



**UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO**  
**ESCUELA DE POSTGRADO**

**TESIS**

**PROPUESTA DE PLAN DE MOTIVACION LABORAL PARA  
MEJORAR EL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LOS  
COLABORADORES DE LA CONTRALORÍA REGIONAL  
CHACHAPOYAS – 2016**

**PARA OBTENER EL GRADO DE MAESTRO  
EN GESTIÓN PÚBLICA**

**AUTOR:**

Br. WILLIAM ALEXANDER CARRIÓN LÓPEZ

**ASESOR:**

Dr. CARLOS CHERRE ANTÓN

**LINEA DE INVESTIGACIÓN:**

ADMINISTRACIÓN DEL TALENTO HUMANO

**CHICLAYO – PERÚ**

**2017**

## **PÁGINA DEL JURADO**

---

Dr. Carlos Alberto Centurión Cabanillas  
Presidente

---

Dr. Luis Montenegro Camacho  
Secretario

---

Mg. Roger Fernando Chaduví Calderón  
Vocal

## DEDICATORIA

El presente trabajo está dedicado a mi madre, quien con su apoyo constante y perseverante ha permitido que alcance mis objetivos trazados; asimismo, a mi esposa Vanesa y a mis hijos William y Luciana, quienes son mi fortaleza y principal inspiración en las cosas que me propongo, que supieron comprender y perdonar mis ausencias por el tiempo empleado en mis estudios.

William

## **AGRADECIMIENTO**

En el presente trabajo de investigación, quiero agradecer de manera muy especial al consorcio Universidad Cesar Vallejo, que a través de los programas de posgrado dictados en el interior del país, como es el caso de Chachapoyas, permite descentralizar y democratizar la educación, pues de otra manera no sería posible alcanzar el desarrollo profesional que muchos anhelamos.

Del mismo modo, agradezco a la Contraloría Regional Chachapoyas por brindarme todo el apoyo para el desarrollo del presente trabajo de investigación

William

## **PRESENTACIÓN**

El presente trabajo de investigación pretende explorar y conocer el clima organizacional que impera en la Contraloría Regional Chachapoyas, utilizando como principal insumo la información obtenida de la aplicación del instrumento de investigación, que para nuestro caso fue la encuesta.

Es conocido que la Contraloría General de la República, es una de las instituciones públicas mejor posicionadas del Perú; sin embargo, como toda organización, presenta sus problemas singulares, que buscamos revelar y comprenderlos, para así, luego del análisis y evaluación, y con el respaldo de las teorías modernas de desarrollo organizacional, así como de las experiencias propias y de terceros, plantear un plan de motivación orientado a mantener y mejorar el clima organizacional, indicador que redundará en los estándares de calidad de vida laboral, productividad y satisfacción laboral de los colaboradores; que a la postre convierta a la Contraloría como una de las entidades del estado con el mejor clima organizacional.

De otro lado, los resultados obtenidos en el presente trabajo servirán de base para el desarrollo de diferentes líneas de investigación vinculados a temas de liderazgo, estructura organizacional, selección y reclutamiento, satisfacción laboral, formación académica, entre otros; asimismo, una vez puesto en práctica el plan propuesto, podrá ser replicado en diferentes unidades orgánicas de la Contraloría General de la República.

## ÍNDICE GENERAL

Página del jurado	ii
Declaratoria de autenticidad	iii
Dedicatoria	iv
Agradecimiento	v
Presentación	vi
Índice general	vii
Índice de tablas	ix
Índice de figuras	x
Resumen	xi
Abstract	xii
I. Introducción	13
1.1 Realidad problemática	13
1.2 Trabajos previos	20
1.3 Teorías relacionadas al tema	29
1.3.1 Motivación laboral	29
1.3.1.1 Definición de motivación	30
1.3.1.2 Teorías de la motivación	32
1.3.2 El clima organizacional	37
1.3.2.1 Definición de clima organizacional	38
1.3.2.2 Dimensiones de clima organizacional	40
1.4 Formulación del problema	46
1.5 Justificación del estudio	46
1.6 Objetivos	47
II. Método	48
2.1 Diseño de investigación	48
2.2 Variables, operacionalización	49
2.3 Población y muestra	51
2.4 Técnicas e instrumentos de recolección de datos, validez y confiabilidad	
2.4.1 Técnicas e instrumentos de recolección de datos	51

2.4.2 Validez del instrumento	52
2.4.3 Confiabilidad del instrumento	55
2.5 Métodos de análisis de datos	55
2.6 Aspectos éticos	56
III. Resultados	57
IV. Discusión	68
V. Conclusiones	71
VI. Recomendaciones	72
VII. Referencias	73
VIII. Anexos	78
Anexo N° 1: Propuesta de plan de motivación laboral	78
Anexo N° 2: Instrumento de evaluación	85
Anexo N° 3: Ficha de expertos	87
Anexo N° 4: Análisis de confiabilidad del instrumento de evaluación (alfa de cronbach)	114

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla N° 1: Dimensión estructura organizacional	58
Tabla N° 2: Consolidado de dimensión estructura organizacional	58
Tabla N° 3: Dimensión funciones y tareas	59
Tabla N° 4: Consolidado de dimensión funciones y tareas	59
Tabla N° 5: Dimensión ambiente de trabajo	61
Tabla N° 6: Consolidado de dimensión ambiente de trabajo	61
Tabla N° 7: Dimensión liderazgo del jefe inmediato	62
Tabla N° 8: Consolidado de dimensión liderazgo del jefe inmediato	62
Tabla N° 9: Dimensión relaciones laborales	63
Tabla N° 10: Consolidado de dimensión relaciones laborales	63
Tabla N° 11: Dimensión imagen e identificación	64
Tabla N° 12: Consolidado de dimensión imagen e identificación	64
Tabla N° 13: Dimensión desarrollo de recursos humanos	65
Tabla N° 14: Consolidado de dimensión desarrollo de recursos humanos	65
Tabla N° 15: Resultado final de la variable clima organizacional	67



## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura N° 1: Dimensión estructura organizacional	58
Figura N° 2: Dimensión funciones y tareas	59
Figura N° 3: Dimensión ambiente de trabajo	61
Figura N° 4: Dimensión liderazgo del jefe inmediato	62
Figura N° 5: Dimensión relaciones laborales	63
Figura N° 6: Dimensión imagen e identificación	64
Figura N° 7: Dimensión desarrollo de recursos humanos	66
Figura N° 8: Resultado final de la variable clima organizacional	67

## RESUMEN

El trabajo de investigación consistió en describir y analizar la variable clima organizacional y, en base a los resultados obtenidos, se diseñó y propuso un plan de motivación laboral para ser aplicado en los colaboradores de la Contraloría Regional Chachapoyas; correspondiendo, por tanto, a una investigación del tipo descriptiva, transversal y proyectiva.

Para el análisis de la variable clima organizacional, esta fue segregada en siete dimensiones: estructura organizacional, funciones y tareas, ambiente de trabajo, liderazgo del jefe inmediato, relaciones laborales, imagen e identificación y desarrollo de recursos humanos; del mismo modo, cada una de las dimensiones fueron divididas con sus respectivos indicadores; entonces, a partir de este procedimiento, se diseñó el instrumento de investigación que fue la encuesta, el mismo que fue aplicado a la muestra, que estuvo constituida por la población en su conjunto; es decir, los 23 colaboradores.

Como resultado del estudio, se tiene que, de las dimensiones evaluadas, seis de ellas presentan calificación bueno, con resultados mayores al 60%; únicamente, la dimensión funciones y tareas no presenta un valor predominante; lo cual no afectó significativamente en el resultado final.

La conclusión arribada producto de la presente investigación muestra que la Contraloría Regional Chachapoyas presenta un clima organizacional bueno, con un valor de 73%, respaldado en los resultados alcanzados en cada dimensión evaluada; por consiguiente, teniendo en cuenta estos resultados, se diseñó una propuesta de plan de motivación laboral, poniendo especial énfasis en aquellas dimensiones que obtuvieron puntajes menos favorables.

**PALABRAS CLAVE:** Motivación laboral y clima organizacional.

## **ABSTRACT**

The research work consisted of describing and analyzing the organizational climate variable and, based on the results obtained, a work motivation plan was designed and proposed to be applied to the collaborators of the Contraloría Regional Chachapoyas; Corresponding, therefore, to an investigation of the descriptive, transversal and projective type.

For the analysis of the variable organizational climate, this was segregated into seven dimensions: organizational structure, functions and tasks, work environment, leadership of the immediate boss, labor relations, image and identification and development of human resources; In the same way, each of the dimensions were divided with their respective indicators; then, from this procedure, the research instrument was designed that was the survey, the same that was applied to the sample, the same that was constituted by the population as a whole; that is, the 23 employees.

As a result of the study, one has of the dimensions evaluated, six of them have a good rating, with results greater than 60%; only, the functions and tasks dimension does not have a predominant value; which did not significantly affect the final result.

The conclusion reached from this research shows that the Contraloría Regional Chachapoyas has a good organizational climate level, with a value of 73%, supported by the results achieved in each dimension evaluated; Therefore, taking into account these results, a proposal for a work motivation plan was designed and validated, placing special emphasis on those dimensions that obtained less favorable scores.

**KEYWORDS:** Motivation plan and organizational climate

## **I. INTRODUCCION**

### **1.1 Realidad problemática**

La Contraloría General de la República es una de las instituciones del estado peruano que ofrece las mejores condiciones laborales para sus colaboradores, lo cual se ve reflejado en remuneraciones acorde al mercado, bonos de productividad, capacitación permanente, afiliación a entidades prestadoras de salud (EPS), equipamiento e instalaciones modernas, celeridad en los trámites administrativos internos, entre otros.

