfrenta el sistema organizacional. (p. 98)

Asimismo el mismo autor en mención hace referencia que las organizaciones atinan a incorporar medios de carácter público y privado. Asimismo “los procesos que las obligan a adaptarse y adoptan decisiones que podrán afectarlas” Rivero (2005).

Este entorno está en cambios constantes y la organización, como sistema vivo, está adaptada. Las organizaciones están, entonces, sometidas al cambio constante derivados de sus procesos de adaptación a las modificaciones del entorno interno y externo. En este sentido el Clima Organizacional remite una serie de aspectos propios de la organización. Se trata de un concepto multidimensional que ha llegado a sostener que el clima de una organización constituye la responsabilidad de ésta debido a que, así como las características personales de un individuo configuran su responsabilidad; el clima de una organización se conforma a partir de un conjunto de características de la misma. Rivero (2005)

Taguiri (1968), citado por Garza (2010) considera que:

Clima Organizacional es una cualidad relativamente duradera del ambiente total que es experimentada por sus ocupantes, influye en su conducta y puede ser descrita en términos de valores de un conjunto particular de características del ambiente el cual puede ser vínculo u obstáculo para el buen desempeño de las empresas”, pueden ser un factor de distinción e influencia en el comportamiento de quienes la integran ya que se dice que el comportamiento está estrechamente relacionado con la motivación y a su vez está influenciada por las percepciones que tenga el trabajador de la organización.

Por lo antes descrito Zárate (2014) considera lo siguiente:

La Municipalidad Provincial de Jaén es una institución que goza de autonomía económica, política y administrativa, se encarga de la administración de todos los servicios públicos de la comunidad, y orgánicamente está conformada por los órganos de gobierno, constituido por el consejo municipal, el alcalde y consejo de coordinación local,

órganos de control, asesoramiento, órganos administrativos, órganos de línea, cuenta con una estructura orgánica amplia la misma que se encuentra implementada con personal nombrado, contratado, CAS y de confianza del alcalde como son los funcionarios, además del cuerpo de regidores quienes cumplen funciones legislativas y de fiscalización. (p. 16)

Si bien es cierto la institución cuenta con autonomía, después de un análisis de la estructura orgánica de la municipalidad observamos que:

Los puestos de trabajo de acuerdo a su naturaleza son cubiertos por personal profesional, técnico y obrero, de ahí que da origen a la constitución de sindicatos de empleados (01) y Los sindicatos de obreros (02), organizaciones formalizadas legalmente que les permiten realizar las negociaciones colectivas a los pliegos de reclamo que son presentados por los dirigentes sindicales al inicio de cada año fiscal, para ser tratados en reuniones de la Comisión Paritaria, llegando muchas veces a conciliar favorablemente. (Zarate, 2014, p.16)

Además el autor en mención hace referencia a la problemática que se presenta dentro de la institución municipal:

No siempre se dan estas situaciones de conciliación favorable, entre las gerencias y los sindicatos de empleados y obreros quienes representan a sus agremiados, por cuanto las gestiones de los gobiernos municipales no son permanentes (4 años), estos cambios de gestión, dan lugar a cambios en la forma de gobernar, al tener que implantar sus planes y políticas de gobierno, las mismas que en muchos de los casos como la actual gestión se desarrolla sin planificación, dirección y control. (Zarate, 2014, p.16)

Asimismo se olvidan de la hoja de ruta, se contratan a gerentes inexpertos debido al desconocimiento de la gestión pública, ello genera una administración que “se desarrolla sin planificación, dirección y control, permitiendo establecer conductas inadecuadas dentro de la organización municipal, principalmente del alcalde y funcionarios, quienes muestran conductas arrogantes, ataques a los empleados”, producto de su inexperiencia en estos campos.

CAPITULO II
MARCO TEORICO

2.1. Trabajos previos.

Baños (2011), la autora en mención investigo sobre “Competencias esenciales, clima organizacional e innovación como factores de competitividad empresarial: Propuesta y aplicación de un modelo para la detección y desarrollo de competencias en la Pequeña y Mediana Empresa del sector calzado en México” Baños (2011). El propósito del mismo “fue Determinar la manera en que las competencias esenciales afectan a la innovación, el clima laboral y los resultados” Baños (2011).

En el estudio se descubrió que el clima organizacional puede ser una variable que afecta directamente a la percepción de la innovación y, por supuesto, al desarrollo de las competencias esenciales. Esto se puso de manifiesto al obtener resultados que permitieron relacionar el clima laboral en su dimensión de definición del rol para poder lograr el compromiso entre el empleado hacia la empresa dado que este compromiso generará un aporte mayor por parte del empleado al desarrollo mismo de las competencias esenciales. (Richards, Aldrige y Gaston 1988; Nystrom, 1990; Mumford, 2000) citado por Baños (2011)

Como parte de la conclusión, es posible afirmar que esta segunda hipótesis se acepta ya que como se vio a lo largo de los diferentes apartados de este trabajo:

Existe una fuerte influencia del clima laboral hacia las competencias esenciales, hacia la innovación y hacia los resultados. En este estudio tal vez la relación más fuerte que se estableció entre todas las variables es justamente la que se gestó entre el clima laboral y las competencias esenciales, indicándonos que el primero debe ser una condición dada para que se desarrollen las segundas, es decir, que de no existir un clima laboral adecuado, las competencias esenciales no se podrán detectar ni desarrollar adecuadamente. Baños (2011)

Muy importante la investigación toda vez que nos permite identificar que el clima organizacional influye en varios factores del desarrollo laboral, competente de los trabajadores de esta empresa objeto de estudio.

En este sentido se puede hacer mención la importancia del clima organizacional el mismo que resulta evidente toda vez que:

La propuesta metodológica planteada solamente se pudo aplicar en parte ya que debido a las circunstancias que se encontraron en el camino a la implementación como la disposición de los empleados y los directivos, además de la carencia de muchas de las herramientas organizacionales y administrativas que no fueron tomadas en cuenta al elaborar dicha propuesta. Baños (2011)

Frente a esto se sugiere “modificar la propuesta para volverla más dinámica, clara y provechosa y en un futuro pensar en probarla en otra empresa con características similares a la estudiada” Baños (2011) y de paso incorporar cambios y adaptarla a otras instituciones como son el caso de las municipalidades que tanto necesitan estas estrategias para mejorar su desarrollo.

Farro (2010), la autora en mención investigó sobre “Estrategia de gestión basada en un enfoque sistémico y holístico para optimizar el clima organizacional en la facultad de ciencias de salud de la UNSM-T”. Tuvo como propósito “proponer una estrategia de gestión que optimice el clima organizacional en la Facultad de Ciencias de la Salud, basado en un enfoque sistémico y holístico, a fin de promover un mejor desempeño laboral y satisfacción personal que contribuya al crecimiento y desarrollo institucional” Farro (2010).

De acuerdo a los resultados se llegó a las siguientes conclusiones:

El modelo y sus regularidades sirven de base para concebir el diseño estratégico para optimizar el clima organizacional de la FCS, y al considerar que se manifiesta en los eslabones del diagnóstico, proyección, dinámica y evaluación permite estructurar adecuadamente cada uno de los elementos componentes de este sistema y que se sustente en el cambio y un aprendizaje colectivo como enfoque de gestión de recursos humanos. Farro (2010)

La motivación y la satisfacción laboral surgen de fuentes internas y de las condiciones que proporcione el clima organizacional. Por lo tanto, los líderes tienen la responsabilidad y compromiso de desarrollar un clima motivador y hacer todo el esfuerzo a fin de mejorar la performance de cada uno de los trabajadores en el caso particular de la Facultad de Ciencias de la Salud. Farro (2010)

Angulo (2013), el autor en mención desarrollo la tesis doctoral titulada “Cultura organizacional, clima y liderazgo: En organizaciones educativas” Angulo (2013). Cuyo objetivo general fue: “Analizar las posibles relaciones existentes entre el clima laboral, la cultura organizacional y el liderazgo, y la eficacia de los centros educativos Educación Secundaria Obligatoria”.

De acuerdo a los resultados el autor pudo concluir:

El profesorado percibe la “cultura”, el “clima”, el “liderazgo” y la “satisfacción laboral” de sus centros, de manera satisfactoria, en términos generales y de manera bastante homogénea. Se siente poco presionado y controlado, con buenas relaciones con los compañeros, apoyado por su

director, comprometido con su función, quejoso del salario, reconecedor de la falta de innovación y satisfecho con su trabajo. Angulo (2013).

El profesorado más joven valora más la “cultura” y el “clima” y se siente más satisfecho, que el de edades superiores. El conjunto, si repartimos la edad en cuatro categorías (de menor a mayor edad), sigue una secuencia aproximada de valoración de estas variables del orden: más, menos, más, menos, que podría corresponderse con los estados de ánimo, ilusión, desengaño, ajuste y cansancio, respectivamente. Angulo (2013),

De acuerdo a los resultados encontrados en la presente investigación se puede corroborar la importancia de la investigación, toda vez que nos permite identificar las características de los trabajadores tanto docentes como administrativos de la institución.

Rocio, Azuaje (2008), En su investigación “propuesta del plan de estrategia de motivación para el personal académico de la universidad abierta”. Cuyo “objetivo general es proponer un plan de estrategias de motivación laboral para el personal académico de la universidad abierta”.

De acuerdo a los resultados se obtuvieron como resultado los siguientes:

Que los docentes muestran satisfacción en los factores de mantenimiento: Interacción social, status y seguridad laboral, contrariamente hay insatisfacción, en las condiciones de trabajo, salario y supervisión, debido a estos resultados destaca lo señalado por Davis y Newstron (1,999), que señalan que estos factores “son necesarios para mantener un nivel razonable de motivación de los empleados”. Y llegando a concluir, teniendo en cuenta los indicadores del instrumento, concuerda con la “teoría bifactorial de Herzberg, que el personal académico presenta las siguientes particularidades”:

En cuanto a los factores de motivación se encontró que el único factor motivante en el personal académico del CLM, fue el logro de metas, habiendo desmotivación en los indicadores; reconocimiento de los supervisores directos del CLM, los docentes perciben que no se promueve la capacitación de acuerdo a su especialidad o sea en la cual ejercen sus funciones, no hay autonomía en sus tareas y falta de diversificación en las labores que desempeñan.

Los “factores de higiene o de mantenimiento que pueden crear satisfacción en el personal son interacción social y seguridad en el trabajo, encontrando insatisfacción en los indicadores como: Condiciones de trabajo, salario y supervisión directa de los trabajadores del CLM” Angulo (2013).

Los factores motivacionales “producen un efecto de satisfacción duradero y por otro lado los factores de higiene o de mantenimiento” según Bedodo Y Gallardo (2006) citado por Angulo (2013), “producen un efecto muy limitado para influir en el comportamiento de los empleados” (P.29), ambos factores son importantes para mantener la satisfacción en el trabajo. “Los factores motivantes son los que operan principalmente para crear más motivación”.

Al saber que estimula al personal académico del CLM es importante “para dar origen a las propuestas de estrategias motivacionales que la autora plantea como producto final de esta investigación” Angulo (2013).

Meneses (2011). El autor en mención desarrollo la investigación titulada “La cultura organizacional y las competencias de gestión en los sistemas de coordinación educativa artística en Madeira (Portugal)”. El investigador en mención llegó a las siguientes conclusiones:

“Los resultados obtenidos en esta investigación, después de su análisis, de las correlaciones y de la regresión, indican la existencia en la organización en estudio, de las cuatro dimensiones de la “cultura y clima organizacional” Meneses (2011) (apoyo; innovación; objetivos; reglas), una de las dimensiones de la “motivación de los trabajadores” (motivación en la organización del trabajo) y, de las 24 “competencias clave de gestión de los líderes” 21 comprobadas, destacándose tres, de forma muy significativa, asociadas a otros tres papeles: “convivir con el cambio” (innovador); “auto-comprensión y comprensión de los otros” (mentor); y “productividad” (productor). Asimismo en una forma más detallada se puede evidenciar en relación a los resultados que la “cultura y clima organizacional”, en la dimensión del “apoyo” los valores más significativos indican que el 87,3% afirma tener “comunicación y contacto informales”; el 83,7% considera tener “un ambiente agradable de trabajo”; el 84,2% dice tener “apoyo en la resolución de los problemas de trabajo” y el 81,2% “se siente estimulado para las nuevas ideas en relación a la forma de organizar el trabajo”. En la dimensión de la “innovación”, el 87,8% considera la organización como “pionera”; el 84,8% refiere que la organización “utiliza bien la tecnología para mejorar sus servicios” y el 83,7% que “la organización busca oportunidades en el medio exterior”. En la dimensión “objetivos”, el 94% de los inquiridos afirma tener

“funciones claras y definidas”; el 92,4% resalta que “los objetivos son claros” y que en consecuencia de eso, la organización presenta “patrones elevados de desempeño”; el 91,9% considera importante “la evaluación del desempeño” y el 91,3% acentúa que “la dirección establece los objetivos a alcanzar”.

“Al analizar estos resultados podemos afirmar que los mismos se encuentran todos relacionados, pues para una organización presentar patrones elevados de desempeño, tendrá que definir de forma clara objetivos, funciones y metas a alcanzar, además de evaluar el desempeño de todos los colaboradores”.

En la dimensión de las “reglas” fueron obtenidos los siguientes valores más elevados: el 94% en el “respeto por la autoridad”, el 93,8% en los “procedimientos establecidos”; el 93,3% en la “Obediencia a las normas y cumplimiento de reglas” y el 92,3% en el “control de los procedimientos”. “Una vez más, estos ítems se encuentra debidamente alineados, pues sin reglas y procedimientos bien definidos y su respectivo cumplimiento, la organización no podrá ansiar cualquier tipo de éxito” Meneses (2011).

Teniendo en cuenta que es una investigación realizada en una institución artística y en donde la creatividad es parte diaria del desarrollo del mismo, esta investigación muestra datos que realmente no se van a visualizar en otro tipo de institución posiblemente. Aquí las dimensiones, y “gracias a la motivación de la mayoría de los colaboradores, esta organización puede enorgullecerse de tener una cultura y un clima organizacional muy propio y peculiar por tratarse de una organización ligada a las Artes que, por su naturaleza, necesita de permanente creatividad e innovación” Meneses (2011).

2.2. Teorías relacionadas al tema.

2.2.1. Plan motivacional

2.2.1.1. Teorías sobre el plan motivacional.

- **Teoría de Maslow:**

De acuerdo a la búsqueda bibliográfica Córcega, Subero (2009) considera que “esta teoría establece una serie de necesidades experimentadas por el individuo y originó la pirámide de necesidades”.

“Según esta teoría, la satisfacción de las necesidades que se encuentran en un nivel determinado lleva al siguiente en la jerarquía”. “Maslow indicó en un principio cinco niveles de necesidades y los clasificó por orden de importancia”.

De acuerdo con Córcega, Subero (2009) la “base de la pirámide se encuentran las necesidades básicas o primarias, y en la cúspide las de orden psicológico o secundarias”.

“Necesidades básicas. Se encuentran en el primer nivel y su satisfacción es necesaria para sobrevivir. Son el hambre, la sed, el vestido” Córcega, Subero (2009).

“Necesidades de seguridad. Están situadas en el segundo nivel, son la seguridad y protección física, orden, estabilidad” Córcega, Subero (2009).

“Necesidades sociales o de pertenencia. Están relacionadas con los contactos sociales y la vida económica. Son necesidades de pertenencia a grupos, organizaciones” Córcega, Subero (2009).

“Necesidades de estatus y prestigio. Son necesidades de respeto, prestigio, admiración, poder” Córcega, Subero (2009).

“Necesidades de autorrealización. Surgen de la necesidad de llegar a realizar el sistema de valores de cada individuo, es decir lograr sus máximas aspiraciones personales” Córcega, Subero (2009).

▪ **Teoría de los factores de Herzberg:**

Córcega, Subero (2009). “Esta teoría considera que existen dos factores que explican la motivación de los trabajadores”

“Factores motivadores. Son los que determinan el mayor o menor grado de satisfacción en el trabajo y están relacionados con el contenido del trabajo. Entre estos factores tenemos: La realización de un trabajo interesante, la responsabilidad, el reconocimiento, la promoción” Córcega, Subero (2009).

“Factores de higiene. Están relacionados con el contexto de trabajo y hacen referencia al tratamiento que las personas reciben en su trabajo. Entre estos tenemos: las condiciones de trabajo, el sueldo, las relaciones humanas, la política de la empresa” Córcega, Subero (2009).

Cuando estos factores no se han resuelto bien producen insatisfacción, pero cuando se intenta mejorarlos no logran por sí solos provocar la auténtica satisfacción. La satisfacción se logra por dos tipos de factores

que son independientes y de distinta dimensión. Por otro lado, todos los factores son susceptibles de una correcta utilización por parte de los directores de los equipos de trabajo. Córcega, Subero (2009)

❖ **Importancia de la Motivación en la Organización**

Según Córcega, Subero (2009) la motivación es importante porque permite al trabajador involucrarlo en la institución a la cual forma parte, en este sentido el autor en mención considera que:

La motivación de los trabajadores es uno de los factores internos fundamentales que requiere una mayor atención para alcanzar el éxito empresarial, ya que de ella depende en gran medida el comportamiento del personal y desarrollo profesional de los individuos, lo que influye en la consecución de los objetivos de la organización generando a su vez un mejor rendimiento de la misma. La motivación en la empresa debe ser tomada en cuenta por los gerentes; por lo que resulta indispensable conocer las necesidades de los empleados, creando un ambiente laboral adecuado con un buen sistema de recompensas que induzca alcanzar las metas institucionales. Córcega, Subero (2009)

2.2.1.2. Concepto sobre plan motivacional.

Adaptando de lo planteado por (Ministerio de Educación, 2008. p. 475) el plan motivacional es el proceso que permite prever la organización y secuencia de las actividades, talleres para motivar a las personas a desempeñarse de una manera armónica y social en su centro de labores. “Conjunto de actividades planificadas sistemáticamente, que inciden diversos ámbitos de la institución dirigidas a la consecución de objetivos diseñados institucionalmente y orientados a la introducción de novedades y mejoras dentro de la organización” Díaz, López, Valencia (2009).

De acuerdo al acápite anterior podemos decir que el plan de motivación en este caso laboral es una necesaria herramienta para aumentar el desempeño del trabajador, es una forma de incentivar para que lleven a cabo sus actividades con ganas, con el fin de obtener un alto rendimiento y sobre todo pueda consolidarse un excelente clima organizacional.

Es la elaboración de un plan de acción cuyo nivel de coherencia interna, debe garantizar su estricta correspondencia con los propósitos establecidos y el contexto en que se darán. Implica además, que el proceso debe concebirse, diseñarse y ejecutarse, para atender las necesidades de las instituciones de cualquier índole, asumiendo sus características peculiares, su nivel de desarrollo y las demandas de las comunidades donde éstos viven, a fin de dar pleno sentido a la labor que

desempeñan, convirtiéndose en una herramienta de trabajo cotidiano, capaz de orientar y organizar eficientemente, la labor compartida de trabajadores y administrativos, en el esfuerzo sistemático de producir un clima organizacional de acorde a los nuevos cambios enmarcados dentro de la nueva gestión pública. Díaz, López, Valencia (2009)

De acuerdo al acápite anterior, además del conocimiento de nuestra realidad, la propuesta de investigación titulada plan motivacional establece una labor que está a cargo del investigador. Dicha propuesta implica una tarea de acciones que se desarrollaran de forma conjunta, estableciendo acuerdos con la organización y previsión de las experiencias dentro de la gestión pública, que debe realizarse en función del período y los materiales disponibles, además de la proactividad de los trabajadores de la Municipalidad provincial de Jaén.

2.2.1.3. Dimensiones del plan motivacional.

Kreitner y Kinicky (1996) citado por Azuaje, (2008) proponen dimensiones para un plan motivacional el mismo que se genera desde la perspectiva de la teoría de sistemas y la teoría del Refuerzo. La teoría de los sistemas según estos autores: “sugiere que el buen rendimiento resulta de un proceso de combinación de esfuerzo y tecnología para transformar los inputs en los outputs deseados”. En referencia a la teoría del refuerzo, implica “mejorar el rendimiento con feedback y consecuencias contingentes” (p.152).

En función a lo anteriormente descrito estas teorías, poseen “insumos de la mejor calidad, resultará en este caso, en un producto óptimo, es decir, en una tarea desempeñada eficientemente (producto) con un trabajador altamente motivado (insumo)” Díaz, López, Valencia (2009).

Según la adaptación de Azuaje, (2008) las dimensiones que plantea son las siguientes.

- a. **Diferencias y necesidades individuales:** “autoestima, habilidades, características, valores y necesidades propias de la persona, que pueden incidir fuertemente en el desempeño del trabajador” Azuaje (2008).

- b. **Apoyo y adiestramiento:** “Suministro de los recursos necesarios para la ejecución de la tarea y la capacitación para la dirección y guía del empleado. Asimismo, el tener una consideración individualizada a cada miembro del personal, fomenta que el gerente escuche eficazmente y facilite herramientas necesarias para el desempeño requerido” Azuaje (2008).
- c. **Objetivos y rendimiento:** “Si un trabajador en este caso dentro de la municipalidad provincial de Jaén no tiene clara la llegada final, difícilmente cumplirá y logrará su objetivo; similarmente, es fundamental que el individuo tenga una conducta dirigida al logro” Azuaje (2008).
- d. **Características laborales:** “Relacionadas con el tipo de tarea a ejercer por los empleados”. “En relación a este insumo, el individuo debe distinguir su trabajo como valioso e importante, creer que es personalmente responsable de las consecuencias que generarán sus tareas y valorar si los resultados obtenidos son satisfactorios o no” Azuaje (2008).
- e. **La satisfacción laboral.** “Está influenciada por la motivación del empleado y las recompensas por su desempeño, de ser así, las personas estarán comprometidas con la organización y sus objetivos” Azuaje (2008).

2.2.2. Clima organizacional.

2.2.2.1. Teorías de Clima Organizacional:

a. Teoría del Clima Organizacional de Likert

Según Fabián (2014) considera:

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

Tipos de Clima Organizacional de Likert

Likert citado por Brunet (1999) “establece tres tipos de variables que determinan las características propias de una organización y que influyen en la percepción individual del clima”. Las cuales se describen a continuación:

“**Variables causales**, definidas como independientes, las cuales están orientadas a indicar el sentido en el que una organización evoluciona y logra sus resultados”.

“En este tipo de variables interviene la estructura de la organización y su administración, reglas, decisiones, competencia y actitudes”. Brunet, (1999)

“**VARIABLES INTERMEDIAS**, están orientadas a medir el estado interno y la salud de la institución reflejado en aspectos tales como: la motivación, rendimiento, comunicación y toma de decisiones”. “Estas variables revisten gran importancia ya que son las que constituyen los procesos organizacionales de una institución como tal” Brunet (1999).

“**VARIABLES FINALES O DEPENDIENTES**, este tipo de variables surgen como derivación del efecto de las variables causales y las intermedias, por lo que se considera que intervienen en los logros de la organización tales como productividad, ganancia y pérdida”. La interacción de estas variables ha permitido establecer dos tipos de clima organizacional, de acuerdo con Brunet, (1999) estos son:

1. “**Clima de tipo autoritario**. En este tipo se ubican el clima autoritario explotador y el clima autoritario paternalista” Brunet (1999).

❖ **Clima autoritario explotador**. “Se caracteriza porque la dirección no posee confianza en sus empleados, el clima que se percibe es de temor, la interacción entre los superiores y los subordinados es casi nula y las decisiones únicamente son tomadas por los jefes” Brunet (1999).

❖ **Clima autoritario paternalista**. “Se caracteriza porque existe confianza entre la dirección y los subordinados, se utilizan recompensa y castigos como fuentes de motivación para los trabajadores, los supervisores manejan mecanismos de control”. “En este tipo de clima la dirección juega con las necesidades sociales de los empleados, sin embargo da la impresión de que se trabaja en un ambiente estable y estructurado” Brunet (1999).

2. “**Clima de tipo participativo**. En este tipo de clima están el participativo consultivo y el participativo en grupo” Brunet (1999).

❖ **Clima participativo consultivo**. “Se caracteriza por la confianza que tienen los superiores en sus subordinados, se les es permitido a los trabajadores

tomar decisiones específicas, se busca satisfacer necesidades de estima, existe interacción entre ambas partes, existe la delegación”. “Esta atmósfera está definida por el dinamismo y la administración funcional en base a objetivos por alcanzar” Brunet (1999).

- ❖ **Clima participativo en grupo.** “Existe confianza plena en los trabajadores por parte de la dirección, la toma de decisiones persigue la integración de todos los niveles, la comunicación fluye en forma vertical-horizontal, ascendente-descendente”. “El punto de motivación es la participación, se trabaja en función de objetivos por rendimiento, las relaciones de trabajo (supervisor-supervisado) se basa en la amistad, las responsabilidades compartidas”. “El funcionamiento de este sistema es el equipo de trabajo como el mejor medio para alcanzar los objetivos a través de la participación estratégica” Brunet (1999).

b. Teoría de Relaciones Humanas.

De acuerdo a la literatura, Córcega, Subero (2009) consideran:

Las primeras contribuciones al desarrollo de una teoría de organización fundamentada en las relaciones humanas se remontan a 1927, año en que el psicólogo de la Universidad de Harvard Elton Mayo las incorporó al análisis organizativo (de carácter netamente taylorista) que la compañía norteamericana Western Electric llevaba a cabo en su planta de Hawthorne (Illinois). Los resultados de dichos estudios iniciaron una corriente de management en la que se consideraban aspectos relativos a actitudes y motivación de los empleados, así como las relaciones entre trabajadores y directivos.

“La satisfacción generalizada de las necesidades materiales básicas hace que los mecanismos de autoridad basados en la satisfacción de estas necesidades dejen de funcionar, dado que el comportamiento de los trabajadores es determinado por la satisfacción de necesidades” Córcega, Subero (2009).

c. Teoría del Comportamiento Organizacional.

Según Stephen (1999) expone que el comportamiento organizacional:

Es uno de los principales enfoques para estudiar el impacto que los individuos, los grupos y la estructura tienen sobre el comportamiento dentro de las organizaciones, con el propósito de aplicar tal conocimiento al mejoramiento de la eficacia de la misma. (p.35)

De acuerdo con el autor, el comportamiento organizacional busca mejoras en la productividad de la organización para reducir el ausentismo del personal; buscando los medios para incrementar la satisfacción del trabajador. Bajo esta óptica, se requiere que los gerentes o directores desarrollen habilidades interpersonales y consideren la cultura de la organización con su sistema de valores pertinente como el factor apropiado para incrementar la motivación.

Por otro lado Amoros, (2007, p. 6), argumenta que el comportamiento organizacional constituye “El campo de estudio que se encarga de estudiar el impacto que los individuos, los grupos y la estructura poseen dentro de la organización, además aplica todo su conocimiento a hacer que las organizaciones trabajen de manera eficiente”.

Asimismo el comportamiento organizacional centra su estudio en la búsqueda de una mejora para la productividad que la organización presenta, así como para reducir las tasas de ausentismo y de rotación y busca los medios que se requieran para incrementar la satisfacción del empleado en su trabajo. Por ello los gerentes requieren desarrollar sus habilidades interpersonales, es decir las que se encuentran relacionadas con el trato con las demás personas, si lo que buscan es ser eficaces en lo que realizan. Considerando que la cultura es el factor más apropiado con que cuentan las organizaciones para incrementar la motivación. Cada entidad es un sistema complejo, con una cultura específica (con un sistema de valores) que se refleja en el llamado clima organizacional. Molocho (2009)

El desarrollo organizacional según Da Silva (2002, p. 400) citado por Molocho (2009) “es un proceso sistemático, administrado y planeado para modificar la cultura, los sistemas y el comportamiento de una organización, con el propósito de mejorar su eficacia para resolver problemas y alcanzar sus objetivos”.

La Teoría del Comportamiento Organizacional trata de integrar una serie de conceptos y variables que ayudan al estudio de cómo los individuos actúan e interactúan en sus diferentes contextos. Dentro de las características del comportamiento se desprende una serie de variables como la personalidad, autoestima, inteligencia, carácter, emoción, motivación, familia, aprendizaje, cultura, entre otras. Prado (2014).

Según esta teoría creada por el psicólogo Douglas Mc Gregor se da dos tipos de posiciones que explicarían el comportamiento de las personas en las organizaciones.

Mc Gregor citado por Chiavenato (1992) sustenta las dos posiciones a partir de la Teoría X y la Teoría Y.

En la Teoría X prevalece la creencia tradicional de que el hombre es perezoso por naturaleza, poco ambicioso y que tratará de evadir siempre la responsabilidad. Es necesaria la supervisión constante, es la causa principal de que los trabajadores adopten posturas defensivas y se agrupen para dañar al sistema siempre que les sea posible. Caro (2012)

“La Teoría Y, supone que el trabajo es una actividad humana natural capaz de brindar placer y realización personal” Caro (2012).

Según esta teoría, la tarea principal de un administrador consiste en crear un clima favorable para el crecimiento y desarrollo de la autonomía, la seguridad en sí mismo y la actualización personal a través de la confianza y mediante la reducción de la supervisión al mínimo. Caro (2012)

“Esta segunda categoría se relaciona mucho más con la dinámica del proceso motivador”. Caro (2012)

2.2.2.2. Concepto de clima organizacional.

a. Definiciones de clima organizacional.

El clima organizacional es considerado un factor fundamental para el logro de objetivos institucionales, puesto que tiene que ver con el ambiente de trabajo propio de la organización y ejerce un efecto directo en el comportamiento de sus integrantes.

En ese sentido, el Clima Organizacional de acuerdo con Chiavenato 1992, citado por García (2012), sostiene que: “El clima organizacional constituye el medio interno de una organización, psicológica característica que existe en cada organización”.

Asimismo García (2012) indica que el clima organizacional:

Involucra diferentes aspectos de la situación, que se sobreponen mutuamente en diversos grados, como el tipo de organización, la tecnología, las políticas, las metas operacionales, los reglamentos internos (factores estructurales); además de las actitudes, sistemas de valores y formas de comportamiento social que son impulsadas o castigadas (factores sociales). (p. 3)

De la misma manera, el Clima Organizacional para Rodríguez, (1999) citado por García (2012) expresa que:

El clima organizacional se refiere a las percepciones compartidas por los miembros de una organización respecto al trabajo, el ambiente físico en que éste se da, las relaciones interpersonales que tienen lugar en torno a él y las diversas regulaciones formales que afectan dicho trabajo.

También, el Clima Organizacional según Garza, (2010) opina que *“el clima se refiere a las percepciones e interpretaciones relativamente permanentes que los individuos tienen con respecto a su organización, que a su vez influyen en la conducta de los trabajadores, diferenciando una organización de otra”*.

Hellriegel, Slocum (2004) se refiere al clima organizacional

Como el ambiente propio de la organización, producido y percibido por el individuo de acuerdo a las condiciones que encuentra en su proceso de interacción social y en la estructura organizacional que se expresa por variables (objetivos, motivación, liderazgo, control, toma de decisiones, relaciones interpersonales y cooperación) que orientan su creencia, percepción, grado de participación y actitud; determinando su comportamiento, satisfacción y nivel de eficiencia en el trabajo.

b. Ventajas y desventajas del clima organizacional.

❖ Ventajas en la organización.

De acuerdo a la revisión bibliográfica Mc Gregor citado por Chiavenato (1992) menciona que:

El personal que realiza sus actividades en un ambiente adecuado se siente motivado. Un personal motivado trabaja mejor, y si se trabaja mejor se es más productivo. Comunicacionalmente, cuando los miembros de una organización se encuentran en estas condiciones, siempre transmitirán esa satisfacción, no solo en el lugar de trabajo sino también en aquellos lugares y con las personas que frecuenta. (p.45)

“Los trabajadores tienen la virtud de ser vehículos comunicacionales de la empresa; de allí la importancia de la gerencia comunicacional y de la comunicación interna en particular” Chiavenato (1992).

Así mismo advierte: “Recordemos que -generalmente- el brindarle a una empresa ocho horas diarias de nuestro esfuerzo, cinco días a la semana, cuatro semanas al mes, once meses (o más) al año, constituye un gran porcentaje de nuestra vida al trabajo”.

Por otro lado Antezana (2013) considera que las ventajas del clima organizacional:

Es una necesidad el que dichas labores se realicen en un adecuado clima organizacional, de manera que disminuyan los riesgos de generar estrés y otras situaciones que van en perjuicio del trabajador y que a la larga también afectarán el desarrollo productivo de la empresa.

❖ **Desventajas en la organización.**

Según Antezana (2013):

Son muchos los factores que inciden para que el clima organizacional se torne negativo. En palabras de los afectados, cuando el clima en la empresa se vuelve "pesado", el dirigirse a la oficina se convierte en una tortura, en un suplicio, en un sufrimiento y no dudan en expresarlo a las personas de sus círculos más cercanos. Sin embargo, lo que el trabajador está tratando de decir es que no siente que existen las condiciones adecuadas para poder realizar sus labores en forma "normal" o sin sentirse presionados. (p. 67)

Por otro lado "la causa más frecuente de un clima organizacional negativo es la mala gerencia, es decir, la presencia de un supervisor sin las condiciones profesionales y/o personales para tener a su cargo a un grupo de subordinados" Antezana (2013).

"El manejo de una cuota de "poder" en la jerarquía organizacional pasa necesariamente por tener la preparación comunicacional adecuada para transmitir órdenes, lineamientos y toda indicación dentro del marco de la gestión empresarial" Antezana (2013).

La alta rotación de personal en una empresa suele ser también un síntoma de que en esa organización no existen las condiciones adecuadas para mantener trabajadores por largo tiempo; ya sean por factores físicos (infraestructura), contractuales (sueldos y beneficios) o funcionales (procesos y gerencia), entre otros. Inclusive, pudiera darse el caso que la organización ofrezca condiciones "maravillosas", las mejores del mercado, pero los trabajadores no lo consideran o no lo perciben así. (Antezana, 2013, p. 76).

c. Factores que influyen en el clima organizacional

Según Davis y Newstrom (2003), existen seis factores que influyen en el clima organizacional:

a. Motivación

Es un factor que influye en el clima organizacional, y existen gran variedad de definiciones. Mejía (1998) plantea que la motivación es aquel sentimiento que dirige, impulsa y mantiene el comportamiento del individuo y enfatiza el deseo que tiene esa persona de realizar su trabajo lo mejor posible.

Según Robbins (2004) "motivación es la voluntad de ejercer altos niveles de esfuerzo hacia las metas organizacionales, condicionados por la capacidad del

esfuerzo de satisfacer alguna necesidad individual” y necesidad de acuerdo al mismo es “algún estado interno que hace que ciertos resultados parezcan atractivos” en fin el autor en mención comenta “que mucha gente percibe a la motivación como una característica personal, o sea que algunas personas la tienen y otras no, ya que algunos gerentes etiquetan a los empleados que parecen carecer de motivación, como perezosos”.

Asimismo, Edel, García, (2007) expresa que la motivación es la fuerza que actúa sobre el individuo o que parte de él para iniciar y reorientar su conducta. Se podría inferir que la motivación está relacionada específicamente con la conducta orientada a los objetivos.

Por otro lado Carrero (2013) considera que:

La motivación laboral consiste fundamentalmente en mantener culturas y valores corporativos que conduzcan a un alto desempeño, por esto es necesario pensar en qué puede hacer uno por estimular a los individuos y a los grupos a dar lo mejor de ellos mismos, en tal forma que favorezca tanto los intereses de la organización como los suyos propios.

El autor en mención considera que los miembros de la empresa influyen en el comportamiento de estos, es decir, “los aspectos internos de la organización conducirán a despertar diferentes clases de motivación pero en términos más prácticos, el clima organizacional depende del estilo de liderazgo utilizado y de las políticas organizacionales” Carrero (2013).

“Es por esto que, para que la organización produzca los resultados esperados, el administrador debe desempeñar funciones activadoras y emplear los incentivos adecuados, de real interés de los subordinados, para obtener motivación” Carrero (2013).

Sin embargo trabajar en equipo es algo difícil de lograr, y por lo tanto no todos los grupos de trabajo obtienen el éxito deseado, esto se debe a que existen variables como la capacidad de los miembros, la intensidad de los conflictos a solucionar y las presiones internas para que los miembros sigan las normas establecidas, además la versatilidad humana es diversa (Cada persona es un fenómeno multidimensional, sujeto a la influencia de muchas variables) Carrero (2013).

b. Cultura Organizacional.

“El Clima Organizacional tiene una importante relación en la determinación de la cultura en una organización, entendiendo como Cultura Organizacional, el patrón general de conductas, creencias y valores compartidos por los miembros de una organización” Bustos (2005).

Esta cultura es en buena parte determinada por los miembros que componen la organización, aquí el Clima Organizacional tiene una incidencia directa, ya que las percepciones que antes dijimos que los miembros tenían respecto a su organización, determinan las creencias, “mitos”, conductas y valores que forman la cultura de la organización. Bustos (2005)

En este sentido Stephen (1999) la cultura Organizacional es hablar de la organización para saber de sus valores, principios, creencias, entre otros, y de igual forma puede influir en la forma en que el personal percibe su clima organizacional. “La cultura de una organización se establece y se mantiene. La cultura original se deriva de la filosofía del fundador”. “Esto influye fuertemente en el criterio que se emplea en la contratación del personal”. “Las acciones de la alta dirección actual establecen el clima general de lo que es un comportamiento aceptable y de lo que no lo es” Stephen (1999).

“La cultura es el vínculo social que ayuda a mantener unida a la organización al proporcionarle normas adecuadas de cómo deben comportarse y expresarse los empleados”. “El mal conocimiento de la cultura puede ser causa de malos entendidos y malas interpretaciones dentro de las sociedades en el momento en que pierde su capacidad de coordinación y de integración” Granell (1997), citado por Hellriegel, Slocum (2004).

Por otro lado el mismo autor define el término como "... aquello que comparten todos o casi todos los integrantes de un grupo social" “esa interacción compleja de los grupos sociales de una empresa está determinado por los valores, creencias, actitudes y conductas" Hellriegel, Slocum (2004).

Por otra parte Robbins (1992), determina que la cultura organizacional es en cierto modo parte del clima organizacional, puesto que la cultura es la percepción que tiene los empleados, además la cultura puede constituirse y transmitirse a lo largo del tiempo, buscando siempre continuidad en la misma usando historias, símbolos, materiales y lenguajes.

Asimismo, Robbins (2004), define la cultura como “un sistema de significados compartidos por los miembros de la organización, que la distinguen de otras. Si se examina con atención, este sistema es un conjunto de características básicas que valora la organización”.

De la comparación y análisis de las definiciones presentadas por los diversos autores, Ramírez (2008) “infiere que todos conciben a la cultura como todo

aquello que identifica a una organización y la diferencia de otra haciendo que sus miembros se sientan parte de ella ya que profesan los mismos valores, creencias, reglas, procedimientos, normas, lenguaje, ritual y ceremonias”.

La cultura se transmite en el tiempo y se va adaptando de acuerdo a las influencias externas y a las presiones internas producto de la dinámica organizacional. Las organizaciones poseen una cultura que le es propia: un sistema de creencias y valores compartidos al que se apega el elemento humano que las conforma.

c. Estrés Laboral

Para muchos autores el estrés laboral influye en la percepción de los trabajadores sobre su clima laboral. Apoyando esta afirmación, Villegas (1997) citado por Brunet, (1999), explica que el estrés es:

Un término general que se aplica a las presiones que la gente sufre en su vida. El estrés laboral es casi inevitable en muchos trabajos, cuando la presión empieza a acumularse, ocasiona un efecto negativo en nuestras emociones, en nuestro proceso de pensamiento y nuestra condición física.

“El estrés también produce trastornos físicos, porque el sistema interno del organismo cambia para superarlo”.

Davis, Newstrom, (2003) define el “estrés laboral como un estado de sobreexcitación al que someten las emociones, los procesos mentales y la condición física de las personas”. Es un agente perturbador debido a que puede generar enfermedades y patologías insoportables para quienes lo padecen.

Por otro lado, para Sandoval, (2004) la necesidad de tener que superar o afrontar una situación nueva, puede producir una respuesta de estrés. En este caso, se hace énfasis en la situación, la cual cuando es negativa, aparecen síntomas del estrés, llamado distrés malo y si el individuo reacciona bien hacia esa demanda, aparece eustrés o estrés positivo.

Para el autor Robbins (2004), el estrés es una consecuencia psicológica de cualquier suceso, que desafía la capacidad del organismo para enfrentar la sobrevivencia, tomando en cuenta las respuestas endocrinológicas estereotipadas para diversos estímulos. Además, este autor afirma que, la mayoría de los estímulos son desagradables, aunque los estímulos positivos, generadores de

alegría, también pueden ser estresantes y pueden influir en la manera que se perciba el clima que rodea al trabajador.

Igualmente para Fernández (2002) el “estrés es un estado de excitación al que se someten las emociones, los procesos mentales y la condición física de las persona”.

Finalmente el “estrés es un conjunto de reacciones fisiológicas y psicológicas que experimenta el organismo cuando se le somete a fuertes demandas”. Según Heredia (1985), este fenómeno tiene dos componentes básicos:

“Los agentes estresantes o estresores: son aquellas circunstancias que se encuentran en el entorno que rodea a las personas y que producen situaciones de estrés”. “Los estresores pueden ser de índole individual, grupal y organizacional” Heredia (1985).

Además “señala que se denominan estresores a los factores que originan el stress y hace énfasis en que el nivel de activación o estado de alerta del individuo se estima como el nivel inicial de una condición de stress”.

Asimismo el autor en mención considera:

“La respuesta al estrés: es la reacción de un individuo ante los factores que lo originan y los tipos de respuesta que pueden brindarse frente a una situación estresante son dos: la respuesta en armonía adecuada con la demanda que se presenta y la respuesta negativa, insuficiente o exagerada en relación con la demanda planteada, lo cual genera desadaptación.

Por otro lado Heredia (1985) sostiene que:

Si se aplica el concepto de estrés al ámbito del trabajo, este se puede ajustar como un desequilibrio percibido entre las demandas profesionales y la capacidad de la persona para llevarlas a cabo, el cual es generado por una serie de fenómenos que suceden en el organismo del trabajador con la participación de algunos estresores los cuales pueden llegar hasta afectar la salud del trabajador.

"Los efectos del estrés varían según los individuos. La sintomatología e incluso las consecuencias del estrés son diferentes en distintas personas". Sandoval, (2004).

No todos los trabajadores reaccionan de la misma forma, por lo que se puede decir que si la exigencia presentada en el trabajo es adecuada a la capacidad, conocimiento y estado de salud de un determinado empleado, el estrés tenderá a disminuir y podrá tener signos estimulantes, que le

permitirán hacer progresos en el ámbito laboral y tener mayor proyección en el mismo. Heredia (1985).

“Cada persona que sufre de estrés está pagando un alto precio por su salud personal, pero también pagan un alto costo la empresa para la cual trabaja trayendo como consecuencia el Absentismo, rotación o fluctuación del personal y disminución del rendimiento físico” Stephen (1999).

Robbins (2004) considera como agentes del estrés de la siguiente manera:

Ambientales: Luz, ruido, temperatura, vibración, movimiento, contaminación, de la misma manera las incertidumbres políticas, económicas y las tecnológicas influyen en la proyección elevada del estrés. Individuales: la sobrecarga del trabajo, el conflicto de roles, discrepancia entre carrera-ocupación, responsabilidad, los problemas familiares, los problemas económicos y la misma personalidad del individuo influyen para disparar la carga emocional del trabajador. Grupales: se refiere a la falta de cohesión, conflicto internacional o intragrupal, incongruencia de estatus, insatisfacción, liderazgo inefectivo. Organizacionales: clima organizacional, tecnología, estilos gerenciales, control de sistemas, estructura organizacional, características del puesto, nepotismo, compadrazgo y favoritismo entre otros. Sociales: Dinámica familiar, estatus socioeconómico.

d. Satisfacción Laboral

De acuerdo con Quintero, Africano, Faría (2008) definen “como la actitud del trabajador frente a su propio trabajo, dicha actitud está basada en las creencias y valores que el trabajador desarrolla de su propio trabajo. Las actitudes son determinadas conjuntamente por las características actuales del puesto como por las percepciones que tiene el trabajador de lo que deberían ser”.

“Generalmente las tres clases de características del empleado que afectan las percepciones "debería ser" (lo que desea un empleado de su puesto) son: Las necesidades, Los valores, Rasgos personales” Quintero, Africano, Faría (2008).

Según Quintero, Africano, Faría (2008) “se puede establecer dos tipos o niveles de análisis en lo que a satisfacción se refiere”:

- ❖ “Satisfacción General indicador promedio que puede sentir el trabajador frente a las distintas facetas de su trabajo” Quintero, Africano, Faría (2008).
- ❖ “Satisfacción por facetas grado mayor o menor de satisfacción frente a aspectos específicos de su trabajo: reconocimiento, beneficios, condiciones

del trabajo, supervisión recibida, compañeros del trabajo, políticas de la empresa” Quintero, Africano, Faría (2008).

- ❖ “La satisfacción laboral está relacionada al clima organizacional de la empresa y al desempeño laboral” Quintero, Africano, Faría (2008).

La “comprensión del comportamiento del individuo en la organización empieza con el repaso de las principales contribuciones de la psicología al comportamiento organizacional, para ello, se debe hacer referencia a algunos conceptos como a la satisfacción laboral y las actitudes” (Robbins, 2004).