Esta institución, como la mayoría de organizaciones modernas, lleva a cabo su planificación estratégica en función a metas y objetivos, los mismos que tienen que ser cumplidos en determinados plazos; situación que genera condiciones de estrés excesivo para los colaboradores, teniendo que laborar entre 12 y 15 horas diarias, inclusive sábados, domingos y feriados, además de realizar actividades de manera paralela (auditorías, servicios de control simultáneo, atención de denuncias, etc.); asimismo, por la naturaleza de las labores, es necesario conocer temas de diversa índole, como son contrataciones del estado, presupuesto público, legislación laboral, entre otros.

Las condiciones laborales antes descritas, ocasionan que los colaboradores, en numerosas oportunidades, se muestren intolerantes, irascibles y extenuados, generando así, un clima laboral desfavorable para la organización; situación que se agrava aún más, si consideramos los factores culturales, la procedencia, el carácter y temperamento que cada trabajador posee, que a la postre puede provocar una disminución en la productividad y calidad de vida de los mismos.

En ese sentido, resulta indispensable contar con un plan de motivación laboral que recoja las necesidades particulares de la unidad orgánica, con la finalidad mantener y mejorar el clima laboral, lo cual se verá reflejado en la consecución de los objetivos trazados por la entidad.

Kukuieff (2011) desarrolló en Argentina un trabajo de investigación referido a la falta de motivación del personal en la administración pública, describiendo sus causas, consecuencias y posibles soluciones; en el citado trabajo mencionó lo siguiente:

*En la actualidad, la motivación laboral juega un papel importante ya que orienta y mantiene el comportamiento de las personas hacia el logro de determinados objetivos. Así una persona satisfecha con su trabajo, disfruta de realizar el mismo y se esfuerza por tener un mejor desempeño.*

*Un empleado poco motivado, o insatisfecho en el desempeño de sus funciones, lo más probable es que no se involucre con su trabajo. Además la falta de motivación generalmente trae como consecuencia, ausentismos, licencias por enfermedad, retardos, pocos deseos de trabajar, falta de compromiso y en algunos casos, resistencia al cambio por parte del personal.*

*La motivación de los trabajadores es un problema que es necesario abordar, ya que las personas son el capital más valioso que tienen las organizaciones. (Kukuieff, 2011, p.70)*

En esa misma línea, Harris y Hartman (2002), citado por Solano (2011), en su artículo denominado: *“La Motivación por el Servicio Público: Entendiendo las claves para tener un buen funcionario público”*, señaló que la evidencia de la psicología organizacional ha permitido explicar que el buen desempeño de los trabajadores no se circunscribe a tener un buen sueldo; sino que este desempeño dependerá en qué medida las empresas u organizaciones puedan cubrir las necesidades y las expectativas que tienen los trabajadores.

Además, los autores en mención concluyen su artículo indicando lo siguiente: *“entender las necesidades y valores de los trabajadores se convierte en un elemento fundamental para tener un personal altamente motivado y productivo”*.

En relación con el clima laboral, la Secretaría de la Administración Pública de la república del Ecuador (2015), en su portal web publicó una nota denominada: *“El Estado trabaja por mejorar el clima laboral de las entidades públicas”*, en la que se mencionó, lo siguiente:

*El Estado ha apostado por mejorar el clima laboral de las entidades públicas dentro de un proceso de cambio para llegar a la excelencia. Sencillamente porque cuando existe un buen clima o ambiente en la oficina, todo*

*mejora, caso contrario, los procesos de la entidad y las relaciones entre colaboradores se debilitan.*

Del mismo modo, se sostiene que: *“el clima laboral permite identificar cómo se siente y percibe el servidor público su ambiente de trabajo”.*

En el plano nacional, Tito (2005) identificó una serie de factores que afectan el clima laboral del Instituto Especializado Materno Perinatal, los cuales repercuten en los usuarios internos y externos, como se indica a continuación:

*Algunos aspectos sintomáticos que identifican la problemática de la gestión del talento humano en el Instituto Especializado Materno Perinatal (ex Maternidad de Lima) son: la indisciplina de un sector reducido de profesionales y trabajadores asistenciales, que generan conflictos y enervan el clima laboral, fricciones con sus demás compañeros de trabajo y miembros del equipo de gestión, baja productividad reflejada en los costos operativos elevados que encarecen la atención en los pacientes, algunos servicios catalogados como de “mala calidad” que brindan a los pacientes “clientes”, quejas de pacientes sobre el descuido e insensibilidad de trabajadores tanto profesionales como técnicos, incumplimientos en algunas de sus metas de atención programadas (cesáreas, intervenciones quirúrgicas, legrados, curetajes, consultorios, etc.), pacientes que reingresan al instituto después de su alta por dolores o malas prácticas médicas, existencia aproximada del 5% de trabajadores con problemas de drogadicción y alcoholismo que influyen en su desempeño laboral; entre otros. (Tito, 2005, p.10)*

En esa línea, el autor propone que la problemática descrita, debe ser corregida por la alta dirección mediante prácticas gerenciales de liderazgo y gestión participativa, de sensibilización y motivación permanente a los colaboradores, diseño y ejecución de programas de capacitación laboral para que mejoren sus habilidades y destrezas e incorporen nuevos conocimientos.

Al respecto, lo descrito por Tito revela el clima laboral desfavorable existente en los establecimientos de salud de nuestro país, situación que no es exclusividad de este sector, pero que definitivamente perjudica de una manera directa a los usuarios de dichos servicios (pacientes), siendo necesario contar con planes y programas de mejora del capital humano, que incluya incentivos laborales, motivación en el trabajo, desarrollo de habilidades blandas, entre otros.

Por su parte, Morales (2016) en su artículo publicado para la Universidad ESAN titulado: *“¿Cómo puedo mantenerme motivado en mi trabajo?”*, resaltó la

importancia de mantenerse motivado y su influencia en la vida personal, indicando lo siguiente:

*Es humano sentirse desmotivado y más humano aún hacerlo en el centro de trabajo, donde después de muchos días, horas y minutos dedicados a las mismas actividades, es imposible no sentirse cansado de lo que se hace. La rutina va minando poco a poco nuestro gusto por lo que hacemos, y nos obliga a rendirnos ante la evidencia de las tareas acumuladas. Nos guía a una caída en el rendimiento de nuestro desempeño. Entonces, si es tan nociva la rutina, ¿cómo puedo hacer para mantener la motivación en el trabajo?*

*La respuesta no es única y va a depender de cada persona y de las circunstancias propias que de la actividad laboral. Mi primera reflexión es que uno siempre debe tratar de buscar actividades que le gusten o que, por lo menos, traigan más alegrías que tristezas laborales. Si tengo sentimientos muy negativos con relación a la actividad que desarrollo, o hacia la empresa en la que laboro, definitivamente es hora de tomar una decisión radical y dar vuelta a la página.*

*Por otro lado, si estoy en una empresa en la cual me siento cómodo, pero no puedo evitar sentirme desmotivado, es normal. No existe una relación perfecta en la vida personal ni laboral, donde alguna vez una persona no se haya sentido desmotivada por la rutina del día a día.*

*Una de las primeras quejas de los ejecutivos con los que he conversado, es que no tienen un adecuado balance entre su vida y el trabajo, por lo cual la oficina siempre los absorbe. En estos casos lo más normal es sentir hastío en el trabajo y una gran culpabilidad por no dedicarle más tiempo a la familia. A largo plazo, esto puede agudizarse afectando las relaciones familiares. Lo más importante es tener un equilibrio entre la familia y el trabajo.*

*Con un ritmo de vida laboral cada vez más absorbente, es importante recordar que es saludable tratar de mantenerse motivado. Esa motivación se verá reflejada de manera automática en nuestra productividad. También nos hará mejores personas porque podremos impactar positivamente en nuestro entorno empezando por nuestras familias.*

En el artículo antes citado, el autor deja entrever que, si el trabajador no se siente cómodo con la organización o con la actividad que realiza, la solución pasaría por dejar el empleo. Sin embargo, la realidad del mercado laboral peruano demuestra que muchas de las actividades no son del todo satisfactorias para los trabajadores, pero que, por la remuneración que perciben se ven obligados a optar o mantenerse vinculados a aquellos que ofrezcan beneficios económicos acorde a sus expectativas.

De otro lado, Alvarez (2002) explicó el impacto de los regímenes laborales en el clima organizacional del Instituto Nacional de Oftalmología – INO,

precisando que la inexistencia de la cultura organizacional en el INO, reflejado en la falta de identificación de los trabajadores, generó la aparición de una brecha entre trabajadores nombrados y contratados; pese a que los primeros gozan de todos los beneficios otorgados por ley (vacaciones, seguro, bolsa de víveres, horas extras, etc.); mientras que en el otro lado, se tiene a los trabajadores contratados, quienes expresan su malestar al no contar con los beneficios que sí poseen los nombrados.

En esa medida, el autor enfatiza que el desarrollo de la cultura organizacional influirá en el desempeño de los trabajadores, tal como se menciona a continuación:

*Un verdadero desarrollo de la cultura organizacional, permitiría crear un punto de equilibrio entre ambos grupos de referencia, por lo que la brecha entre ellos quedaría cerrada y se desarrollarían climas de trabajo agradables que permitirían enlazar las necesidades de la organización con las necesidades del trabajador, por lo que el desempeño de estos sería satisfactorio y en donde los mayores beneficiarios serían los pacientes que de una u otra forma están relacionados con las actividades que ejecuta el INO en pos de la erradicación de la ceguera y los problemas oftalmológicos. (Álvarez, 2002, p. 34)*

Al respecto, lo expresado por el autor evidencia la repercusión de tener en el estado varios regímenes laborales para la misma función o labor. Por un lado, tenemos a los trabajadores nombrados, que perciben todos los beneficios económicos y sociales, pese a ello, carecen de la motivación suficiente para dar lo mejor de sí mismos, debido a que se encuentran protegidos contra despidos o evaluaciones y, de otro lado, los trabajadores contratados, los cuales, en contraste con los anteriores, están sujetos a contratos temporales de un mes, dos meses y en el mejor de los casos un año, no teniendo la certeza si dicho contrato le será renovado, ocasionando que estos se sientan poco identificados con la organización; esta realidad, requiere de una solución inmediata que unifique los regímenes laborales de las entidades del estado que, a nuestro criterio es la implementación de la Ley del Servicio Civil (Servir).

En esa línea, Palma (2000) analizó la relación entre motivación y clima laboral en personal de entidades universitarias, señalando lo siguiente:



*La motivación y el clima laboral constituyen dos temas de gran interés en la psicología organizacional, por sus implicancias en la productividad del recurso humano en ambientes laborales y son indicadores de la calidad de vida en el trabajo. (Palma, 2000, p. 20)*

Adicionalmente, la autora indica que ambos aspectos, vale decir la motivación y el clima laboral, presentan un funcionamiento promedio y baja relación entre sí; evidenciándose mejores indicadores en los docentes y los trabajadores con más de cinco años de servicios, siendo que dichos servidores reúnen características vinculadas a la autorrealización e internalización de una cultura de trabajo.

Si bien Palma refiere que existe una baja relación entre motivación y clima laboral, muchas investigaciones señalan lo contrario, es más, en la vida diaria se puede advertir que la motivación que posee una persona se refleja en los deseos de trabajar, en la productividad, en las relaciones interpersonales con usuarios internos y externos, factores que son inherentes al clima laboral.

Ahora bien, en el caso particular de la Contraloría General de la República, luego de las indagaciones y consultas respectivas, es preciso señalar que no se cuenta con información disponible relacionada con las variables materia de estudio, pese a que esta institución, en forma periódica, efectúa mediciones del clima organizacional como parte su política de gestión del capital humano; esta limitación se debe a que la Contraloría suele ser muy cautelosa y restrictiva en la divulgación de información que involucre su administración interna.

No obstante, el Reglamento Interno de Trabajo (2015) establece principios e incentivos con miras a mantener la motivación y el clima organizacional, destacando los siguientes:

**Artículo 39°. - De los principios de las relaciones laborales**

- a. *El reconocimiento de que el trabajador constituye para la CGR el más valioso recurso de su organización y la base de su desarrollo y eficiencia.*
- b. *El respeto mutuo, la colaboración y la cordialidad que debe existir entre los trabajadores de todos los niveles ocupacionales, sin soslayar los principios de autoridad, orden, disciplina, lealtad y buena fe laboral.*

(...)

**Artículo 41°. - De los incentivos**

*La CGR podrá otorgar incentivos económicos o de otra naturaleza a sus trabajadores, considerando la disponibilidad presupuestal y las evaluaciones de desempeño, de conformidad con la normativa vigente.*

En esa misma línea, el citado Reglamento incluye todo un capítulo relacionado con el desarrollo y bienestar del personal, que abarca programas de desarrollo, actividades de recreación, educación artística y deporte, así como también la asignación de un sistema de atención médico familiar; sin embargo, dichas disposiciones no están siendo cumplidas por los órganos encargados, es por ello que el presente trabajo de investigación busca conocer el clima organizacional y proponer un plan de motivación laboral que recoja las necesidades propias de la Contraloría Regional Chachapoyas, para luego ser validado y, posteriormente elevado a las instancias superiores de la Contraloría para su implementación.

## 1.2 Trabajos previos

García (2012), publicó en España una investigación titulada: *“La Motivación Laboral – Estudio Descriptivo de Algunas Variables”*, cuyo objetivo fue: *“describir las teorías existentes sobre la motivación en el trabajo y analizar a través de una serie de entrevistas realizadas a trabajadores para confirmar algunos de los elementos motivadores en el ámbito laboral”*, para lo cual, utilizó un diseño no experimental, concluyendo que las empresas no solo deberían plantearse la retribución económica como único elemento motivador, sino un conjunto de elementos que permita el desarrollo de las personas; lo que se verá reflejado en mayor producción y valor para la consecución de los objetivos de la empresa.

Asimismo, el referido autor señala: *“El trabajador necesita sentirse reconocido tanto por su jefe o directivo como por sus compañeros, por lo que su reconocimiento o diferenciación del resto de los trabajadores, actuará como elemento motivador para él”*. (García, 2012, p. 47)

Por último, indica: *“para el trabajador la parte económica solo es una parte de lo que le aporta su trabajo, y aunque algunos casos implican la inversión de la empresa, muchos se logran con simples elementos que no implican inversiones”*. (García, 2012, p. 48)

En relación con lo expuesto por García, comparto sus expresiones en el sentido que el dinero no es el único elemento motivador para los trabajadores; además, la motivación debería fluir en todas las direcciones, no solo en forma descendente, es decir, de jefe a subordinado, sino también entre los propios compañeros de trabajo y por qué no, de los subordinados hacia sus jefes o directivos.

Así, en la actualidad las ciencias administrativas han desarrollado una serie de teorías respecto a la motivación de los trabajadores que, en muchos casos, no implican grandes inversiones, solo se trata de emplear una dosis de creatividad y la dedicación del tiempo necesario, teniendo como aliciente que los resultados influirán en la consecución de los objetivos de la organización.

A nivel de países de la región, Samaniego (2011) publicó el trabajo de investigación denominado: *“Cómo influye el clima laboral en el rendimiento del personal de la dirección de recursos humanos de la Contraloría General del Estado en la ciudad de Quito”*, cuyo objetivo fue: *“Determinar si el clima laboral influye en el rendimiento del personal de la Dirección de Recursos Humanos de la CGE”*, utilizando un enfoque mixto, siendo la investigación del tipo correlacional inductiva – deductiva.

En el citado trabajo, el autor refiere que la entidad en estudio presenta una comunicación vertical; que implica que la retroalimentación sea mínima, generando una escasa participación en la formulación de planes operativos, toma de decisiones y discusión de procedimientos y técnicas. En base a dichos resultados la dimensión del clima organizacional que necesita atención inmediata es la motivación y la comunicación.

Por último, concluye resaltando la importancia de identificar el clima organizacional, proponiendo lo siguiente:

*La identificación del Clima Organizacional o Laboral es de vital importancia, debido a que nos permite obtener información de las reacciones, disposiciones y valoraciones de los servidores en relación con las diversas variables que lo conforman, es decir, este estudio nos permite obtener una información clara de lo que sucede internamente en la Dirección. (Samaniego, 2011, p. 80)*

Samaniego en su trabajo de investigación llevado a cabo en la Contraloría del Ecuador, expone en sus conclusiones una situación que es muy parecida a la nuestra, nos referimos a la formulación de los planes operativos. La Contraloría General de la República del Perú, como la mayor parte de entidades del estado, elabora todos los años el plan operativo institucional, que incluye, el tipo y la cantidad de servicios de control a realizar durante el año; sin embargo, dicho plan es elaborado de una manera centralizada y con escasa participación de los involucrados, lo cual está ocasionado que los resultados obtenidos por el ente de control no sean los esperados por la población.

Bustamante, Grandón y Lapo (2015) publicaron un artículo denominado: “*Caracterización del clima organizacional en hospitales de alta complejidad en Chile*”, definido como un estudio descriptivo, transversal, observacional y retrospectivo, donde concluyeron que las dimensiones evaluadas: identidad, motivación laboral y responsabilidad, permiten definir la personalidad de las organizaciones, la misma que contribuye a la conformación de una cultura organizacional; asimismo, señalaron que un clima organizacional favorable permite que los trabajadores desarrollen sus labores en forma eficaz y eficiente, asimismo, contribuye al cumplimiento de los objetivos organizacionales.

En tanto; Jeria, Muñoz, y Torres (2006) publicaron en Santiago de Chile el estudio denominado: “*Análisis del Clima Organizacional de la Tesorería General de la República*”, el cual tuvo como objetivo principal: “*evaluar el clima organizacional para poder mostrar sus ventajas y proponer eventuales correcciones con el fin de mejorar la propuesta en el caso fuera necesario*”, tratándose de una investigación del tipo exploratorio – descriptiva.

En la referida investigación, se arribó a la conclusión siguiente:

*El conocimiento del clima organizacional proporciona retroinformación acerca de los procesos que determinan los comportamientos organizacionales, permitiendo además, introducir cambios planificados tanto en la actitudes y conductas de los miembros, como en la estructura organizacional o en uno o más de los subsistemas que la componen. (Jeria, Toledo & Torres, 2006, p.132)*

Asimismo, los citados autores mencionan que: “*según los resultados se puede concluir de los 14 factores evaluados, un 85,7% son considerados fortalezas o fortaleza relativa del clima. Sólo los factores físicos ambientales y las remuneraciones aparecen como debilidades críticas, con un 14,2%*”. (Jeria, Toledo & Torres, 2006, p.132)

Del mismo modo señalan:

*Ningún factor aparece como debilidad grave. La motivación laboral, el sentido de pertenencia e identidad y la probidad constituyen fortalezas del servicio que pertenecen al ámbito valórico del área cognitiva-afectiva, su alto grado de internalización en la organización, posee un significado de poderosa fuerza, que*

*posibilitan el mejoramiento de cualquiera de los otros ámbitos. (Jeria, Toledo & Torres, 2006, p.132)*

En el texto precitado, aparece el factor remuneraciones como una debilidad crítica, es decir, los trabajadores de la Tesorería General de Chile no se encuentran satisfechos con la retribución económica que perciben, lo cual representa una situación muy recurrente en las entidades del estado, tal como sucede en nuestro país.