Podemos describirla como una disposición psicológica del sujeto hacia su trabajo (lo que piensa de él), y esto supone un grupo de actitudes y sentimientos. De ahí que la satisfacción o insatisfacción con el trabajo dependa de numerosos factores como el ambiente físico donde trabaja, el hecho de que el jefe lo llame por su nombre y lo trate bien, el sentido de logro o realización que le procura el trabajo, la posibilidad de aplicar sus conocimientos, que el empleo le permita desarrollar nuevos conocimientos y asumir retos, etc. Quintero, Africano, Faría (2008)

“Hay otros factores que, repercuten en la satisfacción y que no forman parte de la atmósfera laboral, pero que también influyen en la satisfacción laboral”.

Por ejemplo, la edad, la salud, la antigüedad, la estabilidad emocional, condición socio-económica, tiempo libre y actividades recreativas practicadas, relaciones familiares y otros desahogos, afiliaciones sociales, etc. Lo mismo sucede con las motivaciones y aspiraciones personales, así como con su realización Sandoval, (2004).

“La satisfacción laboral ha sido definida como el resultado de varias actitudes que tiene un trabajador hacia su empleo, los factores concretos (como la compañía, el supervisor, compañeros de trabajo, salarios, ascensos, condiciones de trabajo, etc.) y la vida en general” Alfaro, Leyton, Meza, Sáenz, (2012).

La satisfacción laboral es el conjunto de actitudes generales del individuo hacia su trabajo. Quien está muy satisfecho con su puesto tiene actitudes positivas hacia éste; quien está insatisfecho, muestra en cambio, actitudes negativas. Cuando la gente habla de las actitudes de los trabajadores casi siempre se refiere a la satisfacción laboral; de hecho, es habitual utilizar una u otra expresión indistintamente (Robbins, 2004).

Como se ha visto, la índole del trabajo y del contexto o situación en que el empleado realiza sus tareas influye profundamente en la satisfacción personal.

Así pues, los factores situacionales son importantes pero también hay otros de gran trascendencia: sus características personales. En la satisfacción influye el sexo, la edad, el nivel de inteligencia, las habilidades

y la antigüedad en el trabajo. Son factores que la empresa no puede modificar, pero sí sirven para prever el grado relativo de satisfacción que se puede esperar en diferentes grupos de trabajadores. Quintero, Africano, Faría, (2008).

De acuerdo con Huachos (2013):

“El clima organizacional, es el conjunto de factores ambientales percibidos de manera consciente y sujetos al control organizacional, que se traduce en normas y pautas de comportamiento”. “Un buen clima puede ayudar a aumentar el rendimiento de la empresa, e influye positivamente en el comportamiento de los trabajadores, puesto que puede significar que estos se sientan identificados e integrados en la estructura de la organización”.

Asimismo, existe una relación directa entre el clima organizacional y la satisfacción laboral, aunque esta última también está influenciada por otros factores. Como por ejemplo: las expectativas de proyección laboral del trabajador en la empresa, el cumplimiento del contrato psicológico, la claridad en el rol a desempeñar, o la percepción de eficacia de su actividad. Y decir también que es muy posible que la satisfacción sea mayor, si la persona perteneciente a una organización puede relacionar de una manera más o menos directa su actividad en la organización con el éxito de la misma. (Huachos 2013, p. 96).

La “satisfacción en el trabajo es una respuesta afectiva o emocional a diversos aspectos del trabajo que se desempeña, no es un concepto unitario, pues una persona puede estar relativamente satisfecha con un aspecto de su trabajo e insatisfecha con uno o más aspectos adicionales”. “Es una actitud general del individuo hacia su trabajo, es importante que recordemos que el trabajo de una persona es más que las actividades obvias de ordenar documentos, esperar a clientes o realizar otra acción ordenada”. “Los trabajos requieren la interacción con los colegas y los jefes, seguir las reglas y las políticas organizacionales, cumplir con los estándares de desempeño, vivir con condiciones de trabajo, entre otras situaciones” (Robbins, 2004)

e. Ausentismo Laboral

“Es la no comparecencia del trabajador a su puesto laboral en horas que realmente debería estarlo, entonces se dice que el ausentismo es la suma del periodo en que los empleados de una organización no estén en su trabajo” Leonett, Méndez (2005).

“El ausentismo se refiere a la ausencia en momentos en que los empleados deberían estar laborando. Algunos especialistas consideran al accidente de trabajo como ausentismo lo cual puede causar confusión cuando se pretenda medir los índices de ausentismo de diversas organizaciones” Leonett, Méndez (2005).

Kellogs (1990) citado por Chiavenato (1992) “se refiere a algunas investigaciones hechas en los Estados Unidos, que anotan ciertas formas de ausentismo bien definidas”:

- ❖ “Las mujeres faltan más al trabajo que los hombres” Chiavenato (1992).
- ❖ “El ausentismo es mayor los Lunes y menos los Miércoles y Jueves”. Chiavenato (1992).
- ❖ “La tasa de ausentismo crece los días anteriores y posteriores a los de fiesta” Chiavenato (1992).
- ❖ “El ausentismo es mayor en las oficinas que en las fábricas” Chiavenato (1992).
- ❖ “El tiempo y la distancia de la residencia del trabajador a su puesto de trabajo influye muy poco en el ausentismo” Chiavenato (1992).
- ❖ “El ausentismo es menor en los días de calor” Chiavenato (1992).
- ❖ “Los trabajadores de las grandes empresas tienden a faltar al trabajo más que los de las empresas pequeñas” Chiavenato (1992).
- ❖ “Las enfermedades respiratorias causan 50% de las ausencias y son el responsable por el 30% total perdido” Chiavenato (1992).

Herbert y Chruden (1992), citados por Florez (2000), “manifiestan que: la no existencia de una definición universalmente aceptada del ausentismo, ni tampoco una formula estándar para calcular sus porcentajes, por lo tanto podemos decir que la definición de ausentismo, va a depender de la situación que se presente y de cómo lo perciba el investigador”.

Chiavenato (1992), define “la ausencia del trabajador a la empresa no ocasionada por enfermedad o licencia legal”. El mismo autor agrega que el ausentismo es la “falta o inasistencia de los empleados a su trabajo. En sentido más ampliado, es la suma de los periodos en que por cualquier motivo los empleados se retardan o no asisten al trabajo en la organización”.

Según Prieto (1990), citado por Quiliche, (2009). “el fenómeno del ausentismo por su naturaleza misma es una mezcla compleja de características físicas-psicológicas del individuo con relación al medio ambiente que lo rodea.

De acuerdo a éste planteamiento, se puede deducir que las condiciones físicas y psicológicas del individuo, así como el ambiente laboral, son algunas de las variables que inciden de alguna manera en el dilema del ausentismo laboral. Así mismo, cuando un empleado no se encuentra en condiciones óptimas de salud, por efectos del desgaste físico o mental no podrá tener una asistencia efectiva en su puesto de trabajo.

Dubois (1977) citado por Florez (2000) sitúa al comportamiento ausentista como una forma de acción obrera que se manifiesta para expresar el rechazo hacia la situación laboral, o bien para poder obtener la remuneración sin trabajar y emplean el tiempo en otras actividades, como pasar un fin de semana completo con su familia, ir de vacaciones sin que les toque legalmente, realizar otros trabajos para así tener un sueldo extra o evitar impuestos”.

f. Valores

De acuerdo a la revisión bibliográfica Soto (2014) considera que:

Los valores de las personas, dentro de las organizaciones, contienen elementos filosóficos vinculados con la moral y la ética. Se dice que la moral surge desde fuera, a partir de la imposición de las normas socialmente aceptadas, mientras que la ética viene de dentro, de la expresión de nuestras acciones, de la evidencia de nuestros comportamientos. El sentido de la moral es el de poner en evidencia los juicios relativos al bien y al mal, la ética reflexiona en torno a estos juicios y justifica o rechaza la moral. La expresión de la moral surge de las costumbres impuestas por los individuos mientras que la ética, a partir de la actuación o conducta de los individuos. (p. 127)

“La interacción de moral y ética, podría compararse de manera gruesa, a la teoría con la práctica”. En este sentido Angulo, (2013) indica que:

Los valores son los elementos de sostén que mantienen, engrandecen y preservan, no solo la sociedad, sino a las diversas organizaciones que la conforman. Los valores van a orientar y regular la conducta del hombre, sustentado en los principios de la moral y refrendado en la actuación ética. Detectar valores es crucial para manejarse dentro de los colectivos a los que necesariamente, nos adscribimos.

Se dice que los valores son los cimientos básicos de las organizaciones, ya que sin ellos se limitarían los beneficios que podrían alcanzar. La propia

cultura organizacional, no es más que un conjunto de valores y creencias que, aunadas a patrones del comportamiento, van a distinguir una empresa de otra. Uno de los principales valores es el compromiso con la organización, el mismo que se sustenta en la fidelidad o identidad que se tiene con ella y que se expresa en el profesionalismo, responsabilidad y disposición de servicio y en el cumplimiento de las obligaciones en el trabajo. Angulo, (2013).

“Generar valores positivos es fundamental para acrecentar el éxito de las organizaciones, evitar patrones de maldad y alejarnos de las tentativas “erostráticas” es un imperativo que merecemos aquellos que anhelamos no solo nuestra felicidad sino, la de las generaciones venideras” Angulo (2013).

De acuerdo con Jiménez (2012) considera que “la internalización de los valores en una organización supone que sus miembros se identifican con ellos, para lo cual la gerencia debe asumir la responsabilidad de definirlos, informarlos y cultivarlos, de acuerdo con su propia misión”. “Podríamos decir que se trata de un compromiso de doble vía”. “Los líderes tienen una función en la promoción de los valores organizacionales, pero el resto de los miembros tenemos la responsabilidad de conocerlos y la decisión de practicarlos”. El mayor de los retos no es teórico sino práctico. Jiménez (2012).

Los Valores adquieren una especial importancia, pues son fruto de la evolución del espíritu e intelecto del hombre ya que a través del tiempo han permitido que el ser humano desarrolle sus potencialidades para "ser" y no simplemente existir, diferenciándose así de los animales. Los valores "son los principios de conducta que orientan a la actuación de los individuos tanto en la sociedad como en el trabajo. Alvarado (1998) citado por Quiliche (2009)

Además el autor en mención comenta lo siguiente: “Establecer o modificar cualquier política o estrategia de una empresa no es solo tomar la decisión y acatarla, sino que debe estar respaldada tanto por sus valores como por sus objetivos” Quiliche (2009).

Robbins (2004), define a los valores “como un modo específico de conducta o estado final de existencia, es personal o socialmente preferible al modo opuesto o contrario de conducta o estado final de existencia lo cual dice que, los mismos son una serie de conductas que llevan a enfatizar la importancia de lo que es correcto, bueno o deseable”.

“De este modo, los valores son importantes porque establecen las bases para la comprensión de las actitudes, debido a que reflejan la forma en que uno se siente acerca de algo”.

2.2.2.3. Dimensiones de clima organizacional.

Litwin y Stinger (1978) citado por Goncalves (1997) exponen la existencia de nueve dimensiones que explicarían la existencia de un determinado clima en una empresa u organización específica. “Las dimensiones del clima organizacional son las características susceptibles de ser medidas en una organización y que influyen en las conductas de sus integrantes”.

Por las consideraciones expuestas, para medir el clima organizacional en una organización es conveniente conocer las dimensiones a ser evaluadas. Goncalves (1997)

1. **Motivación.** “Se refiere a las condiciones que llevan a los empleados a trabajar más o menos intensamente dentro de la organización”. “Se refiere a las intenciones y expectativas de las personas en su medio organizacional”. “Es un conjunto de reacciones y actitudes naturales propias de las personas que se manifiestan cuando determinados estímulos del medio circundante se hacen presentes” Goncalves (1997).
2. **Liderazgo.** “Es la influencia ejercida por ciertas personas especialmente los jefes, en el comportamiento de otros para lograr resultados”. “No tiene un patrón definido, pues va a depender de muchas condiciones que existen en el medio social tales como: valores, normas y procedimientos, además es coyuntural” Goncalves (1997).

Según (Lepeley, 2001, p. 31) “Liderazgo es la ciencia de conducir una organización de la situación actual a una situación futura, comparativamente mejor, donde las personas son el principal factor de cambio”. Al respecto Fernández (2002) sostiene que “La satisfacción de los beneficiarios y la obtención de un impacto positivo en la sociedad se consiguen mediante un adecuado liderazgo de los directivos en el proceso de transformación de la

organización mediante el establecimiento de oportunas políticas y estrategias, un adecuado aprovechamiento de los recursos y alianzas de todo tipo y una buena gestión de sus procesos todo lo cual lleva a conseguir la visión de la organización con excelentes resultados”.

Consideramos en tal sentido que el directivo debería de procurar construir entornos de trabajo donde la eficacia sea compatible con el enriquecimiento del autoconcepto con la capitalización personal de las personas que trabajan allí. Los directivos que consigan este resultado serán líderes capaces de transformar a sus empleados de tal modo que éstos acaban sintiéndose mejor con su trabajo, sus clientes y sus colegas. Como podrá observarse, en todas las etapas del proceso administrativo se da, se usa o se aplica la comunicación, entendida ésta como un proceso de sistematización de información a partir de los datos previamente seleccionados. Ahumada, (2004)

Ahumada, (2004) considera tres clases de liderazgo en diferentes ocasiones, las mismas que se consideran a continuación:

Líder autoritario.- Todo lo que debe ser hecho es determinado por el líder. Los grupos de trabajo son también formados por el líder, que determina lo que cada uno debe hacer. El líder no dice a sus dirigidos cuáles son los criterios de evaluación y las notas no admiten discusión. Lo que dice el jefe es ley. El líder no participa activamente de las actividades de la clase; simplemente distribuye las tareas y da órdenes.

Líder democrático.- Todo lo que es hecho es objeto de discusión del grupo; cuando hay necesidad de un consejo técnico el líder sugiere varios procedimientos alternativos a fin de que los miembros del grupo escojan. Todos son libres para trabajar con los compañeros que quieren, cayendo a todos la responsabilidad por la conducción de las actividades. El líder debe discutir con el grupo los criterios de evaluación y participar en las actividades del grupo.

Líder permisivo.- El líder desempeña un papel bastante pasivo, da libertad completa al grupo y a los individuos, a fin de que éstos determinen sus propias actividades. El líder se coloca a disposición para ayudar en caso de ser solicitado. El líder no se preocupa de evaluar la actividad del grupo, permaneciendo ajeno a lo que está aconteciendo.

3. **Toma de decisiones.** “Esta dimensión evalúa la información disponible y utilizada en las decisiones que se toman en el interior de la organización, así como el papel de los empleados en este proceso”. “Se refiere a la centralización de la toma de decisiones, analiza de qué manera delega la empresa u organización el proceso de toma de decisiones entre los niveles jerárquicos” Goncalves (1997).

4. **Identidad.** “Es el sentimiento de pertenencia a la organización, es un elemento importante y valioso dentro del grupo de trabajo”. “En general, es la sensación de compartir los objetivos personales con los de la organización” Goncalves (1997).
5. **Comunicación.** “Se basa en las redes de comunicación que existen dentro de la organización así como la facilidad que tienen los empleados de hacer que se escuchen sus quejas en la dirección. Frente a ello uno de los conceptos más idóneos sobre la comunicación es la formulada por Jurgen Habermas según Cisneros, (2006, pp. 14-15), “Acción generada de los seres humanos que tiene la voluntad de entenderse, por lo que establecen un acuerdo de principio, en el cual se reconocen como seres humanos valiosos, se respetan en cuanto tales y valoran sus diferencias y autonomía ética, desarrollan un intercambio recíproco de mensajes que los lleva a crear un nuevo conocimiento, así como un vínculo que los compromete recíprocamente, teniendo mutua conciencia de todo ello” Goncalves (1997).
6. **Estructura.** “Es la percepción que tienen los miembros de la organización acerca de la cantidad de reglas, procedimientos, trámites y otras limitaciones a que se ven enfrentados en el desarrollo de su trabajo. Se refiere a la medida mediante la cual, la organización pone el énfasis en la burocracia, versus el énfasis puesto en un ambiente de trabajo libre, informal e inestructurado”. Goncalves (1997).
7. **Innovación:** “Esta dimensión cubre la voluntad de una organización de experimentar cosas nuevas y de cambiar la forma de hacerlas” Goncalves (1997).
8. **Conflicto y cooperación:** “Esta dimensión se refiere al nivel de colaboración que se observa entre los empleados de una empresa en el ejercicio de su trabajo y en los apoyos materiales y humanos que éstos reciben de su organización” Goncalves (1997).
9. **Confort.** “Implica los esfuerzos que realiza la dirección para crear un ambiente físico sano y agradable” Goncalves (1997).

2.3. Formulación del problema.

¿Será posible que la propuesta de plan motivacional mejore el clima organizacional en los trabajadores de la municipalidad provincial de Jaén, 2016?

2.4. Justificación.

La presente investigación se justifica ya que en los tiempos actuales y sobre todo a nivel nacional y regional y local existe una problemática estatal y particular “que ha impulsado a los trabajadores a exigir sus derechos a través de sus propios medios y en ciertos casos a causar daño a la institución empleadora” Indacochea (2013). Esto se debe a que los funcionarios son muy permisivos con los trabajadores al desenvolver su trabajo diario, en este sentido se debe motivar a un nuevo cambio de desempeño laboral y sobre todo a buscar estrategias, teniendo en cuenta las características y fortalezas de la institución, en este caso la municipalidad.

Frente a esta problemática el estudio se justifica bajo tres perspectivas: la relacionada a la parte científica, la institucional y la social.

a) justificación científica. del estudio pretende buscar un conjunto de aportes en el campo de la investigación de la temática en cuestión, producto de la elaboración de la propuesta, la misma que comprende desde su validación y confiabilidad de la misma. En este sentido la investigación “busca, mediante la aplicación de las teorías y los conceptos básicos de motivación, encontrar explicaciones a situaciones ligadas al comportamiento humano, que afectan el contexto municipal, específicamente el clima organizacional”.

b) justificación Institucional. se pretende conseguir a través de un plan de estrategias motivacionales el mismo que busca un cambio radical en la actitud de sus trabajadores, ya que el directivo no puede estar al margen de la problemática que se presenta en la administración municipal. Es por ello que se puede desarrollar:

Métodos de comunicación más eficientes , reconocimientos públicos, disminución de conflictos, la práctica de liderazgo participativo, entre otros aspectos que les permita estar motivados y ser más competentes entre compañeros para lograr una mayor satisfacción personal que les obligue a realizar un mejor trabajo, ya que un trabajador motivado y satisfecho refleja su agradecimiento en su labor diaria y éste es el motor para el crecimiento personal e institucional y en el caso particular el desarrollo y compromiso

dentro de la Municipalidad Provincial de Jaén en beneficio de la comunidad en general. Zarate (2014)

c) La justificación social. En cuanto a la relevancia social, la investigación permitirá, a través de la aplicación de la propuesta de plan motivacional para lograr mejorar los cambios en el comportamiento de los trabajadores de la organización municipal, de tal manera que nos permita valorar el recurso humano, como lo más valioso dentro de la organización, y que ellos tienen que sentirse motivados en la amplitud de las dimensiones de la motivación.

La alta dirección municipal, al implementar el plan de motivación, permitirá que haya una mejora en la unidad institucional acorde a las exigencias de los ciudadanos, permitiendo que predomine un trato justo, respetuoso, cordial y efectivo, a través de una mejora en la atención, y dar solución eficiente de los problemas de los ciudadanos, dando lugar a la búsqueda de la excelencia organizacional.

Debemos tener en cuenta que dentro de la institución los representantes de la alta dirección, los empleados y trabajadores, forman parte de un núcleo familiar y que a su vez conforman la base de una sociedad, se espera que el desarrollo de la presente propuesta de plan de motivación y su posterior aplicación, contribuya al mejoramiento de la calidad de vida de estos ciudadanos, quienes a su vez estando contentos y motivados en su trabajo, puedan aportar un clima organizacional dentro de la responsabilidad, cordialidad, y respeto, a la ciudadanía y la sociedad en general.

2.5. Hipótesis.

Teniendo en cuenta lo planteado por Hernández, Zapata, Mendoza (2013) considera:

Que no en todas las investigaciones se formulan hipótesis. El hecho de que plantees o no hipótesis depende de un factor esencial: el alcance inicial de tu estudio. Las investigaciones que establecen hipótesis son únicamente aquellas cuyo planteamiento define que su alcance será correlacional o explicativo o las que tienen un alcance descriptivo, pero que intentan pronosticar una cifra, valor o hecho. (p.84)

De acuerdo al tipo de investigación que se plantea en el presente informe, y en relación a lo planteado en el acápite anterior no se ha considerado hipótesis, toda vez que la investigación es de tipo descriptivo - propositivo.

2.6. Objetivos.

2.6.1. Objetivo General.

Diseñar propuesta de plan motivacional para mejorar el clima organizacional en los trabajadores de la municipalidad provincial de Jaén, 2016.

2.6.2. Objetivos Específicos.

1. Diagnosticar el nivel de clima organizacional en los trabajadores de la municipalidad provincial de Jaén.
2. Analizar las teorías que sustentan la propuesta de plan motivacional.
3. Crear propuesta de plan motivacional para mejorar el clima organizacional en los trabajadores de la municipalidad provincial de Jaén.
4. Validar propuesta de plan motivacional para mejorar el clima organizacional en los trabajadores de la municipalidad provincial de Jaén.

CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO

3.1. Tipo de estudio.

Según las características de la investigación es de alcance descriptivo – proyectiva. Los primeros “consisten en describir fenómenos, situaciones, contextos y eventos; esto es detallar cómo se manifiestan” Hernández, Fernández, Baptista, (2010). Asimismo el autor en mención sostiene:

Los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis. Es decir, únicamente pretenden medir o recoger información de manera independiente o conjunta sobre los conceptos o las variables a las que se refieren, esto es, su objetivo no es indicar cómo se relacionan éstas. (pp. 80-81)

Es proyectiva debido a que “consiste en la elaboración de una propuesta, un plan, un programa o un modelo, como solución a un problema o necesidad de tipo práctico” Hurtado de Barrera, (2008). Es decir propone “soluciones a una situación determinada a partir de un proceso de indagación. Implica explorar, describir, explicar y proponer alternativas de cambio, mas no necesariamente ejecutar la propuesta”.

3.2. Diseño de investigación.

Teniendo en cuenta que los “diseños no experimentales del tipo transversal descriptivo, tienen como propósito describir las variables y analizar su incidencia de manera individual, presentando un panorama del estado de dicha variable o variables e incluso los indicadores en un momento único”. Este tipo de investigación es más natural y cercana a la realidad cotidiana. “En ella se recolectan datos sobre cada una de las dimensiones, conceptos, variables, contextos, comunidades o fenómenos y reportan lo que arrojan esos datos” (Hernández, Fernández y Baptista, 2010).

De acuerdo al acápite anterior el diseño de investigación que se utilizará es el descriptivo, de corte transversal, “esto quiere decir que no se manipularán las variables, solo se observa el fenómeno tal y como se da en su contexto natural” Sánchez, Reyes (1998, p. 77). “Los datos se realizan en un solo momento, en un tiempo único, realizando un corte específico en un tiempo determinado; es

descriptivo por tanto busca precisar, la incidencia del fenómeno en las variables y las relaciones existentes entre sus componentes”.

El diagrama que le corresponde se resume en el siguiente esquema:



Dónde:

M: Representa la muestra de la cual se recogió información para el estudio.

O: Representa la información sobre la investigación.

P: Propuesta a la situación estudiada.

2.3. Variables, operacionalización.

2.3.1. Definición Conceptual.

❖ Variable independiente: Propuesta de plan motivacional.

De acuerdo al (Ministerio de Educación, 2008, p. 475) considera que un plan motivacional es el proceso que permite prever la organización y secuencia de las actividades, talleres para motivar a las personas a desempeñarse de una manera armónica y social en su centro de labores.

❖ Variable dependiente: Clima Organizacional.

Francis Cornell citado por García (2007), lo define “como una mezcla de interpretaciones o percepciones que las personas hacen en una organización de sus trabajos o roles con relación a los demás compañeros”. El clima organizacional es para Pace (1968) citado por García (2007), “un patrón de características organizativas con relación a la calidad del medio ambiente de la empresa, el cual se percibe por quienes conforman la organización, e influye en sus actitudes”.

3.3.2. Definición Operacional.

❖ Variable independiente: Propuesta de plan motivacional

Son todos aquellos talleres que tienen la finalidad de mejorar las diferencias y necesidades individuales, considerando el apoyo y adiestramiento para lograr los

objetivos y rendimiento de los trabajadores de acuerdo a las características laborales con la finalidad de lograr la satisfacción laboral dentro de la institución municipal.

❖ **Variable dependiente: Clima Organizacional.**

Es el ambiente de trabajo que se percibe dentro de una institución destacando el potencial humano, diseño organizacional y cultura de la organización con la finalidad de mejorar la eficiencia del servicio dentro municipalidad provincial de Jaén.

Es preciso mencionar que se determinó los baremos para efectos de medir la variable clima organizacional, las dimensiones e indicadores, tal como detallamos a continuación:

Baremo para la variable clima organizacional

ESCALA	INTERVALO		
MALO	27	A	50
REGULAR	60	A	90
BUENO	91	A	135

Fuente: Elaboración propia.

Baremo para las dimensiones de la variable clima organizacional

ESCALA	INTERVALO		
MALO	9	A	15
REGULAR	16	A	30
BUENO	31	A	45

Fuente: Elaboración propia.

Baremo para los indicadores de la variable clima organizacional

ESCALA	INTERVALO		
MALO	3	A	5
REGULAR	6	A	10
BUENO	11	A	15

Fuente: Elaboración propia.

3.3.3. Operacionalización de la variable.

De acuerdo a Valderrama (2013) considera:

La operacionalización es el proceso mediante el cual se transforma las variables de conceptos abstractos a unidades de medición, es decir las variables viene a ser la búsqueda de los componentes o elementos que constituyen dichas variables, para precisar las dimensiones, subdimensiones e indicadores, finalmente los ítems. (p.160)

Para efectos de la presente investigación se desarrolló el siguiente cuadro de operacionalización de variables:

VARIABLE	DIMENSION	INDICADORES	INSTRUMENTO
Variable independiente Propuesta de plan motivacional	Diferencias y necesidades individuales	❖ Autoestima, habilidades.	Lista de cotejo
		❖ Valores y necesidades propias.	
	Apoyo y adiestramiento	❖ Ejecución y cumplimiento de la tarea.	
		❖ Desempeño requerido y capacitación del empleado.	
	Objetivos y rendimiento	❖ Trato al trabajador	
		❖ Conducta dirigida al logro.	
	Características laborales	❖ Especialización del trabajo	
		❖ Responsabilidad en el trabajo.	
	La satisfacción laboral	❖ Motivación del empleado.	
		❖ Recompensas e incentivos por su trabajo.	
Variable dependiente Clima Organizacional	Potencial humano	❖ Liderazgo	3
		❖ Innovación	3
		❖ Confort	3
	Diseño organizacional	❖ Estructura	3
		❖ Toma de decisiones	3
		❖ Comunicación.	3
	Cultura de la organización	❖ Identidad	3
		❖ Conflicto y cooperación	3
		❖ Motivación	3

Fuente: Elaboración propia.

3.4. Población y muestra.

Población.

De acuerdo a la revisión bibliográfica Gamarra, Berrospi, Pujay y Cuevas (2008), considera que la población es “la totalidad de sujetos o elementos de un conjunto, delimitado por el investigador, asimismo lo llama también universo y su estudio se

realiza mediante el censo, es decir el conteo de uno a uno de todos los elementos” (p. 48).

Por otro lado Hernández, Fernández y Batista, (2010, p.172). “Lo denominan también como casos o elementos, el interés se centra; que o quiénes son los participantes, objetos, sucesos o comunidades de estudio. La Unidad de análisis depende del planteamiento de la investigación y de los alcances del estudio”.

En el presente estudio de investigación, la unidad de análisis corresponde a los trabajadores (Empleados y Obreros) de la Municipalidad provincial de Jaén, como institución representativa, que va a ser objeto específico de estudio en la investigación tal como se detalla a continuación:

- Empleados nombrados.
- Empleados permanentes.
- Empleados repuestos judicialmente.
- Obreros Nombrados.
- Obreros Contratados Permanentes.
- Obreros Repuestos Judicialmente.

Para un mejor entendimiento se presenta el siguiente cuadro de la población en estudio:

Tabla N° 01
Población del estudio

TRABAJADORES DE LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE JAÉN	SUBTOTAL	Porcentaje
Empleados Nombrados	46	23
Empleados Permanentes	52	26
Empleados Repuestos Judicialmente	12	6
Obreros Permanentes	52	26
Obreros Contratados Permanentes	21	11
Obreros Repuestos Judicialmente	15	8
Total	198	100%

Fuente: Área de Recursos humanos de la Municipalidad provincial de Jaén, 2016.

Muestra:

Para la selección de la muestra se consideró la muestra no probabilística a criterio del investigador, la misma que de acuerdo con (Carrasco, 2009, p. 243) la denomina como muestras intencionadas en el sentido de que “es aquella que el

investigador selecciona según su propio criterio, sin ninguna regla matemática o estadística”. Por otro lado de acuerdo con Gamarra, Berrospi, Pujay, Cuevas (2008) sostiene un muestreo por cuotas que “es aquella muestra de juicio, con la restricción de que la muestra incluye un número mínimo de cada subgrupo específico dentro de la población; es cuando se desea obtener una muestra de una población organizada”.

En lo que corresponde a la presente investigación se eligió una muestra de 130 trabajadores tal como se manifiesta a continuación:

Tabla 02
Muestra del estudio

TRABAJADORES DE LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE JAÉN	SUBTOTAL	PORCENTAJE
Empleados Nombrados	30	23
Empleados Permanentes	34	26
Empleados Repuestos Judicialmente	8	6
Obreros Permanentes	34	26
Obreros Contratados Permanentes	14	11
Obreros Repuestos Judicialmente	10	8
Total	130	100

Fuente: Área de Recursos humanos de la Municipalidad provincial de Jaén, 2016.

Cuando es una población amplia se debe considerar esta fórmula para obtener una muestra.

$$n = \frac{z^2 p q N}{z^2 p q + e^2 (N-1)}$$

Dónde:

n = Tamaño de muestra

N =Tamaño de la población= 198

Z = Nivel de confianza al 95% establecido por el investigador = 1.96

p = 0.5 Proporción de individuos de la población que tiene las características que se desean estudiar.

q = 0.5 Proporción de individuos de la población que no tienen las características de interés.

e = Margen de error permisible establecido por el investigador = 0.05%

Reemplazando:

$$n = \frac{(1.96)^2 (0.5) (0.5) (198)}{(1.96)^2 (0.5) (0.5) + (0.05)^2 198-1}$$

n = 131 trabajadores

Por ser muy grande la muestra, según Carrasco (2009), considera que se debe reajustar el valor de la muestra anterior mediante la siguiente formula:

$$n^{\circ} = \frac{n}{1 + \frac{n-1}{N}}$$

n° = Muestra reajustada.

n = Muestra inicial

N = Población

Remplazando.

$$n^{\circ} = \frac{131}{1 + \frac{131-1}{198}}$$

Muestra reajustada = 79

En lo que corresponde a la presente investigación la muestra reajustada es de 79 trabajadores y es como se detalla a continuación:

Tabla 03

Muestra reajustada del estudio

TRABAJADORES DE LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE JAÉN	SUBTOTAL	PORCENTAJE
Empleados Nombrados	18	23
Empleados Permanentes	21	26
Empleados Repuestos Judicialmente	5	6
Obreros Permanentes	20	26
Obreros Contratados Permanentes	9	11
Obreros Repuestos Judicialmente	6	8
Total	79	100

Fuente: Área de Recursos humanos de la Municipalidad provincial de Jaén, 2016.

3.5. Técnicas e Instrumentos de recolección de datos, validez y confiabilidad.

3.5.1. Técnicas e instrumentos de recolección de datos.

Para la presente investigación se utilizó las siguientes técnicas:

Técnicas.

a. La Observación:

En términos generales para Hernández, Fernández, Baptista (2010) la observación consiste: *“en el registro sistemático, válido y confiable de comportamiento y conducta manifestada”*. Esta técnica nos permitió registrar los acontecimientos de los trabajadores de la municipalidad provincial de Jaén.

Instrumentos.

Para cumplir con lo establecido en la técnica de recolección de datos se empleó la Escala de Likert: de acuerdo con (Pino, 2007, pp.450-453) es *“una estructura que presenta un conjunto de ítems en forma de proposiciones positivas (favorables), sobre hechos y fenómenos sociales o naturales de la realidad, comportamientos individuales y personas sometidas a observación que expresen su opinión o actitud”*. No hay respuestas correctas o incorrectas.

La “escala Likert se aplica habitualmente como parte de una encuesta, que puede contener varias escalas y otros instrumentos”. “La escala Likert es una escala sumatoria: sus puntajes son la suma de los puntajes de los ítems” Pino (2007).

De acuerdo a lo suscrito en el acápite anterior la variable; Clima organizacional, presenta las siguientes dimensiones: potencial humano, diseño organizacional, cultura de la organización, donde cada una de estas dimensiones cuenta con sus respectivos indicadores, y a la vez cada indicador consta de ítems:

Por otro lado en relación a la variable independiente se ha operacionalizado hasta el nivel de dimensiones e indicadores, los mismos que posteriormente se constituirán en los talleres como parte de la propuesta para cada dimensión, en este sentido se pretende establecer diez talleres con sus respectivos temas que están orientados a las dimensiones de la propuesta del plan motivacional.

3.5.2. Validez y confiabilidad del instrumento de recolección de datos.

Validez del instrumento:

La validez de un instrumento la podemos definir como “el grado en que la calificación o resultado del instrumento realmente refleja lo que estamos midiendo” Pino (2007). En este sentido la validez se considera “como el hecho de que una prueba sea de tal manera concebida, elaborada y aplicada y que mida lo que se propone medir”.

Por otro lado Tejada (1995) citado por Pino (2007) expresa la validez como: “el grado de precisión con que el test utilizado mide realmente lo que está destinado a medir” (p. 26). Es decir, la validez se “considera como un conjunto específico en el sentido que se refiere a un propósito especial y a un determinado grupo de sujetos”.

Para conseguir la validez tanto de contenido, así como de los instrumentos de recogida de datos se desarrolló mediante el juicio de Jueces o expertos, los mismos que pretenden identificar la coherencia entre indicadores, dimensiones de las respectivas variables.

Por otro lado, “los mismos tendrán la oportunidad de hacer las debidas correcciones en cuanto al contenido, pertinencia, ambigüedad, redacción y otros aspectos que consideraron necesario realizar mejoras” Zárate (2014). “Al cumplirse éste procedimiento, las observaciones y sugerencias de los expertos, permitirán el rediseño del instrumento de medición, para luego someterlo a la confiabilidad”.

Después de desarrollar cada uno de los procedimientos del juicio de expertos se llegó a los siguientes resultados: Los mismos que se muestran en el anexo 2, cuyo Coeficiente de validez global del instrumento es del 96%. “Este coeficiente de validez nos indica que el referido instrumento tiene validez es decir tienen relación los ítems, con la variable, dimensiones e indicadores, por lo que se le recomienda aplicar el instrumento” Zárate (2014).

Confiabilidad del instrumento

Después de la revisión bibliográfica Pino (2007) considera que la confiabilidad es la “estabilidad de los resultados, o de las calificaciones obtenidas en el instrumento”.

Por otro lado Neil Salkind (1997) citado por Carrasco (2009), nos dice que “algo que es confiable, funciona en el futuro como lo hecho en el pasado. Una prueba o medida de conducta confiable, puede medir la misma cosa más de una vez y producirá los mismos resultados”.

Para la presente investigación se utilizó el coeficiente Alpha de Cronbach, que describe “las estimaciones de confiabilidad basadas en la correlación promedio entre reactivos dentro de una prueba” Hernández, Fernández, Baptista, (2010), asimismo “señalan que un coeficiente de confiabilidad será más significativo mientras más se acerque el coeficiente a uno (1), lo cual significará un menor error de medición”.

La medición va de 0 a 1, tal como se muestra a continuación: De 0, 00 a 0,19 representa un nivel de confiabilidad muy débil; de 0,20 a 0,39 débil; de 0,40 a 0,59 tiene un nivel moderado; por su parte, de 0,60 a 0,79 es fuerte; y, finalmente, de 0,80 a 1,00 significa un grado de confiabilidad muy fuerte. (Valderrama, 2013, p. 215)

La ecuación de fórmula que se utilizará para el cálculo del coeficiente de confiabilidad Alfa de Cronbach es la siguiente

$$\alpha = \frac{K}{K-1} \left[1 - \frac{\sum S_i^2}{S_T^2} \right]$$

<i>K</i> :	El número de ítems
S_i^2 :	Sumatoria de Varianzas de los Ítems
S_T^2 :	Varianza de la suma de los Ítems
:	Coefficiente de Alfa de Cronbach

ALFA DE CROBACH TESTS DOCTORAL VARIABLE CLIMA ORGANIZACIONAL MUESTRA PILOTO																												
SUJE	ITEMS/PREGUNTAS O FACTIVOS																										SUMA DE LA VARIANZA	
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	DE LAS SUMAS DE LOS ITEMS
1	5	4	1	3	2	2	3	2	4	4	4	2	3	4	4	4	2	4	4	4	4	3	2	4	4	4	2	88
2	4	4	4	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	4	2	4	4	4	4	2	4	4	2	2	2	73
3	4	4	3	4	3	3	2	3	3	4	4	3	4	3	4	4	3	4	4	4	5	3	3	4	4	4	3	95
4	4	3	2	4	2	2	2	2	4	3	2	2	4	4	4	4	2	1	4	4	4	4	2	1	2	5	5	82
5	4	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	3	4	4	5	5	4	3	5	3	4	4	107
6	2	3	1	2	2	2	3	3	1	2	1	3	1	2	3	2	1	4	2	3	2	2	2	1	2	1	2	55
7	2	3	2	4	2	3	3	2	2	2	2	3	2	2	2	3	2	4	3	4	4	2	2	3	2	3	1	69
8	3	2	4	4	4	4	4	2	2	2	4	2	4	3	1	4	1	1	1	4	3	1	4	4	1	1	3	73
9	4	2	2	3	2	2	2	2	1	2	2	3	4	3	4	3	3	4	3	4	4	2	2	4	2	3	2	74
10	4	3	2	3	3	4	3	3	2	3	1	3	3	3	4	2	3	4	3	4	5	3	3	4	3	3	4	85
11	5	4	4	4	2	4	3	2	4	4	2	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	5	4	4	3	101
12	1	2	1	2	1	4	2	1	2	2	1	5	2	4	3	2	2	4	2	4	5	2	2	3	3	4	2	68
13	2	1	2	4	4	3	3	4	4	4	4	4	2	1	4	2	1	4	2	4	4	4	2	4	2	3	1	79
14	4	3	3	4	2	1	1	3	2	1	2	1	3	1	2	4	1	4	3	4	5	3	2	4	1	1	1	66
15	3	4	1	1	1	4	4	2	4	4	2	2	1	4	5	4	1	5	4	5	5	4	4	5	4	3	4	90
16	3	2	1	1	1	1	1	3	3	2	4	1	1	1	2	4	1	1	1	3	4	3	4	4	1	1	1	55
17	3	1	1	4	2	1	1	1	2	1	4	1	2	3	4	5	1	5	3	5	5	1	1	5	3	1	2	68
18	4	2	5	4	2	3	5	3	4	4	2	4	1	1	5	4	1	4	3	4	1	1	2	4	4	4	4	85
19	2	3	3	2	2	2	2	2	2	2	2	3	2	5	3	5	2	5	5	5	5	2	2	5	2	5	2	82
20	1	1	1	1	2	2	1	2	1	1	2	1	1	2	2	2	1	4	2	2	5	1	1	4	4	2	2	51
21	4	4	2	2	3	3	2	2	2	2	3	3	4	4	3	4	3	4	3	4	4	3	2	4	1	4	4	83
22	1	2	2	3	3	3	3	3	2	2	2	3	3	3	4	3	3	1	3	1	1	2	3	1	2	2	3	64
23	3	1	1	1	1	5	1	1	5	1	1	1	1	1	3	1	1	5	1	5	5	5	2	5	3	3	5	68
24	4	2	2	2	4	2	4	1	5	4	1	5	4	2	4	4	1	4	1	4	4	4	4	5	5	4	1	87
25	1	1	1	1	1	2	2	2	4	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	4	4	83
26	4	1	2	4	4	4	1	2	4	2	4	2	4	4	4	3	4	5	3	4	4	2	2	4	2	1	4	84
27	1	2	1	2	2	2	2	3	2	2	3	2	2	4	4	4	3	4	3	4	4	3	3	4	3	3	3	75
VARITE	165	126	133	141	091	120	126	068	162	118	133	145	149	149	102	111	104	151	123	076	127	128	099	136	124	166	158	18508
SUMA DE LA VARIANZA DE LOS ITEMS																											3424	

$$\begin{aligned}
&= \frac{K}{K-1} \left| 1 - \frac{34.24}{185.03} \right| \\
&= \frac{27}{27-1} \left| 1 - \frac{34.24}{185.03} \right| \\
&= 1.04[1 - 0.1851] \\
&= 1.04[0.8149] \\
&= 0.8475
\end{aligned}$$

Entre más cerca de 1 está, más alto es el grado de confiabilidad

Fuente: Base de datos validación de instrumento sobre clima organizacional, aplicado al grupo piloto Jaén -2016 procesamiento datos estadísticos spss 18.

3.6 Métodos de análisis de datos.

Para el análisis de los datos se consideró lo siguiente:

Distribución de frecuencias: Esto implica “un conjunto de puntuaciones presentadas en una tabla de manera ordenada, sus características definidas por el investigador” Bernal (2010).

Elaboración de cuadros: Los instrumentos tabulados nos permitirán elaborar cuadros o tablas por cada uno de los instrumentos mediante el programa Excel.

3.7 Aspectos éticos

La “realización del análisis crítico del objeto de estudio, estará sujeta a lineamientos éticos básicos de: objetividad, honestidad, respeto de los derechos de terceros, y relaciones de igualdad” (Universidad de Celaya, 2011). Asimismo se considera “la toma de decisiones en cada etapa del proceso de investigación debe estar encaminada a asegurar tanto la calidad de la investigación, como la seguridad y bienestar de las personas/grupos involucrados en la investigación y debe cumplir con los reglamentos, normativas y aspectos legales pertinentes”.

Por otro lado el “investigador asume estos principios, desde el inicio, durante y después del proceso de investigación; a efectos de cumplir el principio de reserva, el respeto a la dignidad humana y el derecho a la intimidad” (Abad y Morales, 2005) citado por la Universidad de Celaya, (2011).

CAPÍTULO IV

RESULTADOS

4.1. Resultados

El presente apartado se desarrollara los resultados de acuerdo a los objetivos específicos, los mismos que al ser procesados nos permitirán plantear la propuesta de plan motivacional para mejorar el clima organizacional de los trabajadores de la municipalidad de Jaén.

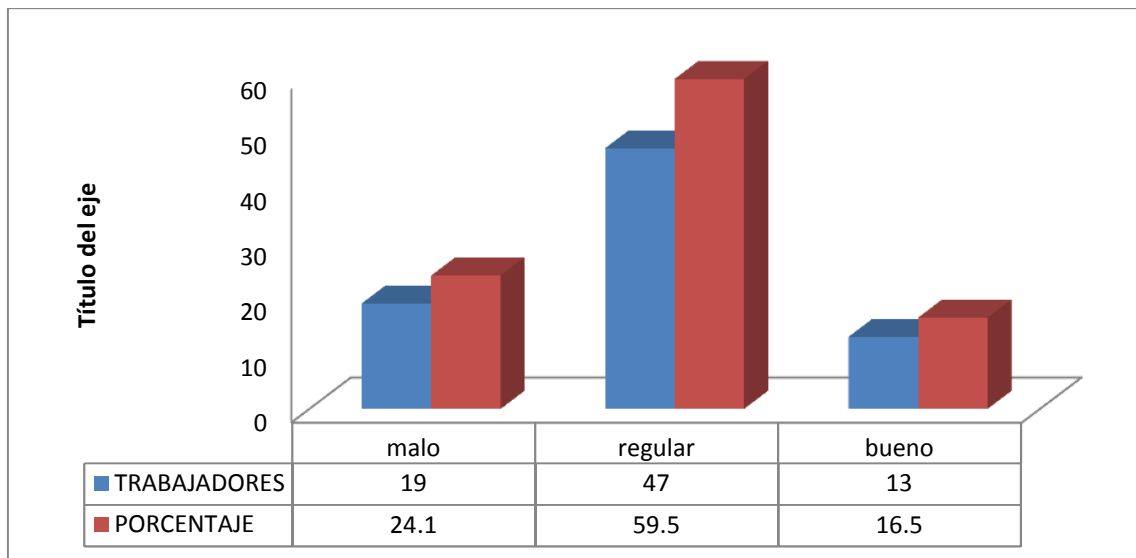
a. Objetivo específico 01

Diagnosticar el nivel de clima organizacional en los trabajadores de la municipalidad provincial de Jaén.

Tabla N° 4: *Distribución de frecuencias del indicador Liderazgo del clima organizacional de los trabajadores de la municipalidad provincial de Jaén 2016.*

Liderazgo					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Malo	19	24.1	24.1	24.1
	Regular	47	59.5	59.5	83.5
	Bueno	13	16.5	16.5	100.0
	Total	79	100.0	100.0	

Fuente: Encuesta aplicada a los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Jaén 2016.