En el ámbito nacional, Castro (2014) en su tesis denominada: *“Clima organizacional y motivación laboral en el Ministerio de Economía y Finanzas año 2014”*, que tuvo como objetivo general: *“Determinar la relación entre clima organizacional y motivación laboral en la Dirección General de Endeudamiento y Tesoro Público del Ministerio de Economía y Finanzas en el año 2014”*, utilizando para ello, el enfoque cuantitativo, diseño no experimental y la investigación del tipo correlacional; considera a la motivación laboral como la actitud del trabajador hacia la tarea que realiza; señalando además, que el trabajador que efectúa su trabajo por inercia, no producirá ni aportará tanto a la institución como un trabajador identificado y satisfecho con su labor.

Por otro lado, el autor menciona que se ha comprobado que, de acuerdo a la percepción de los trabajadores de la entidad evaluada, existe una relación directa y significativa entre el clima organizacional y la motivación laboral, confirmándose que, efectivamente los trabajadores están influenciados por lo que sucede a su alrededor y forma parte de su persona, y a partir de la exposición a ese entorno, asumen un comportamiento.

Entre las conclusiones arribadas en el referido trabajo de investigación, es de mencionar las siguientes:

*El nivel de clima organizacional de los trabajadores de la Dirección General de Endeudamiento y Tesoro Público del Ministerio de Economía y Finanzas en el año 2014 es considerado positivo con el 76%, asimismo, las dimensiones recompensa, relaciones, cooperación, conflicto e identidad son consideradas también como positivo. En contraste, las dimensiones estructura, responsabilidad, desafío y estándares se consideran Neutro. (Castro, 2014, p. 133)*

*El nivel de motivación laboral de los trabajadores de la Dirección General de Endeudamiento y Tesoro Público del Ministerio de Economía y Finanzas en el año 2014 es considerado Alto con el 91%, asimismo, las dimensiones reconocimiento, logro, progreso y reto profesional son consideradas también como Alto. En contraste, las dimensiones responsabilidad y crecimiento se consideran como Regular. (Castro, 2014, p. 133)*

Respecto a lo expresado por el autor, se colige que el ministerio de Economía y Finanzas es una de las instituciones públicas que ofrecen mejores condiciones laborales en nuestro país, lo cual queda evidenciado con los resultados del clima organizacional que presenta dicha institución (76%); así como por el nivel de motivación que manifiestan tener sus colaboradores (91%).

A su vez, Janto (2014) en su tesis titulada: "*Clima organizacional y motivación laboral en trabajadores del Ministerio de Agricultura y Riego – sede central – Lima, 2014*", en la cual se fijó como objetivo general: "*Determinar la relación entre el clima organizacional y motivación laboral en trabajadores del Ministerio de Agricultura y Riego - Lima, 2014*", correspondiendo a una investigación con diseño no experimental, del tipo descriptiva – correlacional y transversal; señala que en la actualidad muchas empresas y organizaciones buscan medir el clima organizacional con la finalidad de generar un ambiente laboral que mejore la eficiencia y productividad; asimismo, sostiene que es esencial conocer cuáles son los elementos del clima organizacional que más influyen en los trabajadores, que a su vez, permitirá resolver los problemas que puedan afectar su motivación laboral; además, el autor reconoce que un buen clima organizacional encamina la gestión pública hacia un servicio de calidad.

Además, en la citada investigación el autor concluye expresando lo siguiente: "*Existe relación significativa entre clima organizacional y la motivación laboral de trabajadores del Ministerio de Agricultura y Riego – Lima, 2014*". (Janto, 2014, p. 211)

De la conclusión esgrimida por el autor, se advierte que esta es coherente con el resultado expuesto por Castro (2014), en el sentido que, existe una relación directa entre clima organizacional y motivación laboral; por tanto, la manipulación

de una de estas variables incidirá directamente en la otra; a su vez, estas afirmaciones justifican el desarrollo del presente trabajo de investigación.

Por su parte, Alfaro, Leyton, Meza, y Saenz (2012) realizaron una investigación titulada: "*Satisfacción laboral y su relación con algunas variables ocupacionales en tres municipalidades*", planteándose como objetivo: "*aportar indicios sobre la situación de la satisfacción laboral en los trabajadores de tres municipalidades de Lima y el Callao, y proponer explicaciones que permitan entenderlos y mejorarlos*". Para ello, consideraron como variables independientes: la condición laboral, el género y el tiempo de servicio; y como variable dependiente al nivel de satisfacción laboral. El enfoque utilizado fue cuantitativo y la investigación del tipo descriptivo y correlacional.

Entre las principales conclusiones arribadas en la citada investigación, se destaca que la satisfacción laboral manifestada por los trabajadores evaluados puede considerarse promedio; en consecuencia, habría posibilidades de mejora.

Seguidamente, los autores exponen las demás conclusiones, siendo estas:

*Los trabajadores de la municipalidad A reportaron un menor porcentaje en su satisfacción por el factor reconocimiento personal y/o social, y esto podría deberse a que en esta municipalidad, los trabajadores no reciben el reconocimiento esperado de sus compañeros o jefes. Esto estaría indicando un área de posible mejoramiento. (Alfaro, Leyton, Meza & Saenz, 2012, p.67)*

*En cada municipalidad el nivel de satisfacción laboral variaba según la condición laboral. Al comparar las tres municipalidades, se encontró que el personal con condición laboral empleado obtuvo la menor puntuación, con un nivel de satisfacción laboral promedio y que la condición funcionario tiene la mayor puntuación. Esto parece lógico por cuanto un funcionario tiene condiciones más apropiadas para sentirse satisfecho en comparación a un empleado. (Alfaro, Leyton, Meza & Saenz, 2012, p.68)*

*En la muestra de municipalidades, el factor reconocimiento personal y/o social a nivel general y de las variables ocupacionales, presenta el menor nivel que es insatisfecho con mayor frecuencia que los otros factores; y por tanto, al que debería prestarse mayor atención. (Alfaro, Leyton, Meza & Saenz, 2012, p.70)*

El trabajo de investigación antes descrito nos muestra que el nivel de motivación y por ende la satisfacción laboral de los trabajadores del estado, no



solo está vinculado a factores remunerativos, sino mucho tiene que ver el factor reconocimiento personal y social; es decir, el trabajador busca que se valore el aporte que realiza a favor de la organización.

De otro lado, Perez y Rivera (2015) en su tesis denominada: "*Clima organizacional y satisfacción laboral en los trabajadores del Instituto de Investigaciones de la Amazonía Peruana, período 2013*", cuyo objetivo fue: "*Determinar la relación entre el Clima Organizacional y la Satisfacción Laboral en los trabajadores del Instituto de Investigaciones de la Amazonía Peruana, Periodo 2013*", investigación en la que usaron un diseño no experimental y del tipo descriptivo - correlacional - transeccional, concluyeron que el clima organizacional y la satisfacción laboral presentan un nivel moderado.

Sobre el particular, se puede inferir que a nivel de las instituciones del estado no existe un clima organizacional homogéneo, en razón que, dicha variable se encuentra influenciada por factores sociales, culturales, organizacionales, etc.

Mientras que en el plano local, Gonzales (2014) en su investigación titulada: "*Clima psicológico universitario desde la perspectiva del personal administrativo de la Universidad Nacional Toribio Rodríguez de Mendoza de Amazonas, Chachapoyas*", cuyo objetivo fue: "*Determinar el clima psicológico universitario desde una perspectiva del personal administrativo de la Universidad Nacional Toribio Rodríguez de Mendoza de Amazonas, Chachapoyas en el año 2012*", utilizando el enfoque cuantitativo y el tipo de investigación: descriptivo, observacional, prospectivo y transversal; concluyó lo siguiente:

*En forma general del total de trabajadores administrativos de la Universidad Nacional Toribio Rodríguez de Mendoza, el mayor porcentaje de ellos percibe un clima psicológico universitario que va de poco favorable a desfavorable, y sólo un pequeño porcentaje percibe un clima psicológico universitario favorable. (Gonzales, 2012, p. 211)*

En esa misma línea, el autor refiere que más de la mitad de los trabajadores administrativos de dicha casa superior de estudios perciben que el

clima psicológico universitario se orienta de poco favorable a desfavorable, expresado en cada una de las dimensiones evaluadas: implicación, cohesión, apoyo, autonomía, organización, presión, claridad, control, innovación y comodidad.

Lo narrado por Gonzales, no hace más que develar el clima organizacional o laboral que caracteriza a los órganos administrativos de las universidades públicas, provocado, en mi opinión, por los magros sueldos que perciben, sumado a la inexistencia de incentivos laborales como concursos internos, ascensos, capacitaciones, etc.; que han convertido a este sector, en uno de los más maltratados y postergados del estado.

A su vez, Castañeda (2014) desarrolló el trabajo de investigación titulado: *“Influencia del clima organizacional en la calidad de servicios tributarios de la Municipalidad Provincial de Chachapoyas 2014”*, cuyo objetivo fue *“Determinar de qué manera se relaciona el clima organizacional en la calidad de servicio tributario de la Municipalidad Provincial de Chachapoyas 2014”*, para lo cual utilizó el enfoque cuantitativo, un diseño no experimental, siendo la investigación del tipo descriptivo y transversal.