Fuente: Tabla N° 04

Figura N° 01: *Distribución de frecuencias del indicador liderazgo en los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Jaén 2016.*

Interpretación.

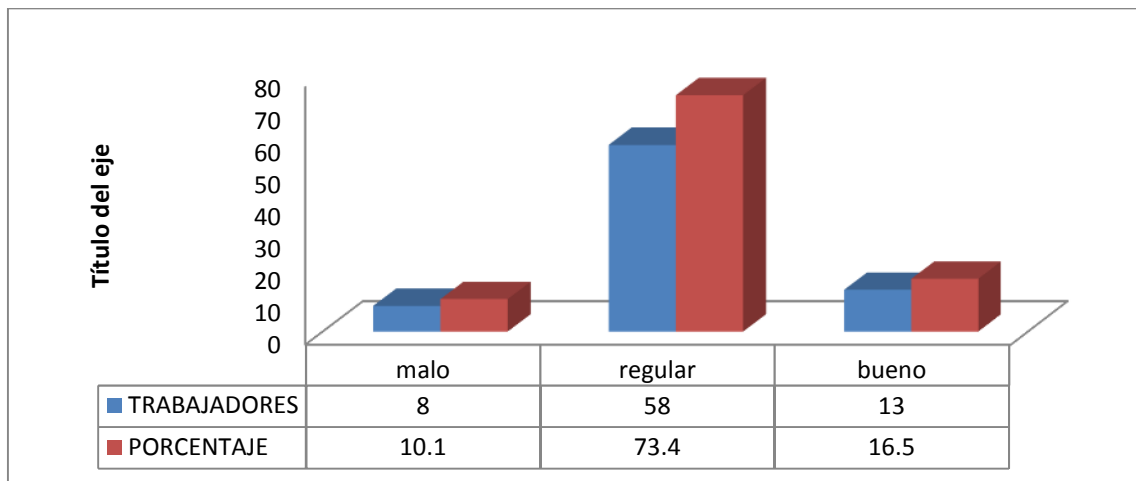
De acuerdo a los resultados se evidencia que el 59.5% de la muestra en estudio, considera que el liderazgo es regular debido a que su jefe inmediato es consciente de los riesgos que tienen en el área, además los esfuerzos del alcalde y funcionarios de confianza se encaminan al logro de objetivos de la Municipalidad; incluso consideran que el alcalde y funcionarios de confianza se reúne regularmente con los trabajadores para coordinar aspectos de trabajo.

Por otro lado se observa un 24.1% sostiene que el liderazgo es malo producto de la falta de compromiso de las autoridades frente al problema. Finalmente es preciso mencionar que un leve 16.5% considera que el liderazgo es bueno.

Tabla N° 5: Distribución de frecuencias del indicador Innovación del clima organizacional de los trabajadores de la municipalidad provincial de Jaén 2016.

Innovación					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Malo	8	10.1	10.1	10.1
	Regular	58	73.4	73.4	83.5
	Bueno	13	16.5	16.5	100.0
	Total	79	100.0	100.0	

Fuente: Encuesta aplicada a los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Jaén 2016.



Fuente: Tabla N° 05

Figura N° 02: Distribución de frecuencias del indicador Innovación clima organizacional de los trabajadores de la municipalidad provincial de Jaén 2016.

Interpretación.

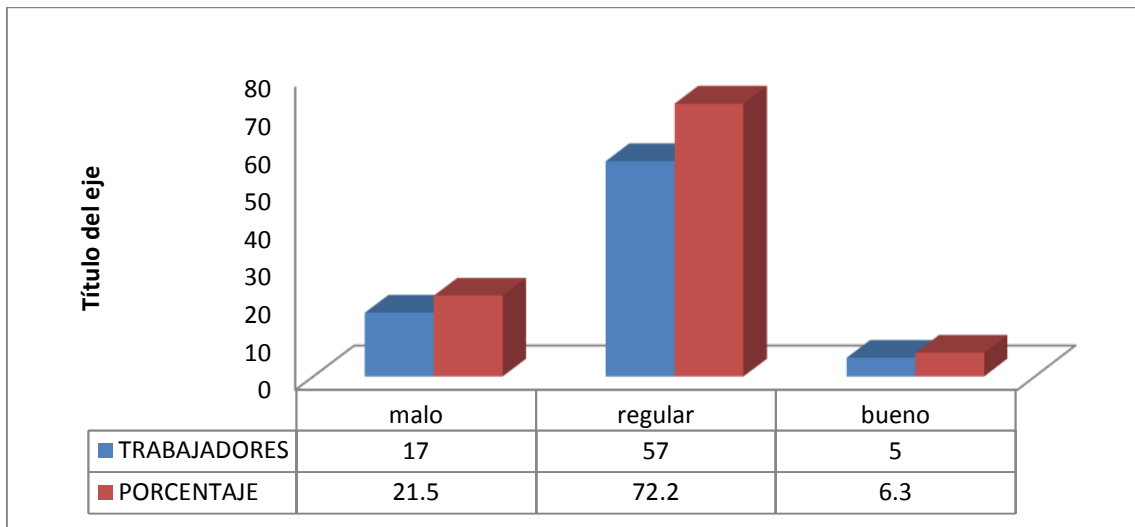
De acuerdo a los resultados se evidencia que el 73.4% de la muestra en estudio, considera que la innovación es regular debido a que se permite ser creativo e innovador en las soluciones de los problemas laborales, incluso la innovación es característica propia de nuestra municipalidad, además de considerarla flexible y se adapta bien a los cambios.

Por otro lado se observa un 10.1% que sostiene que la innovación es malo por la falta de cumplimiento de lo establecido anteriormente; finalmente el 16.5% considera que la innovación en la municipalidad es buena.

Tabla N° 6: *Distribución de frecuencias del indicador confort del clima organizacional de los trabajadores de la municipalidad provincial de Jaén 2016.*

Confort					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Malo	17	21.5	21.5	21.5
	Regular	57	72.2	72.2	93.7
	Bueno	5	6.3	6.3	100.0
	Total	79	100.0	100.0	

Fuente: Encuesta aplicada a los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Jaén 2016.



Fuente: Tabla N° 06

Figura N° 03: *Distribución de frecuencias del indicador confort del clima organizacional de los trabajadores de la municipalidad provincial de Jaén 2016.*

Interpretación.

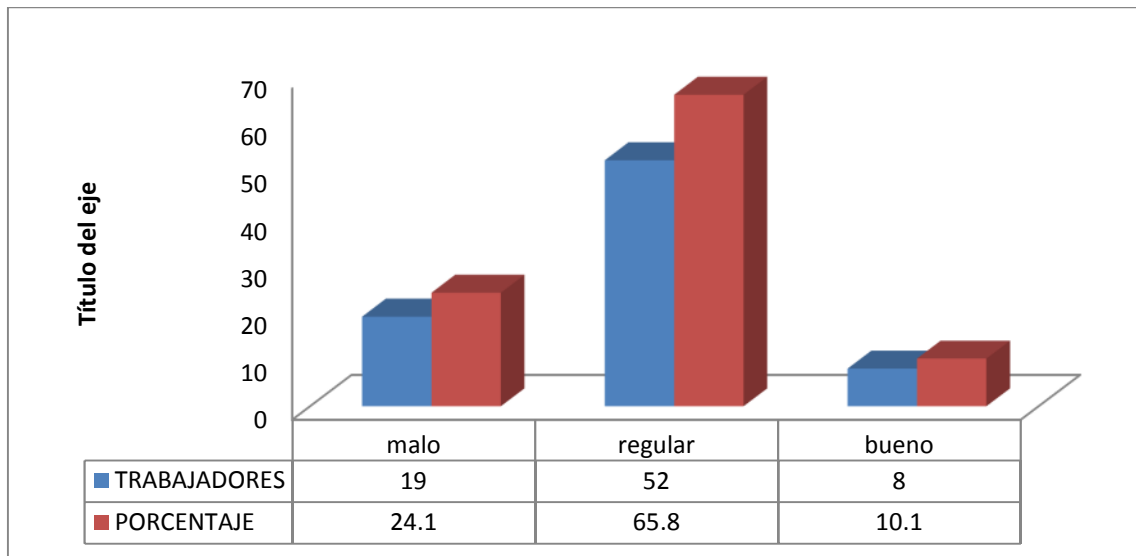
De acuerdo a los datos obtenidos en el gráfico anterior, se tiene que 72.2% considera que el confort en la institución es regular de a que dentro de la municipalidad se aplican políticas laborales justas para los empleados, además se cuenta con un plan de bienestar que beneficia todos, incluso la distribución física de las oficinas permiten trabajar cómodamente.

Por otro lado se evidencia que el 21.5% considera el confort dentro de la municipalidad es malo, debido a la ausencia de lo descrito anteriormente. Sin embargo se puede destacar un 6.3% que considera al confort como bueno.

Tabla N° 7: *Distribución de frecuencias del indicador estructura del clima organizacional de los trabajadores de la municipalidad provincial de Jaén 2016.*

Estructura					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Malo	19	24.1	24.1	24.1
	Regular	52	65.8	65.8	89.9
	Bueno	8	10.1	10.1	100.0
	Total	79	100.0	100.0	

Fuente: Encuesta aplicada a los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Jaén 2016.



Fuente: Tabla N° 07

Figura N° 04: *Distribución de frecuencias del indicador estructura del clima organizacional de los trabajadores de la municipalidad provincial de Jaén 2016.*

Interpretación.

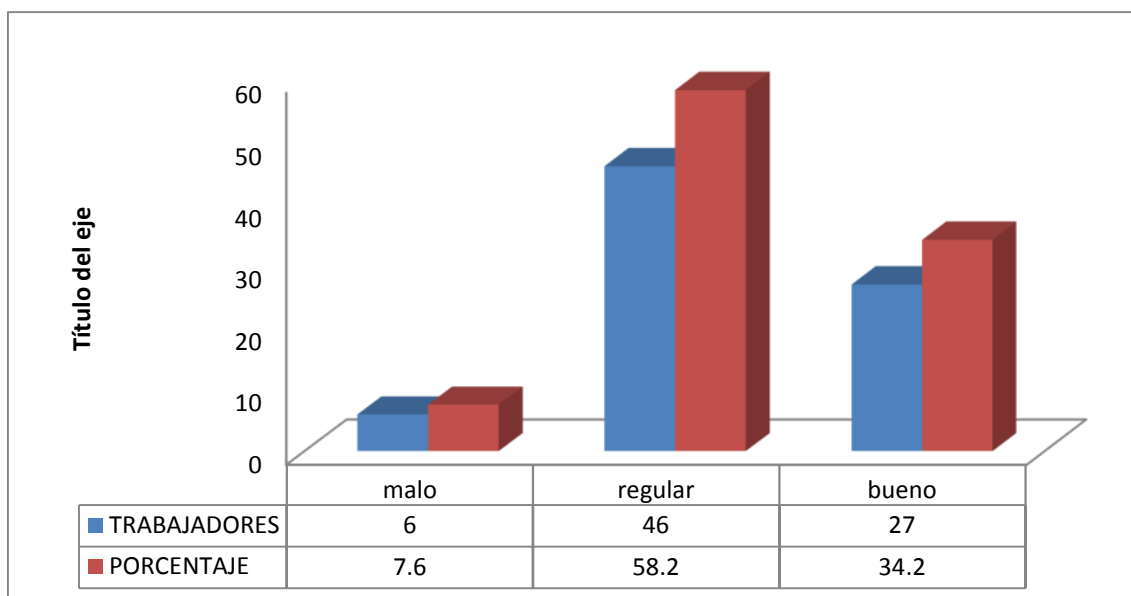
De acuerdo a los resultados mostrados en el gráfico se observa que un 65.8% de los encuestados consideran que la estructura es regular debido a que los trámites que se utilizan en la municipalidad son simples y facilitan la atención, además existen formas o métodos para evaluar la Calidad de atención en mi trabajo, incluso las reglas y normas favorecen por igual a la municipalidad y a los trabajadores.

Por otro lado se puede identificar un 24.1% que considera que la estructura es mala debido a que no se cumplen los indicadores anteriormente mencionados. Asimismo podemos mencionar que hay un escaso 10.1% que considera todo lo contrario, es decir que la estructura institucional es buena.

Tabla N° 8: *Distribución de frecuencias del indicador toma de decisiones del clima organizacional de los trabajadores de la municipalidad provincial de Jaén 2016.*

Toma de decisiones					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Malo	6	7.6	7.6	7.6
	Regular	46	58.2	58.2	65.8
	Bueno	27	34.2	34.2	100.0
	Total	79	100.0	100.0	

Fuente: Encuesta aplicada a los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Jaén 2016.



Fuente: Tabla N° 08

Figura N° 05: *Distribución de frecuencias del indicador toma de decisiones del clima organizacional de los trabajadores de la municipalidad provincial de Jaén 2016.*

Interpretación.

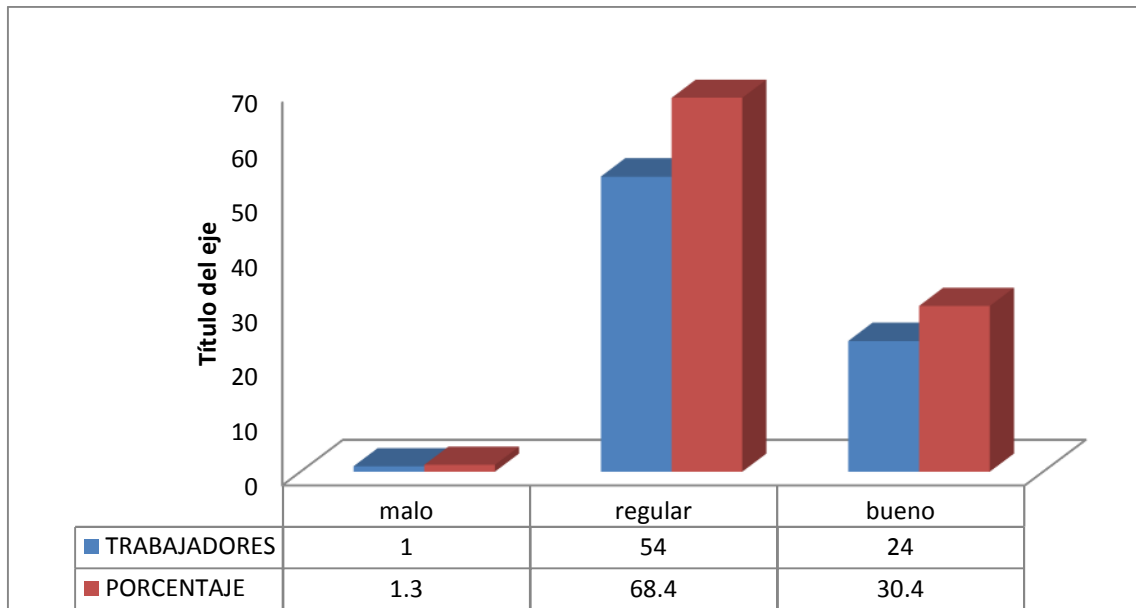
En el presente gráfico se puede evidenciar que del total de los encuestados un 58.2% considera que la toma de decisiones en la municipalidad es Regular, debido a que las decisiones que se toman responden a las necesidades del momento, incluso que los compañeros de trabajo toman iniciativas para la solución de problemas, todo ello acompañado de la responsabilidad del jefe inmediato que es consecuente con las decisiones que asume.

Por otro lado tenemos un 7.6% que considera que nada de lo establecido en el acápite anterior se considera, por lo tanto indican que la toma de decisiones en la entidad municipal es mala. Finalmente existe un representativo 34.2% que considera que tal situación es buena.

Tabla N° 9: *Distribución de frecuencias del indicador Comunicación del clima organizacional de los trabajadores de la municipalidad provincial de Jaén 2016.*

Comunicación					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Malo	1	1.3	1.3	1.3
	Regular	54	68.4	68.4	69.6
	Bueno	24	30.4	30.4	100.0
	Total	79	100.0	100.0	

Fuente: Encuesta aplicada a los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Jaén, 2016



Fuente: Tabla N° 09

Figura N° 06: *Distribución de frecuencias del indicador Comunicación del clima organizacional de los trabajadores de la municipalidad provincial de Jaén, 2016.*

Interpretación.

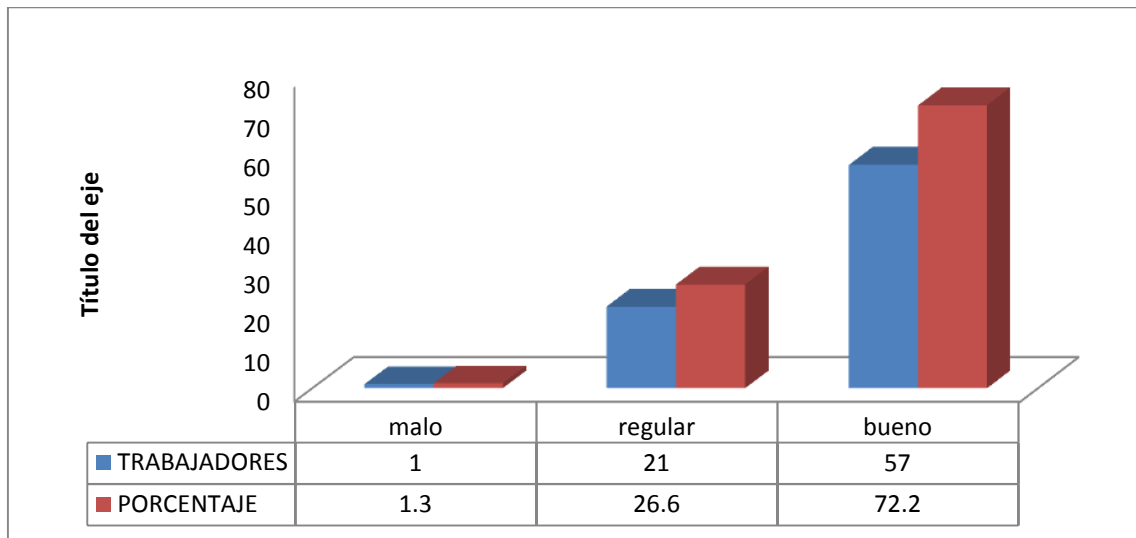
Según los datos del presente gráfico podemos determinar que el 68.4% de la muestra en estudio, considera que la comunicación dentro de la institución municipal es regular debido a la existencia de comunicación entre compañeros de trabajo, incluso indican que la municipalidad mantiene comunicado a los trabajadores sobre los cambios y novedades que afectan a la institución.

Asimismo, encontramos un mínimo 1.3% que considera que la comunicación es mala. Por otro lado el 30.4% sostiene que la comunicación es buena.

Tabla N°10: Distribución de frecuencias del indicador Identidad del clima organizacional de los trabajadores de la municipalidad provincial de Jaén, 2016.

Identidad					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Malo	1	1.3	1.3	1.3
	Regular	21	26.6	26.6	27.8
	Bueno	57	72.2	72.2	100.0
	Total	79	100.0	100.0	

Fuente: Encuesta aplicada a los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Jaén, 2016



Fuente: Tabla N° 10

Figura N° 7: Distribución de frecuencias del indicador Identidad del clima organizacional de los trabajadores de la municipalidad provincial de Jaén 2016.

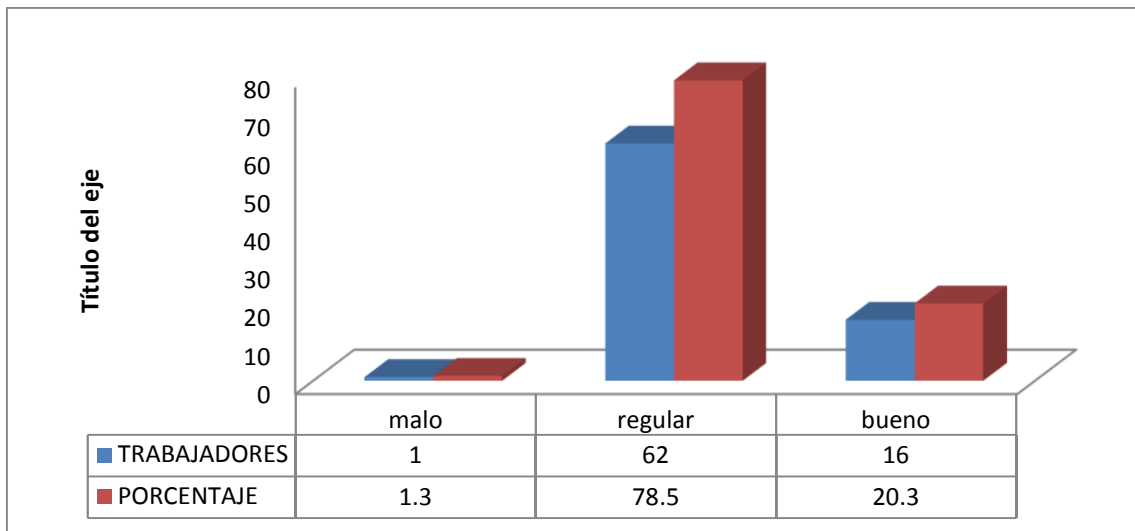
Interpretación.

Teniendo en cuenta los resultados se puede indicar que el 26.6% y el 72.2% de los encuestados consideran que la identidad institucional es regular y buena respectivamente, debido a que existen entre los trabajadores un alto sentido de pertenencia con la Municipalidad, asimismo contribuye directamente al alcance de los objetivos municipales, y los encuestados consideran sentirse a gusto de formar parte de la institución. Finalmente existe un escaso 1.3% que considera la identidad institucional como mala.

Tabla N°11: *Distribución de frecuencias del indicador Conflicto y Cooperación del clima organizacional de los trabajadores de la municipalidad provincial de Jaén 2016.*

Conflicto y cooperación					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Malo	1	1.3	1.3	1.3
	Regular	62	78.5	78.5	79.7
	Bueno	16	20.3	20.3	100.0
	Total	79	100.0	100.0	

Fuente: Encuesta aplicada a los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Jaén, 2016



Fuente: Tabla N° 11

Figura N° 8: *Distribución de frecuencias del indicador Conflicto y Cooperación del clima organizacional de los trabajadores de la municipalidad provincial de Jaén 2016.*

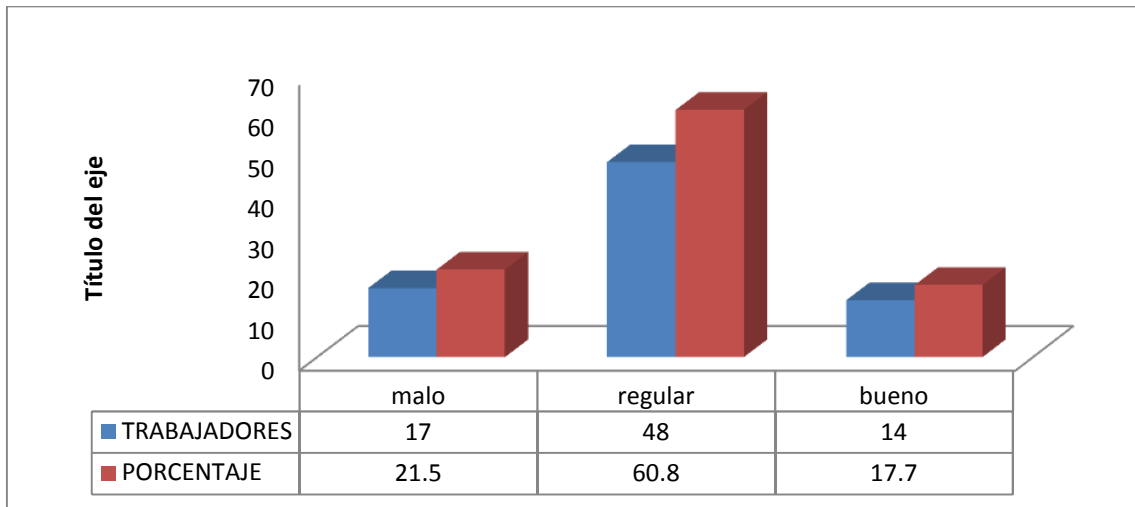
Interpretación.

Teniendo en cuenta los resultados se puede indicar que el 78.5% y el 20.3% de los encuestados consideran que el indicador Conflicto y Cooperación institucional es regular y buena respectivamente, debido a que existen confianza entre el alcalde y funcionarios en el manejo oportuno de conflictos; asimismo se considera que las reuniones de coordinación se da con la participación de los miembros y existe buenas relaciones entre ellos. Finalmente existe un tibio 1.3% que considera que lo antes descrito es malo.

Tabla N°12: *Distribución de frecuencias del indicador Motivación del clima organizacional de los trabajadores de la municipalidad provincial de Jaén, 2016.*

Motivación					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Malo	17	21.5	21.5	21.5
	Regular	48	60.8	60.8	82.3
	Bueno	14	17.7	17.7	100.0
	Total	79	100.0	100.0	

Fuente: Encuesta aplicada a los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Jaén, 2016.



Fuente: Tabla N° 12

Figura N° 9: *Distribución de frecuencias del indicador Motivación del clima organizacional de los trabajadores de la municipalidad provincial de Jaén, 2016.*

Interpretación.

De acuerdo al gráfico se puede determinar que el 60.8% considera que la motivación dentro de la institución es regular debido a que el desempeño es

valorada por todos los gerentes municipales, además los jefes reconocen de forma verbal cuando los trabajadores cumplen las metas y objetivos. En este sentido también encontramos un 17.7% que considera la motivación como buena; sin embargo existe un 21.5% que considera todo lo contrario a la motivación dentro de la institución.

Tabla N°13: *Distribución de frecuencias de las dimensiones de la variable clima organizacional de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Jaén, 2016.*

Dimensiones del clima organizacional	malo		Regular		bueno		Total	total
	F ₁	%	F ₁	%	F ₁	%	F ₁	%
Potencial humano	15	18.57	54	68.37	10	13.10	79	100.00
Diseño de la organización	9	11.00	51	64.13	19	24.90	79	100.00
Cultura de la organización	6	8.03	44	55.30	29	36.73	79	100.00
Porcentaje promedio	12.5		62.6		24.9		79	100.00

Fuente: Encuesta aplicada a los trabajadores de la municipalidad provincial de Jaén, 2016

Interpretación.

Según los resultados del gráfico se puede notar que el 62.6% considera que el clima organizacional es regular; un 12.5% que indica que es malo y un 24.9 sostiene que es bueno.

Por estos resultados se puede concluir que el clima organizacional es preocupante, por lo tanto se recomienda la propuesta de plan motivacional para mejorar el clima organizacional.

Tabla N°14: *Resumen estadístico por dimensiones de las variables clima organizacional.*

Indicadores de la dimensión potencial humano	Malo		Regular		Bueno		Total	total
	F ₁	%	F ₁	%	F ₁	%	F ₁	%
Liderazgo	19	24.1	47	59.5	13	16.5	79	100.00
Innovación	8	10.1	58	73.4	13	16.5	79	100.00
Confort	17	21.5	57	72.2	5	6.3	79	100.00
Porcentaje promedio	18.57		68.37		13.10		79	100.00

Indicadores de la dimensión diseño de la organización	Malo		Regular		Bueno		Total	total
	F ₁	%	F ₁	%	F ₁	%	F ₁	%
Estructura	19	24.1	52	65.8	8	10.1	79	100.00
Toma de decisiones	6	7.6	46	58.2	27	34.2	79	100.00

Comunicación organizacional	1	1.3	54	68.4	24	30.4	79	100.00
Porcentaje promedio		11.00		64.13		24.90	79	100.00

Indicadores de la dimensión cultura de la organización	Malo		Regular		Bueno		Total	total
	F ₁	%	F ₁	%	F ₁	%	F ₁	%
Identidad	1	1.3	21	26.6	57	72.2	79	100.00
Conflicto – cooperación	1	1.3	62	78.5	16	20.3	79	100.00
Motivación	17	21.5	48	60.8	14	17.7	79	100.00
Porcentaje promedio		8.03		55.30		36.73	79	100.00

4.2. Discusión.

4.2.1. En relación a la teoría.

El clima organizacional en los trabajadores de la municipalidad provincial de Jaén, en la amplitud de sus dimensiones e indicadores, es regular a excepción del indicador identidad, de la dimensión cultura de la organización que es bueno, resultados que nos permiten explicar lo indicado por Likert (citado por Brunet, 1999), quien establece que “el comportamiento asumido por los subordinados depende directamente del comportamiento administrativo y las condiciones organizacionales, que los mismos perciben, por lo tanto se afirmarían que la reacción está determinada por la percepción de los sujetos” (p.46).

En este sentido los sujetos toman actitudes y reacciones de acuerdo al comportamiento de los directivos de la organización, acá cabe resaltar que estas alteraciones del clima se deben a que la gestión municipal actualmente ha generado un clima de desgobierno municipal, percepción que ha sido manifestada por los encuestados al momento de aplicar el instrumento.

Asimismo de acuerdo a los resultados se tiene que los trabajadores se identifican con su institución, debido particularmente a que es su centro de trabajo, por otro lado ello posiblemente les lleva a la consecución de los objetivos personales. Frente a este apartado se concuerda con Scheinsohn (2011), citado por Diaz (2013), en donde concluye que la identidad es “un conjunto de características invariantes que constituyen a una organización y la hacen única”. “La identidad representa en su aspecto esencial a la organización y posee capacidad generativa, su reconocimiento un impacto más allá de lo racional”.

Además concluye que la identidad organizacional de las empresas está sujeta a un proceso continuo de conformación o re-construcción debido a que las exigencias del entorno cambiante, el cual implica cambios tecnológicos, industriales, económicos e ideológicos, entre los que se incluye distintos modelos culturales que generan cambios en la identidad organizacional, estos cambios se manifiestan en acciones y comportamiento de los empleados que repercuten en el logro de los objetivos institucionales, obtención de resultados y alcance de metas. Díaz (2013)

Asimismo teniendo en cuenta el planteamiento González (2008), citado por Díaz (2013), y de acuerdo a los resultados se puede coincidir en donde indica que las “empresas requieren contar con un modelo cultural propio en donde los aspectos básicos como misión, visión, valores, permitan a los empleados contar con una identidad organizacional fuerte y la manifiesten en acciones como compromiso, pertenencia, y flexibilidad para los cambios”.

4.2.2. En relación al objetivo específico.

De acuerdo a los resultados del objetivos específicos que está relacionado al diagnóstico del clima organizacional, se tiene el 62.6% considera que el clima organizacional es regular; un 12.5% que indica que es malo y un 24.9 sostiene que es bueno, esto después de aplicar, procesar y consolidar la información.

Asimismo de acuerdo al análisis de los resultados se puede concluir que el clima organizacional es preocupante, por lo tanto se recomienda la propuesta de plan motivacional para mejorar el clima organizacional, por lo que el clima organizacional en estos momentos es regular.

Según los resultados los indicadores liderazgo, innovación y confort de la dimensión Potencial Humano muestran resultados de regular. Los resultados muestran que no hay liderazgo en las autoridades municipales, sobre todo el personal obrero son los que manifiestan que no solamente este indicador es regular si no que tiene una tendencia a ser malo y que para ellos no existe liderazgo en los responsables de la Alta dirección (alcalde y gerente municipal), así como de los jefes de las direcciones y unidades, no se preocupan por satisfacer sus necesidades y dar solución a sus demandas laborales que dan lugar a la generación de conflictos.

Por otro lado los resultados de la investigación nos indican que hay un mal ejercicio del liderazgo en la institución, al momento de realizar la encuesta se interrogo a los trabajadores, encontrando que “aparecen situaciones de disconformidad dentro del equipo, se pierde el objetivo del trabajo, se crea un ambiente de inestabilidad, donde no se respetan las normas y se abusa del sistema, donde se generan roces entre los funcionarios que desempeñan bien su labor versus los que no se comprometen” Clerc, Saldivia, Serrano (2009). Se generan malas distribuciones de poder y de las responsabilidades dentro de la organización municipal.

Por otro lado (Lepeley, 2001, p. 31) considera el “Liderazgo como la ciencia de conducir una organización de la situación actual a una situación futura, comparativamente mejor, donde las personas son el principal factor de cambio”. Al respecto Fernández (2002) sostiene que “La satisfacción de los beneficiarios y la obtención de un impacto positivo en la sociedad se consiguen mediante un adecuado liderazgo de los directivos en el proceso de transformación de la organización mediante el establecimiento de oportunas políticas y estrategias, un adecuado aprovechamiento de los recursos y alianzas de todo tipo y una buena gestión de sus procesos todo lo cual lleva a conseguir la visión de la organización con excelentes resultados”.

Consideramos en tal sentido que el directivo debería de procurar construir entornos de trabajo donde la eficacia sea compatible con el enriquecimiento del autoconcepto con la capitalización personal de las personas que trabajan allí. Los directivos que consigan este resultado serán líderes capaces de transformar a sus empleados de tal modo que éstos acaban sintiéndose mejor con su trabajo, sus clientes y sus colegas. Como podrá observarse, en todas las etapas del proceso administrativo se da, se usa o se aplica la comunicación, entendida ésta como un proceso de sistematización de información a partir de los datos previamente seleccionados. Fernández (2002)

“Los líderes tienen una función en la promoción de los valores organizacionales, pero el resto de los miembros tenemos la responsabilidad de conocerlos y la decisión de practicarlos”.

En relación a los resultados del indicador confort de la dimensión potencial humano este es regular con tendencia a malo ya que en los resultados se muestran un descontento por el ambiente en el cual desarrollan sus actividades,

en sus mayoría estos ambientes son inadecuados y reducidos, divididos con tabiquería de madera y estantes, dando lugar al asilamiento del personal, no hay ventilación adecuada por lo que en los momentos en que la temperatura ambiente es elevada el ambiente se torna pesado y bochornoso dando lugar a la presencia de sueño, pereza y desánimo para hacer las cosas, otros por lo contrario son poco confortables en el que han solucionado el problema de calor con la instalación de aire acondicionado.

Otros ambientes están cerca de depósitos de materiales de construcción, almacenes y talleres de mecánica, en los que el ruido genera estrés e incomodidad para el desempeño en sus labores diarias del personal, resultados que nos indican que la alta dirección no realiza los esfuerzos necesarios para crear un ambiente físico sano y agradable, para el desarrollo de las actividades del personal de la municipalidad provincial de Jaén y no concuerda con la definición de confort.

“El ser humano tiende a buscar el confort en todo momento”. “En un entorno laboral, como puede ser una oficina, el confort suele obtenerse a partir de la utilización de un asiento cómodo, que evite dolores de espalda”. “Un equipo de aire acondicionado en verano y un sistema de calefacción en invierno”. Es decir el entorno de trabajo debe mantener una relación adecuada entre el ser humano y los factores ambientales físicos, siguiendo los valores de referencias como pueden ser las normas ISO e Icontec, para obtener niveles de confort y conseguir un grado de bienestar y satisfacción del trabajador.

Siguiendo con el análisis estadístico de la investigación encontramos que los resultados del indicador estructura de la dimensión Diseño Organizacional es considerado por los encuestados como regular, seguido de un porcentaje considerable de trabajadores obreros que consideran que la estructura de la organización municipal es mala, como consecuencia de la aplicación de los reactivos que están direccionados a determinar la situación de la estructura municipal, y esta se plantean de la siguiente forma: si los trámites que se utilizan en la municipalidad son simples y facilitan la atención, si existen formas o métodos para evaluar la calidad de atención en mi trabajo y las reglas y normas que favorecen por igual a la municipalidad y a los trabajadores, reactivos que al

ser evaluados los trabajadores municipales se encuentran en desacuerdo con la estructura organizacional de la municipalidad de Jaén.

Los resultados estadísticos muestran que el indicador Toma de Decisiones de la dimensión Diseño organizacional de la variable clima organizacional en general es regular sin embargo para el grupo de obreros este indicador tiene tendencia a malo, en contraposición de los empleados que tiene tendencia a bueno, esto nos da a entender la poca participación que se presenta por parte de los trabajadores de acuerdo a su nivel contractual dentro de la institución.

Es preciso mencionar de acuerdo a “los resultados demuestran que las decisiones en la organización son tomadas usualmente en los niveles más altos sin el consenso apropiado de las demás áreas interesadas, lo cual genera ciertas discrepancias o desacuerdos entre directivos y servidores públicos”. “Sólo algunas veces, parte del conocimiento técnico o profesional que se dispone en las diferentes instancias es tomado en cuenta y es utilizado para las decisiones de mayor importancia, en algunas entidades se toma más el criterio político partidario”.

I. INTRODUCCIÓN

“El clima organizacional es un cambio temporal en la actitudes de las personas que se pueden deber a varias razones: días finales de cierre mensual y anual, proceso de reducción de personal incremento general de los salarios etc.” Granell (1997). en este sentido “cuando se aumenta la motivación se tiene un aumento en el clima organizacional, puesto que hay ganas de trabajar y cuando disminuye la motivación éste disminuye también ya sea por frustración o por alguna razón que hizo imposible satisfacer la necesidad” Granell (1997).

La presente propuesta se centra en diseñar un plan motivacional que permita mejorar el clima organizacional en el ámbito de la gestión pública, en este caso particular la Municipalidad Provincial de Jaén, debido a las necesidades que se han encontrado producto del diagnóstico aplicado a los trabajadores de la institución.

De acuerdo a lo anterior la presente propuesta pretende constituirse en una oportunidad de mejora, en donde se fortalezca a través de talleres los elementos del clima organización en bien del servicio a la comunidad, teniendo en cuenta las exigencias del ciudadano y sobre todo estar a la vanguardia de la nueva gestión pública.

La propuesta está integrada por actividades seleccionadas de manera específica de acuerdo a los objetivos propuestos y los temas se soportan en las bases teóricas y la bibliografía consultada, además dando prioridad a los resultados producto del diagnóstico dentro de la Municipalidad.

II. OBJETIVOS Y / O PROPOSITO

2.1. OBJETIVO GENERAL

- ❖ Mejorar el clima organizacional de los trabajadores de la municipalidad provincial de Jaén, 2016.

2.2. OBJETIVO ESPECIFICOS

- ❖ Desarrollar actividades para mejorar el clima organizacional en la Municipalidad provincial de Jaén.

- ❖ Validar propuesta de plan motivacional para mejorar el clima organizacional en los trabajadores de la municipalidad provincial de Jaén.

III. TEORIAS

De acuerdo a la revisión bibliográfica Robbins, Coulter (2010) considerar que para motivar a los empleados se debe tener en cuenta las siguientes teorías:

- ❖ **Teoría de la jerarquía de las necesidades de Maslow.s**

Los autores en mención argumentan que cada nivel de la jerarquía de necesidades debe satisfacerse por completo antes de que la siguiente necesidad se vuelva dominante. En este sentido “propuso que dentro de cada persona existe una jerarquía de cinco necesidades: necesidades fisiológicas, necesidades de seguridad, necesidades sociales, necesidades de estima, y necesidades de autorrealización” Robbins, Coulter (2010).

En este sentido los gerentes y/o administrativos, funcionarios utilizan las jerarquías de Maslow para motivar a los empleados hacer cosas que satisfagan sus necesidades, es preciso mencionar que los individuos necesitan saber en qué nivel de la jerarquía se encuentran para satisfacer las necesidades.

- ❖ **Teoría X y teoría Y de McGregor.**

Aquí se considera la “visión negativa de las personas, lo cual asume que los trabajadores tienen pocas ambiciones, les disgusta su empleo, quieren evitar las responsabilidades y necesitan ser controlados de cerca para trabajar efectivamente (teoría X)” Robbins, Coulter (2010). Por otro lado tenemos la visión positiva que supone que los empleados disfrutan el trabajo, buscan y aceptan las responsabilidades y utilizan su autodirección. (Teoría Y).

- ❖ **Teoría de los dos factores de Herzberg.**

El autor propone que los factores intrínsecos están relacionados con la satisfacción laboral, en tanto que los factores extrínsecos están asociados a la insatisfacción laboral.

- ❖ **Teoría de las tres necesidades de McClelland.**

El autor indica que “hay tres necesidades adquiridas (no innatas) que son motivadores importantes en el trabajo” Robbins, Coulter (2010). Las necesidades

de logro, la cual es la motivación “para triunfar y sobresalir en relación con un conjunto de estándares; la necesidad de poder que es la necesidad de hacer que otros se comporten de manera diferente a la que hubieran conducido a otras circunstancias”. “Finalmente la necesidad de afiliación la cual es el deseo de relaciones interpersonales cercanas y de amistad”.

❖ **Teoría del establecimiento de metas.**

El autor indica que las “metas específicas mejoran el desempeño y las metas difíciles, cuando se aceptan, dan como resultado un desempeño mejor que el que se obtiene con las metas fáciles” Robbins, Coulter (2010).

❖ **Teoría del diseño de puestos.**

Según el autor se utiliza el “diseño de puestos para referirnos a la manera en que se combinan las tareas para conformar puestos completos”. “Los trabajos que la gente desempeña en una organización no deben evolucionar por casualidad”. “Los gerentes deben diseñar los trabajos deliberada y concienzudamente para que reflejen las demandas del entorno cambiante, la tecnología de la organización y las destrezas, habilidades y preferencias de los empleados” Robbins, Coulter (2010).

IV. PILARES.

De acuerdo con Sáez (2010) para conseguir esta clase de motivación necesitamos alimentarnos de estos tres nutrientes:

1. Autonomía.

“Nos gusta poder dirigir nuestro comportamiento nosotros mismos”. Esto se evidencia “en algunas empresas se han establecido entornos de trabajo basados únicamente en resultados”. “En estos entornos no hay horarios, ni obligación de estar “presente” en el lugar de trabajo un determinado tiempo” Sáez (2010). “Los empleados simplemente tienen que hacer su trabajo”. Cómo, cuándo, dónde y con quién lo hagan, depende de ellos. “El trabajador es totalmente responsable de lo que hace”.

“Este tipo de motivación puede ser muy superior a la que ofrece un mayor salario, ya que cuando alcanzamos un nivel de vida que consideramos aceptable para nuestra familia, el dinero deja de ser un motivador para nuestro rendimiento”.

“Autonomía no quiere decir independencia. Significa poder elegir, dentro de un marco de interdependencia. La sensación de ser autónomos produce un efecto muy positivo en nuestra actitud y rendimiento. Además, según ciertas investigaciones, hay una relación directa entre autonomía y bienestar general”.

2. Maestría.

“Deseamos ser cada vez mejores en lo que nos importa”.

“Cuando hacemos lo que nos gusta y somos buenos en ello, alcanzamos a menudo un estado de flujo, tal como lo llama Mihaly Csikszentmihalyi, un reconocido profesor de psicología” Sáez (2010). “Es un estado en el que estás totalmente comprometido con lo que estás haciendo y estás aplicando tus facultades al máximo, el tiempo vuela y la relación entre tú y tu tarea es perfecta”.

“La búsqueda de la maestría nos ayuda a estar satisfechos con nuestro trabajo y nos empuja hacia un nivel superior de productividad”. “De hecho, hay estudios que demuestran que el deseo de retos intelectuales es el mejor predictor de la productividad”.

“Lo contrario también influye, aunque negativamente: Hacer algo que no supone ningún reto es una fuente de frustración”. “Hemos de buscar un equilibrio entre lo que debemos hacer y lo que podemos hacer”.

“La maestría no sale gratis, requiere un esfuerzo continuado en el tiempo y nunca se alcanza plenamente”. “Pero cuanto más dominas una habilidad, más disfrutas ejerciéndola”.

3. Propósito.

“Necesitamos conectar la conquista de la excelencia a algún propósito superior”.

“Éste es el tercer pilar de la motivación y el que da un contexto a los otros dos. Según Csikszentmihalyi, el propósito produce la energía para vivir”.

“Hasta ahora las empresas enunciaban sus objetivos con palabras muy típicas como eficiencia, ventajas, diferenciación, valor, etc.”. “Es importante humanizar por qué hacemos lo que hacemos con palabras diferentes como verdad, amor, ayudar, mejorar, etc.”. “El propósito de una empresa y la forma en que se relaciona con la comunidad puede ser un incentivo mucho mayor que el meramente financiero”.

“Puede que al establecer objetivos de beneficios tenga un impacto en los accionistas, pero no tiene ninguno en el bienestar de los clientes y empleados”. “No se trata solo de tener objetivos, sino de tener los objetivos adecuados”. “Los beneficios deben verse como una forma de acercarnos al propósito, pero no el fin en sí mismo”.

V. PRINCIPIOS.

“El primer principio se basa en hacer participar a las personas del problema y trabajar juntos para encontrar una solución” Quebles (2011). “Los líderes y los gerentes más iluminados han comenzado a adoptar este principio en una forma u otra”. “Aprendieron que sólo cuando una persona está sinceramente involucrada en un problema puede brindar lo mejor que tiene dentro” Quebles (2011). “Cuando un empleado puede identificar sus objetivos personales con los de una institución, fluye un enorme caudal de energía, y creatividad” Quebles (2011).

Stephen Covey citado por Quebles (2011), “nos dice que la confianza y la integridad dentro de las organizaciones constituyen las piedras angulares del éxito de las mismas”. Los altos ejecutivos no son bomberos. “No pueden apagar todos los incendios. Por eso deberían aprender a centrar su vida sólo en las tareas de más alto rendimiento”. “Hoy es vital que los líderes se concentren en lo que para ellos resulte verdaderamente importante”.