Entre las conclusiones arribadas en la referida investigación, la autora señala lo siguiente:

*En la Municipalidad Provincial de Chachapoyas, el 73% de los colaboradores consideran que existe un clima laboral inadecuado ya que no están satisfechos con su puesto, no poseen equipos tecnológicos ni herramientas modernas que les permita desarrollar sus funciones eficientemente, por lo que se sobrecargan de tareas, no alcanzando las metas previstas a realizar durante la semana, asimismo los colaboradores frecuentemente tienen controversias dentro de las oficinas de la institución el cual perjudica la relación existente en el área de trabajo.*

Finalmente, Reyes y Reyna (2014) elaboraron el trabajo de investigación denominado *“Influencia de talleres motivacionales en el clima organizacional del personal administrativo de la Dirección Regional de Educación Amazonas, Chachapoyas - 2013”*, cuyo objetivo fue *“Determinar el nivel de influencia de los talleres motivacionales en el clima organizacional del personal administrativo de la*

*Dirección Regional de Educación Amazonas, 2013*”; correspondiendo la investigación a un diseño pre experimental y del tipo explicativo.

En esa línea, una de las conclusiones contenidas en el referido trabajo menciona que la aplicación de los talleres motivacionales contribuyó significativamente en el mejoramiento del clima institucional en la Dirección Regional de Educación de Amazonas.

Por tanto, de acuerdo con lo concluido por las autoras, estaría comprobado que la motivación tiene una influencia directa en el clima organizacional de una institución, lo cual respalda el desarrollo de la presente investigación, la misma que está orientada a formular un plan de motivación que busca mejorar el clima organizacional de la Contraloría Regional Chachapoyas.

### **1.3 Teorías relacionadas al tema**

En el desarrollo del presente acápite se dividió las teorías relacionadas al tema en dos partes, la primera referida con la variable motivación laboral y, seguidamente se abordó lo concerniente a clima organizacional.

En esa medida, empezaremos por destacar lo mencionado por Koontz y Wehrich (2007), que indican que las personas representan diferentes roles y a la vez son diferentes entre sí; es decir, no hay una persona promedio, pero en las empresas, muchas veces, se considera que sí existe. Para ello, las compañías establecen reglas, procedimientos, programas de trabajo, normas de seguridad y descripciones de puestos con la premisa de que las personas son iguales, concepto que, para fines de estandarización, resulta ser necesario. Sin embargo, es fundamental reconocer que los individuos son únicos, que tienen diferentes necesidades, ambiciones, actitudes, deseo de asumir responsabilidades, conocimientos, habilidades y potenciales.

Si los administradores no entienden la complejidad y la individualidad de las personas, hacen generalizaciones equivocadas acerca de la motivación, liderazgo y comunicaciones. (Koontz & Wehrich, 2007, p. 283)

Adicionalmente, los referidos autores señalan que en una empresa difícilmente se satisfagan por completo las necesidades de los individuos, empero, los administradores tienen o, deberían tener, la libertad o discrecionalidad para implementar las medidas en cada caso en particular.

#### **1.3.1 Motivación laboral**

Para entender el tema de motivación laboral, partiremos citando a Ferreiro y Alcázar (2002), quienes señalan que la *motivación* es la fuerza interna que estimula el actuar de las personas, proponiendo lo siguiente: quien actúa para lograr algo, es debido a que está motivado, porque siente un impulso por lograr una satisfacción, situación opuesta ocurre para aquel que no hace nada.

En cuanto al término *motivo*, los mismos autores refieren que es la cuantificación que se prevé que proporcionará una satisfacción, es decir, en cuanto la consideramos valiosa; en esa línea, afirman que motivo y valor es lo mismo: se considera valioso aquello que puede producir satisfacción, y algo valioso puede ser motivo para actuar.

### **1.3.1.1 Definición de motivación**

A continuación, presentamos algunas definiciones en relación con la motivación laboral:

Robbins (2004), define la motivación como: *“los procesos que dan cuenta de la intensidad, dirección y persistencia del esfuerzo de un individuo por conseguir una meta”*. Destacando que la intensidad está referida a cuánto se esfuerza una persona, la dirección es la orientación que debe seguir dicha intensidad para beneficiar a la organización, mientras que, la persistencia es la medida de cuánto tiempo una persona sostiene su esfuerzo.

Luthans (2008), señala que la motivación es: *“un proceso que inicia con una deficiencia fisiológica o psicológica, o necesidad, la cual activa un comportamiento o tendencia que se dirige a una meta o incentivo”*. De este modo, clasifica a los motivos como primarios, generales y secundarios, los mismos que se detallan a continuación:

#### **Motivos primarios**

*Los psicólogos no están totalmente de acuerdo con la forma de clasificar los diversos motivos humanos, y sin embargo, reconocen que algunos motivos son no aprendidos y tienen una base fisiológica. Estos motivos reciben diversos nombres: fisiológicos, biológicos, no aprendidos o primarios. (Luthans, 2008, pp. 158-159)*

*Es necesario cumplir dos criterios para clasificar un motivo como primario: debe ser no aprendido y ser fisiológico. Definidos de esta forma, los motivos primarios que se reconocen comúnmente son el hambre, la sed, el sueño, evitar el dolor, el sexo y el instinto maternal. (Luthans, 2008, p. 159)*

Asimismo, el autor precisa que: *“el uso del término primario no implica que estos motivos tengan siempre prioridad sobre los motivos generales y secundarios”*.

### **Motivos generales**

*Para incluirlo en la categoría general debe tratarse de un motivo no aprendido y no tener una base fisiológica. En tanto que las necesidades primarias tratan de disminuir la tensión o estimulación, las necesidades generales inducen a la persona a aumentar la cantidad de estimulación. Por lo tanto, estas necesidades son denominadas en ocasiones “motivos estímulos”. (...) los motivos de curiosidad, manipulación, actividad y, posiblemente afecto parecen cumplir mejor los criterios de esta clasificación (...). Para el comportamiento organizacional, los motivos generales son más relevantes indirectamente, si no es que de una manera directa, que los motivos primarios. (Luthans, 2008, p. 159)*

### **Motivos secundarios**

En cuanto a los motivos secundarios Luthans (2008) sostiene que *“A medida que una sociedad se desarrolla económicamente y se vuelve más compleja, las tendencias primarias y, en menor grado, las tendencias generales, dan paso a las tendencias secundarias aprendidas para motivar el comportamiento”*.

*Un motivo debe ser aprendido para clasificarlo como secundario. Muchos motivos humanos importantes cumplen con este criterio. Algunos de los más relevantes son el poder, el logro y la afiliación, (...). Además, la seguridad y el estatus son motivos secundarios importantes, sobre todo en relación con el comportamiento organizacional. (Luthans, 2008, p. 161)*

Por su parte, Stoner, Freeman y Gilbert (2010), señalan que la *“motivación es una característica de la psicología humana. Incluye los factores que ocasionan, canalizan y sostiene la conducta humana. La motivación habla de lo que hace que las personas funcionen.”*

Mientras que, De Cenzo y Robbins (2005), definen la motivación *“como la disposición de un individuo para esforzarse en lograr las metas de la organización, con la condición que esta habilidad para trabajar satisfaga sus propias necesidades”*.

Koontz y Wehrich (2007), sostienen que *“la motivación es un término general que se aplica a todos los impulsos, anhelos, necesidades, deseos y otras fuerzas similares”*.

Asimismo, Davis y Newstrom (1999), mencionan que la motivación representa un patrón de comportamiento organizacional que necesita habilidades de comunicación, además el descubrimiento y comprensión de los impulsos y necesidades de los empleados.

Finalmente, vale destacar lo propuesto por Ferreiro y Alcazar (2002), que definen la cantidad de motivación como: el resultado de la suma de los motivos extrínsecos, más los motivos intrínsecos y los motivos trascendentes; precisando que cuando se actúa por motivos extrínsecos se busca el interés propio, es decir, es aquello que se puede lograr con la acción como una manera de satisfacer las necesidades materiales. En tanto que, en los motivos intrínsecos, se aspira la satisfacción de necesidades cognoscitivas o psicológicas y, por último, cuando la persona actúa por motivos trascendentes, la acción sirve como medio para favorecer a otras personas.

En suma, podríamos definir la motivación como la fuerza que impulsa a un trabajador hacia el logro de sus objetivos.

### **1.3.1.2 Teorías de la motivación**

#### **Teoría de la jerarquía de las necesidades de Maslow**

Koontz y Wehrich (2007), citan una de las teorías de la motivación más utilizadas en el campo de la Administración, que es la formulada por el psicólogo Abraham Maslow, este autor sostenía que las necesidades humanas responden a una jerarquía que ascendía de los niveles más bajos a los más altos; remarcando que cuando un conjunto de necesidades queda satisfecho, deja de ser motivador.

La relación de necesidades humanas básicas propuestas por Maslow atendiendo a su orden de importancia son:

1. Necesidades fisiológicas. Aquellas necesidades primordiales para el sostenimiento de la vida humana, como son: alimento, agua, calor, abrigo y sueño. Maslow entendía que hasta estas necesidades se satisfagan en el nivel necesario para sostener la vida, otras necesidades no motivarán a las personas.
2. Necesidades de seguridad y protección. Están relacionadas con las necesidades de no correr peligros físicos ni temer la pérdida de un trabajo, propiedad o vivienda.
3. Necesidades de afiliación o de aceptación. Parte del hecho que las personas son seres sociales que necesitan agruparse y ser aceptadas por otras personas.
4. Necesidades de autoestima. De acuerdo con Maslow, cuando las personas empiezan a satisfacer su necesidad de aceptación, buscan la aceptación de ellos mismos y de los otros. Esta necesidad produce satisfacciones, como poder, prestigio, estatus y confianza en uno mismo.
5. Necesidad de autorrealización. Es la necesidad más alta de la jerarquía propuesta por Maslow, se debe entender como el anhelo de ser lo que uno es capaz de ser: maximizar el potencial de uno mismo y de lograr algo.

La teoría propuesta por Maslow tendría asidero hasta el segundo nivel de la jerarquía, pues, generalmente, las personas buscan satisfacer sus necesidades fisiológicas y posteriormente procuran mantener cierta seguridad o estabilidad en el aspecto personal, profesional y laboral. Sin embargo, a partir del tercer nivel, no necesariamente se sigue el orden planteado por el referido autor, en razón que, muchas personas no buscan la satisfacción de estas necesidades o quizás, algunas necesidades son dejadas de lado.

### **Teoría ERG de Alderfer**

Koontz y Weihrich (2007), citan la teoría planteada por Clayton Alderfer, la misma que guarda cierta similitud con la teoría de jerarquía de necesidades de Maslow, pero abarca solo tres categorías: existencia, relación y crecimiento (*existence, relatedness, growth*). Las necesidades de existencia son equiparables con las necesidades básicas de Maslow, las necesidades de relación están



vinculadas a la satisfacción con los demás y las necesidades de crecimiento, relacionadas con el desarrollo personal, creatividad, crecimiento y competencia.

Alderfer, sostiene que el ser humano puede estar motivado por necesidades de varios niveles al mismo tiempo. Por ejemplo, trabajar para ganarse la vida, corresponde a la satisfacción de las necesidades de existencia, pero al mismo tiempo uno puede sentirse motivado a tener buenas relaciones con los compañeros, entonces hablamos de la satisfacción de necesidades de relación; es decir, no es necesario satisfacer una necesidad para pasar a otro nivel o categoría de necesidades. Asimismo, este autor propone que, cuando las personas experimentan una frustración en un nivel, se pueden concentrar en las necesidades de los niveles más bajos.

La teoría planteada por Alderfer, que modifica en parte lo propuesto por Maslow, resulta más aplicable a la realidad, ya que no es necesario satisfacer una necesidad para avanzar a otro nivel, sino más bien, muchas de las necesidades pueden ser cubiertas de manera simultánea.

### **Teoría de la motivación e higiene de Herzberg**

Koontz y Weihrich (2007), citan la teoría de motivación formulada por Frederick Herzberg. En esta investigación se pretendió establecer una teoría bifactorial para la motivación; es decir se clasificaron los factores en dos grupos. En el primer grupo tenemos los factores de higiene, llamados también factores de mantenimiento o contexto laboral, como son: política de la compañía, supervisión, condiciones de trabajo, relaciones personales, salario, estatus, seguridad laboral y la vida privada. Herzberg estableció que la existencia de estos factores no produce satisfacción, pero su carencia genera insatisfacción; es por ello que se les llamo factores de insatisfacción.

En tanto que, en el segundo grupo se tiene los factores relacionados con el contenido de trabajo, destacando: logros, conocimiento, trabajo estimulante, progreso y crecimiento profesional. Herzberg determinó que la existencia de estos

factores producirá sentimientos de satisfacción, por tal razón, los llamó satisfactores o motivadores.

En ese sentido, Koontz y Weihrich (2007) concluyeron que el primer grupo de factores, llamados factores de insatisfacción no motivarán a los miembros de una organización; no obstante, deben estar presentes o generarán insatisfacciones. De otro lado, en el segundo grupo, que reúne a los factores de contenido, se tiene a los motivadores, llamados así, porque tienen el potencial de despertar un sentimiento de satisfacción.

Considerando esta teoría, los administradores deben prestar especial atención a optimizar los factores de contenido de trabajo (motivadores).

En el contexto del presente trabajo de investigación, la teoría postulada por Herzberg resulta relevante, puesto que se prestará bastante atención a los factores de contenido del trabajo (motivadores), relacionados con el logro, reconocimiento, sentido de pertenencia, con la finalidad de mejorar la motivación en el trabajo y, de esta forma, optimizar el clima laboral de la institución.

### **La teoría de Vroom**

La teoría postulada por Víctor Vroom, citada por Koontz y Weihrich (2007), propone que las personas se verán incentivadas a hacer las cosas para alcanzar una meta si creen en el valor de esa meta y si saben que ayudará a conseguirla.

En síntesis, Vroom señala que la motivación podría explicarse con la siguiente fórmula:

$$\text{Fuerza} = \text{valencia} \times \text{expectativa}$$

Siendo que la fuerza representa la motivación de una persona, la valencia simboliza la intensidad de la preferencia de un individuo por alcanzar un resultado, mientras que la expectativa es la probabilidad de que una determinada acción conduzca a la obtención del resultado esperado.

Según los entendidos, la teoría de Vroom parece más realista, pues las personas tienen metas personales que no necesariamente están alineadas con las metas de la organización, sin embargo, deberían armonizarse.

### **El modelo de motivación de Porter y de Lawler**

Koontz y Weihrich (2007), citan el modelo establecido por Porter y Lawler, en el cual se define que la intensidad del esfuerzo, equiparable a la motivación, depende del valor de la recompensa más la energía que la persona supone que se requiere y la probabilidad de obtener dicha recompensa. Esto es, si las personas saben que pueden hacer un trabajo o si ya lo han hecho, conocen el esfuerzo que se necesita y, además, cual es la probabilidad de alcanzar la recompensa.

Respecto a esta teoría, se debería prestar mucha atención a la estructura de las recompensas, porque podría tener efectos contraproducentes, sobre todo si involucran incentivos económicos, ocasionando un interés desmedido de los colaboradores en este tipo de retribuciones, dejando de lado elementos motivadores de otra naturaleza (reconocimiento, logro, etc.).

### **Teoría de las necesidades de motivación de McClelland**

Koontz y Weihrich (2007) citan la teoría propuesta por David McClelland, quien estableció tres necesidades de la motivación, organizándolas de la siguiente manera: necesidad de poder, necesidad de afiliación y necesidad de logro.

La necesidad de poder está relacionada con aquellas personas que tienen interés en ejercer influencia y control; pretenden cargos directivos, se caracterizan por ser excelentes conversadores, pero discutidores; se muestran convincentes, claros, realistas y exigentes, y además, les agrada enseñar y hablar en público.

La necesidad de afiliación se advierte en las personas que se interesan por sostener vínculos sociales armoniosos, disfrutan los momentos de intimidad y entendimiento, y, además, buscan estrechar nexos de amistad.

La necesidad de logro se asocia con las personas que poseen un intenso afán por el éxito y miedo al fracaso. Gustan de labores arduas y se trazan objetivos difíciles; asumen como responsabilidad propia la culminación del trabajo y prefieren una retroalimentación específica y rápida sobre sus tareas. Tienden a ser inquietos, dedican bastante tiempo al trabajo y prefieren tomar las decisiones.

Respecto a esta teoría, los autores señalan que las personas con más motivación para los logros son las que progresan más rápidamente, afirmación con la que concuerdo totalmente. Sin embargo, las organizaciones modernas requieren contar con trabajadores que, aparte de sentir intensamente la motivación hacia el logro, también posean la necesidad de afiliación, por tratarse de una cualidad necesaria para trabajar en equipo, lo cual cada vez va cobrando mayor importancia en las llamadas habilidades blandas.

Finalmente, Stoner, Freeman y Gilbert (2010) indican que existen muchas teorías de la motivación; cada teoría busca explicar el comportamiento de los seres humanos y lo que son capaces de alcanzar. Por consiguiente, se podría afirmar que el contenido de un modelo o teoría de la motivación está relacionado con la concepción de las personas; además es útil para comprender el desempeño de las organizaciones, describiendo a los gerentes y empleados que intervienen en ellas. Como las teorías de la motivación abordan el desenvolvimiento de las personas, el contenido de una teoría en particular servirá a los gerentes y empleados para manejar la dinámica de las organizaciones.

### **1.3.2 El clima organizacional**

Bernal, Pedraza y Sánchez (2013), analizan la trascendencia del estudio del clima organizacional en el sector público, destacando que este factor influye notablemente en los resultados sobre el desarrollo humano y profesional de los servidores del estado, quienes finalmente son los responsables de efectuar las labores de la entidad.

Adicionalmente, los referidos autores expresan la importancia del estudio de esta variable, señalando lo siguiente:

*La importancia de analizar esta variable se fundamenta principalmente en generar resultados que contribuyan a implementar programas de desarrollo integral para mejorar las condiciones laborales, la calidad de vida personal y el grado de participación de los colaboradores hacia el éxito en las instituciones del sector público y privado. (Bernal, Pedraza & Sánchez, 2013, p. 16)*

### **1.3.2.1 Definición de clima organizacional**

Podemos afirmar que no existe una definición exclusiva acerca del concepto del clima organizacional; por ello, seguidamente presentaremos algunas definiciones y la importancia de esta variable, propuestos por diversos autores:

*Álvarez (2001), Segredo y Reyes (2004) y Méndez (2006) definen el clima organizacional como el conjunto de características predominantes en el ambiente interno en que opera la organización, las cuales ejercen influencia sobre las conductas, creencias, valores y percepciones de las personas, determinando su comportamiento y sus niveles de satisfacción. (Bernal, Pedraza & Sánchez, 2013, p. 10)*

*Sandoval (2004) y García, Moro y Medina (2010) mencionan que el clima organizacional es definido por una serie de características objetivas y relativamente perdurables en la organización y que pueden intervenir en aspectos laborales, tales como el comportamiento individual, los estilos de dirección, las normas, políticas y, de manera general, en el sistema organizacional de la institución. (Bernal, Pedraza & Sánchez, 2013, p. 10)*

En esa medida, Bernal, Pedraza y Sánchez (2013) concluyen que *“el clima organizacional es un fenómeno que ejerce una fuerte presión en el rendimiento, los resultados, la calidad del trabajo y las percepciones que los miembros tienen de la institución donde laboran”*.