VI. CARACTERÍSTICAS DE LA PROPUESTA.

Para efectos de la elaboración de la propuesta se ha considerado la operacionalización de la variable a través de las dimensiones, las mismas que constituyen cada uno de los talleres de capacitación para desarrollar y poder cambiar el clima organizacional de la Municipalidad provincial de Jaén.

En este sentido la propuesta es viable toda vez que se pretende ejecutar a través de la municipalidad en mención.

Las charlas tendrán una duración promedio de dos horas por cada una de ellas.

Los ponentes serán especialistas en cada uno de los tópicos, en coordinación con el investigador y representantes de la Municipalidad provincial de Jaén.

A continuación la operacionalización de la variable la misma que dio inicio a la propuesta de plan motivacional:

VARIABLE	DIMENSION	INDICADORES
Variable independiente Propuesta de plan motivacional	Diferencias y necesidades individuales	❖ Autoestima, habilidades.
		❖ Valores y necesidades propias.
	Apoyo y adiestramiento	❖ Ejecución y cumplimiento de la tarea.
		❖ Desempeño requerido y capacitación del empleado.
	Objetivos y rendimiento	❖ Trato al trabajador
		❖ Conducta dirigida al logro.
	Características laborales	❖ Especialización del trabajo
		❖ Responsabilidad en el trabajo.
	La satisfacción laboral	❖ Motivación del empleado.
		❖ Recompensas e incentivos por su trabajo.

VIII. CONTENIDOS

ACTIVIDAD	OBJETIVO DEL TALLER	ESTRATEGIA A DESARROLLAR	RECURSOS Y MATERIALES	RESPONSABLES	INSTRUMENTOS DE EVALUACION
Autoestima, habilidades personales.	Fortalecer la autoestima y habilidades del personal municipal.	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Bienvenida a los participantes. ✓ Ejecución de dinámicas entre los participantes. ✓ Charlas dirigidas a participantes. ✓ Break. ✓ Videos relacionados al tema. ✓ Debates a través de: preguntas, reflexiones, posiciones, criticas, en el que los participantes hagan sus apreciaciones tanto de los contenidos como de los comentarios de sus compañeros de trabajo. ✓ Autoevaluación. 	Separatas, trípticos. Auditorio MPJ	Investigador y especialista en el tema	Lista de cotejo
Valores y necesidades propias.	Fortalecer la práctica de valores y necesidades del personal municipal.	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Bienvenida a los participantes. ✓ Ejecución de dinámicas entre los participantes. ✓ Charlas dirigidas a participantes. ✓ Break. ✓ Videos relacionados al tema. ✓ Debates a través de: preguntas, reflexiones, posiciones, criticas, en el que los participantes hagan sus apreciaciones tanto de los contenidos como de los comentarios de sus compañeros de trabajo. 	Separatas, trípticos. Auditorio MPJ	Investigador y especialista en el tema	Lista de cotejo

		<ul style="list-style-type: none"> ✓ Autoevaluación. 			
Ejecución y cumplimiento de la tarea.	Incentivar el cumplimiento de las tareas dentro de la institución.	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Bienvenida a los participantes. ✓ Ejecución de dinámicas entre los participantes. ✓ Charlas dirigidas a participantes. ✓ Break. ✓ Videos relacionados al tema. ✓ Debates a través de: preguntas, reflexiones, posiciones, criticas, en el que los participantes hagan sus apreciaciones tanto de los contenidos como de los comentarios de sus compañeros de trabajo. ✓ Autoevaluación. 	Separatas, trípticos. Auditorio MPJ	Investigador y especialista en el tema	Lista de cotejo
Desempeño requerido y capacitación del empleado.	Desarrollar habilidades de desempeño laboral.	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Bienvenida a los participantes. ✓ Ejecución de dinámicas entre los participantes. ✓ Charlas dirigidas a participantes. ✓ Break. ✓ Videos relacionados al tema. ✓ Debates a través de: preguntas, reflexiones, posiciones, criticas, en el que los participantes hagan sus apreciaciones tanto de los contenidos como de los comentarios de sus compañeros de trabajo. ✓ Autoevaluación. 	Separatas, trípticos. Auditorio MPJ	Investigador y especialista en el tema	Lista de cotejo
Trato al trabajador	Desarrollar habilidades y destrezas para el buen	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Bienvenida a los participantes. ✓ Ejecución de dinámicas entre los participantes. ✓ Charlas dirigidas a participantes. ✓ Break. 	Separatas, trípticos. Auditorio MPJ	Investigador y especialista	Lista de cotejo

	trato.	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Videos relacionados al tema. ✓ Debates a través de: preguntas, reflexiones, posiciones, criticas, en el que los participantes hagan sus apreciaciones tanto de los contenidos como de los comentarios de sus compañeros de trabajo. ✓ Autoevaluación. 		en el tema	
Conducta dirigida al logro.	Desarrollar habilidades para el logro de los objetivos institucionales.	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Bienvenida a los participantes. ✓ Ejecución de dinámicas entre los participantes. ✓ Charlas dirigidas a participantes. ✓ Break. ✓ Videos relacionados al tema. ✓ Debates a través de: preguntas, reflexiones, posiciones, criticas, en el que los participantes hagan sus apreciaciones tanto de los contenidos como de los comentarios de sus compañeros de trabajo. ✓ Autoevaluación. 	Separatas, trípticos. Auditorio MPJ	Investigador y especialista en el tema	Lista de cotejo
Especialización del trabajo	Desarrollar capacidades específicas en las diversas unidades de trabajo.	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Bienvenida a los participantes. ✓ Ejecución de dinámicas entre los participantes. ✓ Charlas dirigidas a participantes. ✓ Break. ✓ Videos relacionados al tema. ✓ Debates a través de: preguntas, reflexiones, posiciones, criticas, en el que los participantes hagan sus apreciaciones tanto de los contenidos como de los comentarios de sus compañeros de 	Separatas, trípticos. Auditorio MPJ	Investigador y especialista en el tema	Lista de cotejo

		<p>trabajo.</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Autoevaluación. 			
Responsabilidad en el trabajo.	Fortalecer cualidades en el cumplimiento y responsabilidad de sus funciones.	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Bienvenida a los participantes. ✓ Ejecución de dinámicas entre los participantes. ✓ Charlas dirigidas a participantes. ✓ Break. ✓ Videos relacionados al tema. ✓ Debates a través de: preguntas, reflexiones, posiciones, criticas, en el que los participantes hagan sus apreciaciones tanto de los contenidos como de los comentarios de sus compañeros de trabajo. ✓ Autoevaluación. 	<p>Separatas, trípticos.</p> <p>Auditorio MPJ</p>	Investigador y especialista en el tema	Lista de cotejo
Motivación del empleado.	Generar estrategias motivacionales para el cumplimiento de sus funciones en forma responsable	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Bienvenida a los participantes. ✓ Ejecución de dinámicas entre los participantes. ✓ Charlas dirigidas a participantes. ✓ Break. ✓ Videos relacionados al tema. ✓ Debates a través de: preguntas, reflexiones, posiciones, criticas, en el que los participantes hagan sus apreciaciones tanto de los contenidos como de los comentarios de sus compañeros de trabajo. ✓ Autoevaluación. 	<p>Separatas, trípticos.</p> <p>Auditorio MPJ</p>	Investigador y especialista en el tema	Lista de cotejo
Recompensas e incentivos por su	Promover incentivos a través de	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Bienvenida a los participantes. ✓ Ejecución de dinámicas entre los participantes. ✓ Charlas dirigidas a participantes. 	<p>Separatas, trípticos.</p>	Investigador y especialista	Lista de cotejo

trabajo.	resoluciones, felicitaciones públicas, pasantías, capacitaciones, asensos, premios y estímulos económicos.	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Break. ✓ Videos relacionados al tema. ✓ Debates a través de: preguntas, reflexiones, posiciones, críticas, en el que los participantes hagan sus apreciaciones tanto de los contenidos como de los comentarios de sus compañeros de trabajo. ✓ Autoevaluación. 	Auditorio MPJ	en el tema	
----------	--	---	---------------	------------	--

IX. EVALUACIÓN

“Un empleado altamente motivado probablemente dará como resultado un mayor número de clientes satisfechos que un empleado con menos motivación” Green (2008). En este sentido se hace necesario más que nunca tomar la evaluación como un proceso continuo, teniendo en cuenta sobre todo dos factores: el compromiso institucional y la participación del personal municipal.

Asimismo a iniciativa del investigador se ha considerado la siguiente lista de cotejo.

PREGUNTAS	SI	NO
Demuestran compromiso en el desarrollo del taller.		
Participa de forma activa en las actividades del taller.		
Se compromete en desarrollo del taller.		
Presta atención a las indicaciones de los capacitadores.		
Muestra responsabilidad y dedicación en el desarrollo del taller.		
Demuestra interés por el conocimiento aprendido.		
Se compromete en aplicar los conocimientos en sus labores diarias.		
Participan e interactúa en las dinámicas.		

X. VIGENCIA DE LA PROPUESTA

La vigencia de la propuesta se fundamenta en las teorías motivacionales descritas anteriormente y en las necesidades que se presentan en los trabajadores de la municipalidad provincial de Jaén. Por otro lado se pretende alcanzar “efectivamente las metas que en cada caso se persiguen; aprovechando óptimamente los recursos necesarios para impartirla y asegurando que las oportunidades de recibirla” Sánchez (2010), asimismo los beneficios estarán dirigidos a lograr mejorar la atención municipal y de la atención al ciudadano.

XI. RETOS QUE EXIGE LA PROPUESTA

La propuesta exige diferentes situaciones difíciles, pero con una actitud positiva y poniendo todo el empeño es posible enfrentarlas y superarlas.

Reto 01. Reconocer y promover a los trabajadores el compromiso por asistir a las capacitaciones toda vez que se desarrollan en horarios diferentes a las jornadas de trabajo.

Reto 02

“Asumir como principio de trabajo la construcción colaborativa del conocimiento a través de la negociación social de los participantes en el proceso de instrucción” Castaño (2008).

Reto 03

Mejorar la gestión municipal, que involucre desde la planificación las expectativas, demandas e intereses de los trabajadores y funcionarios de la institución municipal.

Reto 4.-

“Fomentar el desarrollo de prácticas reflexivas, para que, frente a la memorización de los hechos, se persiga la conexión entre los mismos trabajadores mediante la investigación” Castaño (2008).

CONCLUSIONES

De acuerdo al diagnóstico del clima organizacional, realizado mediante la encuesta aplicada a los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Jaén se concluye:

1. Según los resultados el 59.5% de los encuestados considera que el liderazgo es regular debido a que su jefe inmediato es consciente de los riesgos que tienen en el área, además los esfuerzos del alcalde y funcionarios de confianza se encaminan al logro de objetivos de la Municipalidad; 24.1% sostiene que el liderazgo es malo producto de la falta de compromiso de las autoridades frente al problema; solamente un 16.5% considera que el liderazgo es bueno.
2. El 73.4% de los encuestados considera que la innovación es regular debido a que se permite ser creativo e innovador en las soluciones de los problemas laborales, incluso la innovación es característica propia de la municipalidad, además de considerarla flexible y se adapta bien a los cambios; un 10.1% que sostiene que la innovación es malo, y un 16.5% considera que la innovación en la municipalidad es buena.
3. De acuerdo a los datos el 72.2% considera que el confort en la institución es regular debido a que en la municipalidad se aplican políticas laborales justas para los empleados, además se cuenta con un plan de bienestar que beneficia todos, incluso la distribución física de las oficinas permiten trabajar cómodamente; un 21.5% considera el confort dentro de la municipalidad es malo, y un 6.3% que considera al confort como bueno.
4. De acuerdo a los resultados un 65.8% de los encuestados consideran que la estructura es regular debido a que los trámites que se utilizan en la municipalidad son simples y facilitan la atención, además existen formas o métodos para evaluar la Calidad de atención en mi trabajo, incluso las reglas y normas favorecen por igual a la municipalidad y a los trabajadores; asimismo un 24.1% que considera que la estructura es mala y un escaso 10.1% que considera todo lo contrario, es decir que la estructura institucional es buena.
5. Según los encuestados un 58.2% considera que la toma de decisiones en la municipalidad es Regular, debido a que las decisiones que se toman

responden a las necesidades del momento, incluso que los compañeros de trabajo toman iniciativas para la solución de problemas, todo ello acompañado de la responsabilidad del jefe inmediato que es consecuente con las decisiones que asume, un 7.6% que considera que nada de lo establecido en el acápite anterior se considera, por lo tanto indican que la toma de decisiones en la entidad municipal es mala. Finalmente el 34.2% que considera que tal situación es buena.

6. Según los datos el 68.4% considera que la comunicación dentro de la institución municipal es regular debido a la existencia de comunicación entre compañeros de trabajo, incluso indican que la municipalidad mantiene comunicado a los trabajadores sobre los cambios y novedades que afectan a la institución, un mínimo 1.3% que considera que la comunicación es mala, un 30.4% sostiene que la comunicación es buena.
7. Teniendo en cuenta los resultados se puede indicar que el 26.6% y el 72.2% de los encuestados consideran que la identidad institucional es regular y buena respectivamente, debido a que existen entre los trabajadores un alto sentido de pertenencia con la Municipalidad, asimismo contribuye directamente al alcance de los objetivos municipales, y los encuestados consideran sentirse a gusto de formar parte de la institución, asimismo existe un escaso 1.3% que considera la identidad institucional como mala.
8. Según los resultados se puede indicar que el 78.5% y el 20.3% de los encuestados consideran que el indicador Conflicto y Cooperación institucional es regular y buena respectivamente, debido a que existen confianza entre el alcalde y funcionarios en el manejo oportuno de conflictos; asimismo se considera que las reuniones de coordinación se da con la participación de los miembros y existe buenas relaciones entre ellos, asimismo existe un tibio 1.3% que considera que lo antes descrito es malo.
9. Según el 60.8% considera que la motivación dentro de la institución es regular debido a que el desempeño es valorada por todos los gerentes municipales, además los jefes reconocen de forma verbal cuando los trabajadores cumplen las metas y objetivos, además el 17.7% considera la motivación como buena; sin embargo existe un 21.5% que considera todo lo contrario a la motivación dentro de la institución.

10. Según los resultados se tiene que el 62.6% considera que el clima organizacional es regular; un 12.5% que indica que es malo y un 24.9 sostiene que es bueno.

SUGERENCIAS

1. Que los funcionarios de la institución municipal, asuman roles de mucha importancia, en la que sus ideas, sus actitudes los lleva a conseguir un Cambio y transformación institucional mediante la innovación tecnológica y administrativa y que permita que los trabajadores sean creativos para solucionar los problemas presentes y dar una atención eficaz y eficiente al público usuario y de esta manera estar enmarcados en las organizaciones con mayor éxito.
2. Asumir el reto histórico de toda institución pública de estar en primera línea como agente de cambio y transformación al servicio de la sociedad integradora de todas las dimensiones humanas, capaces de reinventar el espíritu corporativo, devolver el alma humana a la Institución, para trabajar juntos en busca de los propósitos sociales.
3. Fortalecer las áreas dentro de la Municipalidad para dar cumplimiento a planes de intervención en mejora del clima organizacional, los mismos que se desarrollen de manera autóctona e independiente en bien de la institución municipal.
4. Ejecutar propuesta de plan motivacional para mejorar el clima organizacional de los trabajadores de la Municipalidad provincial de Jaén. Los que serán desarrollados por la alta dirección, a través del área de recursos humanos y especialistas.
5. Entregar propuesta al pleno del Consejo Municipal de la Municipalidad Provincial de Jaén, y mediante acuerdo municipal, ordenará a la Alta dirección y equipo de funcionarios del área de recursos humanos y especialistas en el área su aplicación e implementación de la propuesta de plan motivacional para mejorar el clima laboral de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Jaén.

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- Aburto, H. (2011). *Las habilidades directivas y su repercusión en el clima organizacional*. (Tesis doctoral). México. Recuperado de: <http://tesis.ipn.mx/bitstream/handle/123456789/11674/habilidirec.pdf?sequence=1>
- Ahumada, L. (2004). *Liderazgo y equipos de trabajo: una nueva forma de entender la dinámica organizacional*. Recuperado de: http://www.uvm.cl/csonline/2004_1/pdf/liderazgo.pdfNo
- Alfaro, R., Leyton, S., Meza, M., Sáenz, I. (2012). *Satisfacción laboral y su relación con algunas variables ocupacionales en tres municipalidades*. Recuperado de: http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/123456789/4593/ALFARO_LEYTON_MEZA_SAEENZ_SATISFACCION_LABORAL.pdf?sequence=1
- Amorós, E (2007). *Comportamiento Organizacional: En busca del desarrollo de ventajas competitivas*. USAT. Escuela de Economía. Chiclayo.
- Angulo, J. (2013). *Cultura organizacional, clima y liderazgo: En organizaciones educativas* (Tesis doctoral - Universidad DE Valladolid). Recuperado de: <https://uvadoc.uva.es/bitstream/10324/4068/1/TESIS393-131203.pdf>
- Antezana, M. (2013). *El clima organizacional*. México. Rino
- Azuaje, R. (2008). *Propuesta de plan de estrategias de motivación para el personal académico de la Universidad Nacional Abierta. Caso: Centro Local Metropolitano*. Recuperado de: <http://biblo.una.edu.ve/docu.7/bases/marc/texto/t37012.pdf>
- Baños, V. (2011). *Competencias esenciales, clima organizacional e innovación como factores de competitividad empresarial: Propuesta y aplicación de un modelo para la detección y desarrollo de competencias en la Pequeña y Mediana Empresa del sector calzado en México*. (Tesis doctoral). Recuperado de: https://repositorio.uam.es/bitstream/handle/10486/6723/39670_ba%C3%B1os_ver%C3%B3nica.pdf?sequence=1
- Brunet, L. (1999). *El clima de trabajo en las organizaciones: Definición, Diagnóstico y Consecuencias*. México: Trillas.
- Caro, R. (2012). *Relación entre clima organizacional y desempeño profesional del personal de la Dirección de Gestión Institucional de la DRE San Martín, 2012*. Recuperado de: <http://documents.mx/documents/proyecto-de-tesis-clima-organizacional-dre-1.html>

- Carrasco, S. (2009). *Metodología de la investigación científica*. Lima, Perú: San Marcos.
- Carrero, E. (2013). *El Arte de la Motivación*. Recuperado de: <http://elartedelamotivacion.blogspot.com/>
- Castaño, C. (2008). *Web 2.0: el uso de la web en la sociedad del conocimiento investigación e implicaciones educativas*. Recuperado de: <http://tecnologiaedu.us.es/tecnoedu/images/stories/castanio20.pdf>
- Chiavenato, I. (1992). *El clima organizacional*. Panamá. McGraw-Hill.
- Chiavenato, I. (2000). *Introducción a la Teoría General de la Administración*. México: Mc Graw Hill.
- Clerc, A., Saldivia B., Serrano, G. (2009). *Módulo I: liderazgo y su influencia sobre el clima laboral*. Recuperado de: <http://medicina.uach.cl/saludpublica/diplomado/contenido/trabajos/1/Osorno%202006/Liderazgo%20y%20su%20influencia%20sobre%20el%20clima%20laboral.pdf>
- Córcega, A., Subero, I. (2009). *Análisis de los factores que influyen en el clima organizacional del liceo bolivariano "creación cantarrana", Cumaná-estado Sucre. Año 2007-2008*. Recuperado de: http://ri.biblioteca.udo.edu.ve/bitstream/123456789/371/1/TESIS_ACyLS--%5b00010%5d--%28a44%29.pdf
- Da Silva, R. (2002). *Teorías de la Administración*. México: International Thompson.
- Davis, K., y Newstrom, J. (2003). *Comportamiento humano en el trabajo*. México: Mc. Graw Holl.
- Díaz, B., López, N., Valencia, M. (2009). *Influencia del programa "armonía y paz" en el clima organizacional de la institución educativa "César Vallejo" - La Esperanza - Trujillo - Perú*. Recuperado de: <http://myslide.es/documents/tesisinfluencia-del-programa-armonia-y-paz-en-el-clima-organizacional.html>
- Díaz, G. (2013). *Identidad organizacional y rotación de personal" (estudio realizado en empresas que se dedican a la venta de acabados de construcción, en el municipio de Quetzaltenango*. Recuperado de: <http://biblio3.url.edu.gt/Tesario/2013/05/43/Diaz-Glenda.pdf>
- Edel, N., García, A. (2007). *Clima y Compromiso Organizacional*. Edición Electrónica gratuita. Recuperado de: www.eumed.net/libros/2007c/340/index.htm.

- Fabián, I. (2014). *Síndrome de burnout y su relación con el clima organizacional en la institución educativa Inca Garcilaso de la Vega de Acolla, Jauja – 2014*. Recuperado de: <http://docslide.us/documents/modelo-de-plan-de-tesis-unh-2014.html>
- Farro, M. (2010). *Estrategia de gestión basada en un enfoque sistémico y holístico para optimizar el clima organizacional en la facultad de ciencias de salud de la UNSM-T.* Universidad Nacional de San Martín Tarapoto. Programa de doctorado en gestión universitaria. (Tesis doctoral). Tarapoto – Perú.
- Fernández, T. (2002). *Clima organizacional en las escuelas: Un Enfoque Comparativo*. Revista Electrónica Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación, México
- Florez J. (2000). *El Comportamiento Humano en las Organizaciones*. Lima. Edit. Biblioteca Universitaria. Universidad del Pacífico.
- Gamarra, G., Berrospi, J., Pujay, O., Cuevas, R. (2008). *Estadística e investigación*. Lima. Perú: Editorial San Marcos.
- García M, Ibarra L. (2012). *Diagnóstico De Clima Organizacional Del Departamento De Educación De La Universidad De Guanajuato*. Recuperado de: http://www.eumed.net/libros-gratis/2012a/1158/definicion_clima_organizacional.html
- García, G. (2007). *Clima Organizacional: Hacia un Nuevo Modelo*. Recuperado de: http://www.unicauca.edu.co/porik_an/imagenes_3noanteriores/No.12porik_an/articulo6.pdf
- Garza, D. (2010). *El clima organizacional en la dirección general de ejecución de sanciones de la secretaría de seguridad pública en Tamaulipas*. Recuperado de: <http://www.fcav.uat.edu.mx/siap/data/TMDE021.pdf>
- Goncalves, A. (1997). *Dimensiones de clima organizacional*. Recuperado de: <http://www.monografias.com/trabajos6/clior/clior.shtm>.
- Green, J. (2008). *Cómo medir la motivación de tus empleados*. Recuperado de: <http://pyme.lavoztx.com/cmo-medir-la-motivacin-de-tus-empleados-7284.html?>
- Hellriegel, D., Slocum, J. (2004). *Comportamiento organizacional*. Décima edición, México: Thomson.
- Heredia, G. (1985). *La gestión en las organizaciones*. Recuperado de: [www.eumed.net/libros/2010c/758/La Gestion en las organizaciones.htm](http://www.eumed.net/libros/2010c/758/La_Gestion_en_las_organizaciones.htm).
- Huachos, J. (2013). *Clima Organizacional y Satisfacción Laboral en profesionales de enfermería del Hospital Regional*. Recuperado de:

<http://www.buenastareas.com/ensayos/Clima-Organizacional-y-Satisfaccion-Laboral/1433950.html>

- Indacochea, L. (2013). *El clima organizacional y su incidencia en el desempeño laboral de los colaboradores en el área administrativa del municipio del cantón salcedo de la provincia de Cotopaxi*. Recuperado de: <http://repositorio.uta.edu.ec/bitstream/123456789/6817/1/FCHE-IFTGPI-36.pdf>
- Leonett, D., Méndez, O. (2005). *Factores que generan ausentismo laboral en el personal de enfermería del centro médico docente*. Recuperado de: http://ri.biblioteca.udo.edu.ve/bitstream/123456789/663/1/TEISIS-658.314_L524_01.pdf
- Lopez, U. (2013). *Clima organizacional*. Recuperado de: <http://www.uttt.edu.mx/catalogouniversitario/imagenes/galeria/131a.pdf>
- Meneses, C. (2011). *La cultura organizacional y las competencias de gestión en los sistemas de coordinación educativa artística en Madeira (Portugal)*. (Tesis doctoral). Universidad de Cádiz. Recuperado de: <http://www.madeira-edu.pt/LinkClick.aspx?fileticket=M00NbuF7c7M%3D&tabid=2817>
- Ministerio de educación (2008). *Diseño curricular Nacional*. Lima: Ed. Ministerio de Educación.
- Molocho, N. (2009). *Influencia del clima organizacional en la gestión institucional de la sede administrativa UGEL N° 01- Lima Sur-2009*. Recuperado de: http://cybertesis.unmsm.edu.pe/bitstream/cybertesis/3230/1/molocho_bn.pdf
- Pino, R. (2007). *Metodología de la investigación*. Lima, Perú: Editorial San Marcos.
- Quiliche, R. (2009). *Influencia del clima organizacional en el desempeño de los trabajadores del Centro de Idiomas de la Universidad Nacional de Trujillo*. (CIDUNT"). Trujillo, Perú:
- Quintero, N., Africano, N., Faría, E. (2008). *Clima organizacional y desempeño laboral del personal empresa vigilantes asociados costa oriental del lago*. España: Universidad del Zulia.
- Ramos, D. (2012). *El Clima Organizacional, definición, teoría, dimensiones y modelos de Abordaje*. Recuperado de: <http://repository.unad.edu.co/bitstream/10596/2111/1/Monografia%20Clima%20Organizacional.pdf>

- Robbins, S (2004). *Las nuevas tendencias en las organizaciones*. México. Editorial Prentice Hall Hispanoamericana
- Rodríguez, M. (2006). *Sistemas de información para medir el clima organizacional*. Recuperado de: <http://www.gestiopolis.com/sistemas-informacion-medir-clima-organizacional/>
- Sánchez, L. (2010). *Educación es innovación*. Recuperado de: <http://lizethsanchezv.blogspot.com/>
- Sandoval, M. (2004). *Concepto y dimensiones del clima organizacional*. Recuperado de: http://www.publicaciones.ujat.mx/publicaciones/hitos/ediciones/27/08_Ensayo_Dimensiones.pdf.
- Santos, C. (2010). *El mundo de los negocios*. Recuperado de: http://ciclog.blogspot.pe/2010_08_01_archive.html
- Soberanes, L. (2012). *Modelo de motivación para organizaciones en Morelos*. Recuperado de: http://buenaspracticass.stps.gob.mx/buenaspracticass/administrador/lecturas/pdf/modelo_motivacion_lugarda_soberanes.pdf
- Soto, B. (2014). *Factores más importantes que influyen en el clima organizacional*. Recuperado de: <http://Www.Gestion.Org/Recursos-Humanos/Clima-Laboral/4926/Factores-Mas-Importantes-Que-Influyen-En-El-Clima-Laboral/>
- Stephen, R. (1999). *Comportamiento Organizacional*, 8° ed. México: Prentice Hall.
- Universidad de Celaya. (2011). *Manual para la publicación de tesis de la Universidad de Celaya*. Recuperado de: http://www.udec.edu.mx/i2012/investigacion/manual_Publicacion_Tesis_Agosto_2011.pdf
- Uría, D. (2011). *El clima organizacional y su incidencia en el desempeño laboral de los trabajadores de Andelas CÍA. LTDA. de la ciudad de Ambato*. Recuperado de: <http://repositorio.uta.edu.ec/bitstream/123456789/1376/1/296%20Ing.pdf>
- Valderrama, S. (2013). *Pasos para elaborar proyectos de investigación científica. Cuantitativa, cualitativa y mixta*. Segunda edición. Lima, Perú: Editorial San Marcos.
- Valencia, M. (2005). *El capital humano, otro activo de su empresa*. Recuperado de: <http://www.redalyc.org/pdf/2654/265420471004.pdf>
- Villamil, O., Sánchez, W. (2012). *Influencia del clima organizacional sobre la satisfacción laboral en los empleados de la municipalidad de Choloma*.

Recuperado:

<http://www.google.com.pe/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=3&ved=0ahUKEwjC6vXUjMrLAhVCdR4KHSWIBQwQFggoMAI&url=http%3A%2F%2Fwww.unitec.edu%2Finnovare%2F%3Fwpmact%3Dprocess%26did%3DNS5ob3RsaW5r&usg=AFQjCNHvxibU1iNg0xvKpyh7pz6wQ1LPBg&sig2=L1VemuTxzF3uMJuyJThpEg&bvm=bv.117218890,d.dmo&cad=rjt>

Zárate, W. (2014), *Relación entre el clima organizacional y el desempeño laboral de los trabajadores de la municipalidad provincial de Jaén-Cajamarca 2014*

ANEXOS

ANEXO N° 01

CUESTIONARIO PARA MEDIR EL CLIMA ORGANIZACIONAL

Este cuestionario tiene como objetivo conocer su opinión sobre el clima organizacional que se identifica en los Trabajadores de la Municipalidad Provincial de Jaén. Dicha información es completamente anónima, por lo que le solicito responda todas las preguntas con sinceridad, y de acuerdo a sus propias experiencias.

I. DATOS GENERALES: Por favor, marque con una X su respuesta.

SEXO	MASCULINO	<input type="checkbox"/>	FEMENINO	<input type="checkbox"/>		
Edad	De 20 a 34	<input type="checkbox"/>	De 35 a 49	<input type="checkbox"/>	De 50 a más	<input type="checkbox"/>
Grado o nivel de estudios	Secundaria	<input type="checkbox"/>	Licenciado	<input type="checkbox"/>	Doctor	<input type="checkbox"/>
	Instituto o Bachiller	<input type="checkbox"/>	Magister	<input type="checkbox"/>		
Condición laboral	Contratado	<input type="checkbox"/>	Nombrado	<input type="checkbox"/>		
Tiempo de servicios	De 1 a 10	<input type="checkbox"/>	De 11 a 20	<input type="checkbox"/>	De 21 a más	<input type="checkbox"/>

II. INDICACIONES.

A continuación se le presenta una serie de preguntas las cuales deberá usted responder, marcando con una (X) la respuesta que considere correcta:

- 1.- Totalmente en desacuerdo
- 2.- En desacuerdo
- 3.- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- 4.- De acuerdo
- 5.- Totalmente de acuerdo

N°	INDICADOR	ITEMS	1	2	3	4	5
1	LIDERAZGO	01. Mi jefe inmediato es consciente de los riesgos que tenemos en el área.					
		02. Los esfuerzos del alcalde y funcionarios de confianza se encaminan al logro de objetivos de la Municipalidad.					
		03. El alcalde y funcionarios de confianza se reúne regularmente con los trabajadores para coordinar aspectos de trabajo.					
2	INNOVACION	04. Se me permite ser creativo e innovador en las soluciones de los problemas laborales.					
		05. La innovación es característica propia de nuestra municipalidad.					
		06. La Municipalidad es flexible y se adapta bien a los cambios.					
		07. En la municipalidad se aplican políticas laborales justas para los empleados.					

3	CONFORT	08. La municipalidad cuenta con un plan de bienestar que nos beneficie a todos.						
		09. Considero que la distribución física de mi oficina me permite trabajar cómodamente.						
4	ESTRUCTURA	10. Los trámites que se utilizan en la municipalidad son simples y facilitan la atención.						
		11. Existen formas o métodos para evaluar la Calidad de atención en mi trabajo.						
		12. Las reglas y normas favorecen por igual a la municipalidad y a los trabajadores.						
5	TOMA DE DECISIONES	13. Las decisiones que se toman responden a las necesidades del momento.						
		14. Mis compañeros de trabajo toman iniciativas para la solución de problemas.						
		15. Mi jefe inmediato es consecuente con las decisiones que asume.						
6	COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL	16. Existe una buena comunicación entre mis compañeros de trabajo.						
		17. La municipalidad mantiene comunicado a los trabajadores sobre los cambios y novedades que afectan a la institución.						
		18. Presto atención a los comunicados que emiten mis superiores.						
7	IDENTIDAD	19. Existen entre los trabajadores un alto sentido de pertenencia con la Municipalidad.						
		20. Mi trabajo contribuye directamente al alcance de los objetivos de la municipalidad.						
		21. Me siento a gusto de formar parte de la Municipalidad.						
8	CONFLICTO-COOPERACION	22. Considera que el trabajo que realizan el alcalde y funcionarios de confianza es oportuna para el manejo de conflictos.						
		23. Las reuniones de coordinación con los miembros de la Municipalidad son frecuentes.						
		24. Mantengo buenas relaciones con los miembros de mi grupo de trabajo.						
9	MOTIVACION	25. La remuneración que percibe está de acuerdo a la labor que desarrolla en la municipalidad						
		26. La labor que desempeño es valorada por todos los gerentes municipales.						
		27. Los jefes reconocen de forma verbal y escrita cuando los trabajadores cumplen las metas y objetivos.						

ANEXO N° 2

UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

FICHA DE CONSOLIDADO DE JUICIO DE EXPERTOS

Título de la investigación: Propuesta de plan motivacional para mejorar el clima organizacional en los trabajadores de la municipalidad provincial de Jaén, 2016.

Instrumento: Encuesta

ITEMS	EXPERTO 1						ITEMS	EXPERTO 2						ITEMS	EXPERTO 3					
	VALORACIÓN							VALORACIÓN							VALORACIÓN					
	5	4	3	2	1	0		5	4	3	2	1	0		5	4	3	2	1	0
l ₁	x						l ₁	x						l ₁	x					
l ₂	x						l ₂	x						l ₂	x					
l ₃	x						l ₃	x						l ₃	x					
l ₄	x						l ₄	x						l ₄	x					
l ₅	x						l ₅	x						l ₅	x					
l ₆	x						l ₆	x						l ₆	x					
l ₇	x						l ₇			x				l ₇	x					
l ₈	x						l ₈	x						l ₈	x					
l ₉	x						l ₉	x						l ₉	x					
l ₁₀	x						l ₁₀	x						l ₁₀	x					
l ₁₁	x						l ₁₁	x						l ₁₁	x					
l ₁₂		x					l ₁₂	x						l ₁₂	x					
l ₁₃	x						l ₁₃	x						l ₁₃	x					
l ₁₄	x						l ₁₄			x				l ₁₄	x					
l ₁₅	x						l ₁₅	x						l ₁₅	x					
l ₁₆	x						l ₁₆	x						l ₁₆	x					
l ₁₇	x						l ₁₇	x						l ₁₇	x					
l ₁₈	x						l ₁₈	x						l ₁₈	x					
l ₁₉	x						l ₁₉	x						l ₁₉	x					
l ₂₀	x						l ₂₀	x						l ₂₀	x					
l ₂₁	x						l ₂₁	x						l ₂₁	x					
l ₂₂	x						l ₂₂	x						l ₂₂	x					
l ₂₃	x						l ₂₃	x						l ₂₃	x					
l ₂₄	x						l ₂₄	x						l ₂₄	x					

I ₂₅	x						I ₂₅	x							I ₂₅	x								
I ₂₆	x						I ₂₆	x							I ₂₆	x								
I ₂₇	x						I ₂₇	x							I ₂₇	x								
Total	130	4					Total	125		06					Total	135								

FUENTE: Informe de expertos.

Coefficiente de valoración del instrumento por cada jurado:

$$C_1 = \frac{130 + 04}{135} = 99\% \quad C_2 = \frac{125 + 06}{135} = 97\% \quad C_3 = \frac{135}{135} = 100\%$$

Coefficiente de validez global del instrumento:

$$C_g = \sqrt[3]{C_1 \cdot C_2 \cdot C_3} = \sqrt[3]{(0,99)(0,97)(1)} = 96\%$$

Este coeficiente de validez nos indica que el referido instrumento tiene validez es decir tienen relación los ítems, con la variable, dimensiones e indicadores, por lo que se le recomienda aplicar el instrumento.



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO ESCUELA DE POSTGRADO

Chiclayo, 25 de Junio de 2016

Señor Dr. CARLOS ALBERTO CHERE ANTON.

Es grato dirigirme a Usted para manifestarle mi saludo cordial. Dada su experiencia profesional y méritos académicos y personales, le solicito su inapreciable colaboración como experto para la validación de contenido de los ítems que conforman los instrumentos (anexos), que serán aplicados a una muestra seleccionada que tiene como finalidad recoger información directa para la investigación titulada:

“PROPUESTA DE PLAN MOTIVACIONAL PARA MEJORAR EL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LOS TRABAJADORES DE LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE JAÉN, 2016. para obtener el grado académico de Doctor en Gestión Pública y Gobernabilidad.

Para efectuar la validación del instrumento, Usted deberá leer cuidadosamente cada enunciado y sus correspondientes alternativas de respuesta, en donde se pueden seleccionar una, varias o ninguna alternativa de acuerdo al criterio personal y profesional que corresponda al instrumento.

Se le agradece cualquier sugerencia relativa a la redacción, el contenido, la pertinencia y congruencia u otro aspecto que considere relevante para mejorar el mismo.

Muy atentamente,

Mg. Wilfredo Zárate Avellaneda

JUICIO DE EXPERTO SOBRE LA ENCUESTA QUE SERÁ APLICADA A LOS ELEMENTOS DE LA MUESTRA

INSTRUCCIONES:

Coloque en cada casilla un aspa correspondiente al aspecto cualitativo de cada ítem y alternativa de respuesta, según los criterios que a continuación se detallan.
Las categorías a evaluar son: Redacción, contenido, congruencia y pertinencia con los indicadores, dimensiones y variables de estudio. En la casilla de observaciones puede sugerir el cambio o mejora de cada pregunta.

PREGUNTAS	Claridad en la redacción		Coherencia interna		Inducción a la respuesta (Sesgo)		Lenguaje adecuado con el nivel del informante		Mide lo que pretende		Esencial	Útil pero no Esencial	No importante	OBSERVACIONES (Por favor, indique si debe eliminarse o modificarse algún ítem)
	Sí	No	Sí	No	Sí	No	Sí	No	Sí	No				
1.	X		X		X		X		X		X			
2.	X		X		X		X		X		X			
3.	X		X		X		X		X		X			
4.	X		X		X		X		X		X			
5.	X		X		X		X		X		X			
6.	X		X		X		X		X		X			
7.	X		X		X		X		X		X			
8.	X		X		X		X		X		X			
9.	X		X		X		X		X		X			
10.	X		X		X		X		X		X			
11.	X		X		X		X		X		X			
12.	X		X		X		X		X		X			
13.	X		X		X		X		X		X			
14.	X		X		X		X		X		X			

CONSTANCIA DE VALIDACIÓN

Quien suscribe, CARLOS ALBERTO CHERRE ANTÓN,
con documento de identidad N° 40991682, de profesión DOCENTE
con Grado de DOCTOR, ejerciendo actualmente como DOCENTE,
en la Institución UNIVERSIDAD ALAS PERUANAS.

Por medio de la presente hago constar que he revisado con fines de Validación el Instrumento (encuesta), a los efectos de su aplicación en el proyecto de investigación: Propuesta de plan motivacional para mejorar el clima organizacional en los trabajadores de la municipalidad provincial de Jaén, 2016.

Luego de hacer las observaciones pertinentes, puedo formular las siguientes apreciaciones.

	DEFICIENTE	ACEPTABLE	BUENO	EXCELENTE
Congruencia de Ítems				X
Amplitud de contenido				X
Redacción de los Ítems				X
Claridad y precisión				X
Pertinencia				X

Fecha: Chiclayo, Junio, 2016



Firma
DNI N° 40991682

UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO
ESCUELA DE POSTGRADO
DOCTORADO EN GESTIÓN PÚBLICA Y GOBERNABILIDAD

INFORME DE VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO

A. TÍTULO DEL PROYECTO: Propuesta de plan motivacional para mejorar el clima organizacional en los trabajadores de la municipalidad provincial de Jaén, 2016.

B. AUTORES: Mg. Wilfredo Zárate Avellaneda

C. NOMBRE DEL INSTRUMENTO: Encuesta.

D. DATOS DE LOS EXPERTOS:

- Plasencia Latour José Elías DNI: 32735107 Cel. 950895322
- Gutiérrez Gonzáles Robby Oliver DNI: 32977568 Cel. 981736519
- Cherre Antón Carlos Alberto DNI: 40991682 Cel: 996781923

E. OPINIÓN DE APLICABILIDAD:

Que al haber observado los instrumentos de recogida de datos, además de hacer las recomendaciones pertinentes, se da por validados dichos instrumentos para ser aplicados en el proyecto de tesis titulado: Propuesta de plan motivacional para mejorar el clima organizacional en los trabajadores de la municipalidad provincial de Jaén, 2016.

Por lo anterior se llegó a la siguiente conclusión final:

	DEFICIENTE	ACEPTABLE	BUENO	EXCELENTE
Congruencia de estructura			✓	
Amplitud de contenido				✓
Coherente con los objetivos				✓
Claridad y precisión				✓
Pertinencia				✓

Chiclayo, julio del 2016.


Firma
DNI: 32735107


Firma
DNI: 32977568


Firma
DNI: 40991682

ANEXO N° 03

CARTA SOLICITANDO AUTORIZACION DE APLICACIÓN DE ENCUESTA A LOS TRABAJADORES DE LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE JAEN

Jaén 4 de Julio del 2016

Señor

RAUL GAVINO AGUIRRE CAMACHO

GERENTE MUNICIPAL DE LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE JAEN

Por la presente me dirijo al despacho de su digno cargo, para hacer llegar mis cordiales saludos, y al mismo tiempo desearle éxitos y muchos parabienes en tan delicado cargo que hoy desempeña.

El motivo de la presente es para hacer de su conocimiento que el suscrito está desarrollando el trabajo de investigación titulado "PROPUESTA DE PLAN MOTIVACIONAL PARA MEJORAR EL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LOS TRABAJADORES DE LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE JAÉN, 2016". Para optar el grado de Doctor en Gestión Pública y Gobernabilidad.

Como parte del desarrollo del trabajo de investigación, es la aplicación del instrumento (encuesta), tipo Escala de Likert, a los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Jaén, con el fin de recopilar la información necesaria y luego someterlo al análisis estadístico y obtener los resultados correspondientes.

En tal sentido señor Gerente Municipal solicito a vuestro despacho la debida autorización, para la aplicación de la respectiva encuesta, a los 79 trabajadores municipales de su representada, que conforman la muestra en estudio. Así mismo pedir de servicio que esta autorización sea de carácter inmediato a fin de no dilatar mucho el tiempo.

Esperando pronta respuesta me despido de usted.

Muy atentamente



Ing. Mg. WILFREDO ZÁRATE AVELLANEDA



ANEXO N° 04

CARTA DE AUTORIZACION DE APLICACIÓN DE ENCUESTA A LOS
TRABAJADORES DE LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE JAEN-PERU



MUNICIPALIDAD PROVINCIAL
JAEN - PERU
Simón Bolívar N° 1520 – Telefax 076-431234
UNIDAD DE RECURSOS HUMANOS



"AÑO DE LA CONSOLIDACION DEL MAR DE GRAU"

Jaén, 08 de Julio del 2016.

CARTA N° 121 - 2016-MPJURH.

Señor:
Ing. Mg. WILFREDO ZARATE AVELLANEDA
Presente.-

ASUNTO : AUTORIZA APLICACIÓN DE ENCUESTA A LOS TRABAJADORES MUNICIPALES.

REF. : Exp. N° (3519) – Solicitud de 5.05.2014.

Es grato dirigirme a usted para expresarle mi cordial saludo y al mismo tiempo en atención a vuestra solicitud de la referencia, se le autoriza a usted para la aplicación de la encuesta para el trabajo de investigación "Propuesta del plan motivacional para mejorar el clima organizacional en los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Jaén 2016" y el recojo de información a los trabajadores municipales de esta Corporación Municipal.

Sin otro particular, quedo de usted.

Atentamente,

MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE JAÉN
Unidad de Recursos Humanos
Amílcar Pérez Nuñez
Ing. Amílcar Pérez Nuñez
JEFE UNIDAD RECURSOS HUMANOS

c.c.
-G.M.
-C. Personal
-Archivo
APNJURH
Jpza/Sec.

ANEXO 5

CONSTANCIA DE HABER APLICADO ENCUESTA A TRABAJADORES DE LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE JAEN



MUNICIPALIDAD PROVINCIAL
JAEN-PERU

San Martín N° 1571- Telefax: 044-731278-Apartado Postal N° 68



El Jefe de la Unidad de Recursos Humanos de la Municipalidad Provincial de Jaén, emite la siguiente:

CONSTANCIA

Que, el Señor Wilfredo Zarate Avellaneda, Doctorante en Gestión Pública y Gobernabilidad de la Universidad Cesar Vallejo, ha aplicado la encuesta a los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Jaén, Titulada "**Propuesta de Plan Motivacional para Mejorar el Clima Organizacional en los Trabajadores de la Municipalidad Provincial de Jaén**"; en forma aleatoria en las diferentes Direcciones, Unidades y Divisiones de esta Corporación Municipal.

Se hace entrega de la presente constancia al interesado para los fines que estime conveniente.

Jaén, 28 de octubre de 2016

MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE JAÉN
Unidad de Recursos Humanos

Abg. Asulfar Pérez-Núñez
JEFE UNIDAD RECURSOS HUMANOS

ANEXO 6

PANEL FOTOGRAFICO DE LA APLICACIÓN DE LA TESIS PROPUESTA DE PLAN MOTIVACIONAL PARA MEJORAR EL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LOS TRABAJADORES DE LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE JAEN



Figura N° 10: Oficina de registro civil



Figura N° 11: Oficina de ambiental



Figura N° 12: Oficina de ambiental



Figura N° 13: Oficina de planificación



Figura N°14: Oficina de administración



Figura N°15: Oficina de contabilidad



Figura N° 16: Oficina de contabilidad