Asimismo, es importante mencionar que los autores antes citados proponen que las entidades deberían considerar como estrategia la medición periódica del clima organizacional, por lo menos una vez al año, con el objeto de conocer si las acciones que están llevando a cabo para ofrecer un buen ambiente laboral a los trabajadores están siendo beneficiosos.

De otro lado, Hernández, Méndez y Contreras (2012) sostienen que:

*El clima organizacional está fundamentado en percepciones colectivas del personal con respecto a variables de la organización (como la estructura, las políticas y las prácticas administrativas) y a los procesos humanos que ocurren en*

*la interacción cotidiana dentro de la organización (comunicación, liderazgo, ejercicio de la jerarquía, etcétera).*

Por su parte; Acosta, Fernández y Mollón (2002), definen el clima organizacional como *“la atmosfera emocional que predomina en ese lugar y que afecta a todos los seres humanos involucrados, incluso y especialmente a los clientes externos”*.

Asimismo, estos autores refieren que el clima organizacional, como ningún otro parámetro, define la identidad de las organizaciones; es por ello que es uno de los aspectos que más se considera en el sistema de gestión de recursos humanos.

En esa misma línea, los citados autores sostienen que *“el clima organizacional representa el ambiente humano, dentro del cual realizan su trabajo los trabajadores (clientes internos) de una empresa, y que influyen en su comportamiento, por lo cual tiene un valor excepcional para la institución”*.

Serrano y Portalanza (2014) citan la definición propuesta por Chiavenato (2004), en la que define el clima organizacional: *“como la calidad del ambiente psicológico de una organización, que se consigue con el nivel de motivación que mantengan las personas”*; asimismo, dichos autores mencionan la definición de Arévalo (2007), que señala: *“el clima organizacional es la percepción que tienen los trabajadores en cuanto a los aspectos de su ambiente laboral y de qué manera afecta en ellos al momento de ejecutar sus labores”*. (Serrano & Portalanza, 2014, pp. 120-121)

Por su parte, Vidal (2004) indica que el clima organizacional *“es la percepción que el empleado tiene de que sus necesidades sociales están siendo satisfechas y que está gozando del sentimiento de la labor cumplida”*.

Al mismo tiempo, la citada autora menciona que el clima organizacional refleja el tipo de personas que atrae la organización, los procesos laborales, el

ambiente físico, las formas de comunicación y la manera como se ejerce autoridad dentro de la misma.

En el caso particular del clima organizacional en el sector público; Cubillos, Velásquez y Reyes (2014), citan, en parte, lo propuesto por Vidal (2004) definiendo esta variable de la siguiente manera:

*Es la percepción que el empleado tiene de que sus necesidades sociales están siendo satisfechas y que está gozando del sentimiento de la labor cumplida. El clima organizacional también refleja la historia de las luchas internas y externas, los tipos de gente que la organización atrae, sus propios procesos laborales, su planta física, las formas de comunicación y cómo se ejerce la autoridad dentro del sistema.*

### **1.3.2.2 Dimensiones de clima organizacional**

De la revisión a la literatura se advierte que las dimensiones utilizadas para medir el clima organizacional varían de un autor a otro, es por ello, que a continuación presentamos los más relevantes:

Cardona y Zambrano (2014), establecieron las siguientes dimensiones de clima organizacional:

**Toma de decisiones.** Es la capacidad de elegir sobre cuál es la alternativa más viable según la percepción de las personas en las organizaciones, se le conoce también con los nombres de autonomía o responsabilidad.

**Claridad organizacional.** Relacionada con las disposiciones administrativas y su adecuación en la organización, así como también con la información que poseen las personas para la contribución a un proceso.

**Liderazgo.** Entendido como la percepción que se tiene entre directivos y empleados respecto al proceso de dirección dentro de la organización. Esta característica permite identificar destrezas y competencias de las personas, que son habilidades que inciden en el rendimiento y motivación en el trabajo.

**La interacción social.** Es la percepción de las personas con relación al apoyo y acompañamiento a partir de comportamientos favorables desde el punto de vista de la organización, exteriorizando elementos de la cultura organizacional.

**La motivación.** Trata sobre las posibilidades que tiene la organización de otorgar incentivos para la consecución de las metas laborales y personales.

**El sistema de recompensas e incentivos.** Vinculado con las retribuciones que proporciona el trabajo en términos de remuneraciones, bonificaciones y reconocimientos. Al mismo tiempo, esta dimensión aborda las expectativas de las personas respecto a la retribución y reconocimiento por la productividad y esfuerzo desplegado.

**La apertura organizacional.** Entendido como la capacidad de la organización para escuchar y favorecer espacios para las sugerencias de los trabajadores, en otras palabras, es la flexibilidad frente a los empleados.

De otro lado, Bernal, Pedraza y Sánchez (2013) citan a Segredo y Reyes (2004) y Arredondo (2008); los cuales señalan la existencia de nueve dimensiones para explicar el clima organizacional en una determinada institución de salud, siendo estas:

**Responsabilidad.** Contiene la percepción del empleado acerca de la independencia para la toma de decisiones.

**Estructura.** Son los procedimientos, regulaciones, trámites y jerarquías a las que se enfrentan los integrantes de la organización para efectuar su trabajo.

**Riesgo.** Es la sensación de las personas respecto a los desafíos que implica el desarrollo de sus actividades.

**Calidez.** Aborda el estudio de las relaciones sociales entre jefes y subordinados.



**Recompensa.** Consiste en qué medida la organización retribuye a los colaboradores por un trabajo eficiente.

**Normas.** Analiza la importancia de asumir metas y respetar normas de desempeño para el rendimiento laboral.

**Apoyo.** Evalúa el grado de colaboración entre directivos y empleados para afrontar los problemas.

**Identidad.** Conocido como el sentido de pertenencia de las personas hacia la organización.

**Conflicto.** Es la medida en que los directivos y demás miembros de la organización toleran las opiniones de otras personas, aun cuando discrepen con ellas.

A su vez, en el blog Apuntes Empresariales de la Universidad Esan (2017) se cita el documento de trabajo "*Diseño y validación de un modelo de medición del clima organizacional basado en percepciones y expectativas*", publicado por la Universidad de Rioja (España), en el cual se definen las siguientes dimensiones del clima organizacional:

**Autonomía.** Analiza el grado de confianza que se otorga al trabajador, se le fijan normas generales y se estimula su responsabilidad y libertad para implementar su trabajo.

**Estructura.** Aborda los aspectos relacionados a las restricciones y controles existentes en la organización, incluyendo la percepción respecto a la determinación de las tareas, la organización de estas y la planificación del trabajo.

**Aspectos físicos.** Es la percepción de los trabajadores relacionado con los elementos físicos existentes en su ambiente de trabajo, que incluye el espacio físico y los implementos de trabajo.

**Recompensa.** Aborda la percepción y expectativas del grado de reconocimiento por parte de la organización, con énfasis en la utilización del refuerzo adecuado y oportuno frente al trabajo realizado correctamente, que conlleva a elevar el nivel de motivación de los trabajadores.

**Consideración.** Analiza los niveles de participación de los trabajadores en los procesos de decisión que se llevan a cabo en la organización. Está relacionado con el sentido de pertenencia de los trabajadores.

**Calidez.** Involucra la sensación de los trabajadores sobre la existencia de armonía y compañerismo al interior del grupo; se analiza en particular, la presencia de un ambiente de amistad, grupos sociales informales y de interés por el bienestar entre compañeros.

**Apoyo.** Refleja el sentimiento del grupo respecto al sentido de cooperación y apoyo entre los miembros de la organización, priorizando en la ayuda mutua para solucionar los problemas.

En definitiva, podemos afirmar que el clima organizacional es un fenómeno que ejerce una fuerte presión en el rendimiento, la satisfacción, los resultados, la calidad del trabajo y las percepciones que los miembros tienen de la organización donde laboran.

Finalmente, vale destacar lo señalado por Bernal, Pedraza y Sánchez (2013), quienes afirman lo siguiente:

*Los elementos del clima organizacional son predictores del desempeño laboral, por tanto deben ser evaluados constantemente a fin de generar resultados que permitan alcanzar el mejoramiento continuo y la satisfacción de los usuarios y de los propios trabajadores, así como diseñar planes de acción que contribuyan a subsanar oportunamente las áreas de oportunidad presentes en la institución y con base en ello ofrecer servicios de calidad a toda la población.*

Por otro lado, en cuanto a las dimensiones que se desarrollan en el presente trabajo de investigación, se indagó a fin de conocer las definiciones, las mismas que se presentan a continuación:

## **Estructura organizacional**

Alvarado (2014) cita a Chiavenato, el cual sostiene que la estructura organizacional es el patrón para organizar el diseño de una empresa, con el fin de concluir las metas propuestas y lograr el objetivo. Al escoger una estructura adecuada se da a entender que cada empresa es diferente, y toman la estructura organizacional que más se acomode a sus prioridades y necesidades y se debe reflejar la situación de la organización.

## **Funciones y tareas**

Según lo extraído de clubensayos (2014), cuando se habla de función se hace referencia a una actividad o al conjunto de actividades genéricas, que desempeña uno o varios elementos, de forma complementaria para conseguir un objetivo concreto y definido.

A su vez, actividad es un conjunto de acciones que se llevan a cabo para cumplir un objetivo determinado, en el caso de los trabajadores son las acciones encaminadas a cumplir con las funciones de un cargo.

## **Ambiente de trabajo**

Pérez y Merino (2014), sostienen que el ambiente de trabajo está asociado a las condiciones que se viven dentro del entorno laboral, el mismo que se compone de todas las circunstancias que inciden en la actividad dentro de una oficina, una fábrica, etc.

## **Liderazgo del jefe inmediato**

Chiavenato (1993), sostiene que liderazgo es la influencia interpersonal ejercida en una situación, dirigida a través del proceso de comunicación humana a la consecución de uno o diversos objetivos específicos.

## **Relaciones laborales**

Según lo extraído del Centro de Desarrollo Gerencial (2012), el término relaciones laborales, hace referencia al sistema en el que las empresas, los trabajadores y sus representantes y, directa o indirectamente, la administración,

interactúan con el fin de establecer las normas básicas que rigen las relaciones de trabajo. Asimismo, apunta al campo de estudio dedicado al análisis de dichas relaciones.

El término relaciones laborales se emplea en relación con diversas formas de participación de los trabajadores; además, puede referirse a las relaciones de empleo específicas establecidas entre una empresa y un trabajador en virtud de un contrato de trabajo escrito o implícito.

### **Imagen e identificación**

Yubero y Morales (2006), sostiene que la identificación organizacional es un constructo multidimensional en el que conviene distinguir diferentes focos y dimensiones. Los estudios realizados por las personas que trabajan en una organización, el equipo en el que se integran, la ocupación que desempeñan, así como la propia organización, constituyen focos de identificación, mientras que las dimensiones de identificación se pueden dar dentro de cada foco y son cuatro principales: cognitiva, afectiva, evaluativa y comportamental.

### **Desarrollo de los recursos humanos**

Según lo extraído de Los Recursos Humanos (2015), se entiende por desarrollo de recursos humanos, el desarrollo de capacidades y habilidades de las personas que forman parte de distintas organizaciones, y cuando el desarrollo es planificado y ejecutado por la misma empresa.

El concepto de desarrollo de los recursos humanos surge de la idea que la capacitación y el entrenamiento es funcional al puesto de trabajo mientras que el desarrollo permite el crecimiento profesional, amplía los horizontes. El desarrollo de los recursos humanos incluye oportunidades como el entrenamiento del personal, el desarrollo de carrera, la gestión del desempeño, el coaching, el mentoring, el plan de sucesión, la identificación del talento y el desarrollo organizacional.

#### **1.4 Formulación del problema**

¿Será posible que el plan de motivación laboral mejore el clima organizacional en la Contraloría Regional Chachapoyas - 2016?

#### **1.5 Justificación del estudio**

El presente proyecto de investigación busca comprender y mejorar el clima organizacional en la Contraloría Regional Chachapoyas, proponiendo un plan de motivación laboral que recoja las percepciones y necesidades de los colaboradores de dicha unidad orgánica.

Es de precisar que la Contraloría General de la República viene aplicando una serie de medidas con la finalidad de mantener motivados a sus colaboradores, como son: remuneraciones por encima del promedio del mercado, incentivos económicos, ascensos y promociones, afiliación a Entidades Prestadoras de Salud – EPS, capacitación permanente, convenios con universidades, celebración de onomásticos, etc.; lo cual, si bien otorgan un grado de bienestar para el colaborador, no garantiza un nivel de óptimo de motivación, pues como se ha venido detallando, la motivación en el trabajo no se circunscribe necesariamente a los factores materiales o económicos, sino están relacionados con variables como reconocimiento, sentido de autonomía, desarrollo personal y profesional, confianza, empoderamiento, entre otros.

Por otra parte, la Contraloría, como la mayoría de entidades del estado, desarrolla su planeamiento estratégico de una forma centralizada y vertical, es decir, con una escasa participación de los colaboradores que laboran en el interior del país, situación que dificulta que estos expresen sus necesidades o problemas, conllevando a la implementación de programas y políticas que no guardan relación con las necesidades de los colaboradores; lo cual se agrava aún más, pues, cada unidad orgánica presenta condiciones particulares que repercute en la motivación laboral de cada colaborador, generado por factores sociales, culturales, entre otros.

Es así que, el presente trabajo no pretende reemplazar la política institucional adoptada por la Contraloría General de la República referente a esta materia, sino más bien, busca complementar dichas medidas a través de un plan de motivación laboral acorde a la realidad, con la finalidad de facilitar a los directivos la toma de decisiones respecto a la motivación de sus subordinados, lo cual se verá reflejado en mejores estándares de atención a los usuarios internos y externos, incremento de la productividad, mejor desempeño laboral, compromiso organizacional, así como de satisfacción laboral.

## **1.6 Objetivos**

### **Objetivo general**

- ✓ Diseñar plan de motivación laboral para mejorar el clima organizacional en la Contraloría Regional Chachapoyas – 2016.

### **Objetivos específicos**

- ✓ Describir el clima organizacional en la Contraloría Regional Chachapoyas – 2016.
- ✓ Elaborar el plan de motivación laboral para mejorar el clima organizacional en la Contraloría Regional Chachapoyas – 2016.

## **II. METODO**

### **2.1 Diseño de investigación**

La presente investigación, según Hernández, Zapata y Mendoza (2013) corresponde a un diseño no experimental, debido a que no se propiciaron cambios intencionales en las variables estudiadas; es decir, no se aplicó estímulo alguno ni se manipularon las variables, solo se estudió el comportamiento de las mismas.

Con relación al tipo de investigación, de acuerdo a lo definido por Hurtado de Barrera (2000), es descriptiva, pues se fundamenta en la identificación de las características del evento en estudio; proyectiva, en razón que consiste en la elaboración de una propuesta o modelo para solucionar determinadas situaciones; además, es transversal, pues Hernández, Zapata y Mendoza (2013), afirman que este tipo de investigación recolecta datos en un solo momento, en un tiempo único, señalando además, que su propósito es describir variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado. En otras palabras, se recolectan las observaciones en su ambiente natural en un momento único, para luego analizarlos y, de esta manera, diseñar una propuesta de mejora.

En suma, el presente trabajo utilizó el enfoque cuantitativo, diseño no experimental, correspondiendo a su vez, al tipo de investigación descriptiva, proyectiva y transversal.

## 2.2 Variables, operacionalización

Variables	Dimensiones	Indicadores	Ítems
Clima organizacional	Estructura organizacional	Normas	01. Las normas de la institución son siempre cumplidas por los colaboradores. 02. La institución proporciona la información para conocer las responsabilidades y funciones del cargo.
		Valores	03. Existen grupos cuyos valores no favorecen el trabajo de la organización. 04. Con frecuencia nuestros compañeros hablan mal de la organización.
	Funciones y tareas	Relevancia de las funciones	05. Existe una determinación clara de las funciones que cada uno debe desempeñar. 06. En este trabajo me siento realizado profesionalmente.
		Carga laboral	07. La sensación que tengo de mi trabajo es que me están explotando. 08. El horario de trabajo no me permite pasar tiempo con mi familia y amigos. 09. A la institución solo le interesa el cumplimiento de metas y no los resultados del trabajo. 10. Las condiciones de la institución cada vez me ponen más nervioso.
	Ambiente de trabajo	Espacio físico	11. La mayoría de los colaboradores nos sentimos satisfechos con el ambiente físico de nuestra oficina. 12. El mobiliario y equipos disponibles en la oficina (silla, escritorio, computadora, etc.) son apropiados mi desempeño laboral.
		Seguridad	13. La limpieza y aseo de mi área de trabajo son buenos 14. La iluminación de mi área de trabajo es suficiente y adecuada. 15. Existe la seguridad para evitar accidentes y riesgos en la oficina.
	Liderazgo del jefe inmediato	Transmisión de confianza del jefe.	16. El jefe me da autonomía para tomar las decisiones necesarias para el cumplimiento de mis responsabilidades. 17. Puedo hablar libremente con el jefe cuando estoy en desacuerdo con él.
		Influencia positiva en el equipo.	18. El jefe alienta el trabajo en equipo.



			19. El jefe absuelve las dudas que se presentan en el desarrollo de las labores.
Relaciones laborales	Relaciones sociales entre compañeros.		20. Participo de las actividades culturales y recreacionales que organiza la institución. 21. La institución fomenta y promueve la comunicación interpersonal.
	Relaciones sociales con el jefe.		22. Llevarse bien con el jefe beneficia la calidad del trabajo. 23. El jefe toma en cuenta los planteamientos y sugerencias que se le hacen.
Imagen e identificación	Compromiso		24. Realmente nos preocupa el prestigio de la institución. 25. Los trabajadores se sienten orgullosos de pertenecer a esta institución. 26. Asumiría mayor responsabilidad por el mismo sueldo que percibo actualmente.
Desarrollo de los recursos humanos	Incentivos		27. La remuneración es atractiva en comparación con la de otras organizaciones. 28. Tengo oportunidades de incrementar mi desarrollo de habilidades, aptitudes y actualización de conocimientos.
	Capacitación		29. Por lo general, las personas que trabajan bien son reconocidas en la institución. 30. La entidad se preocupa por brindarme capacitación para realizar mejor mi trabajo. 31. Los programas de capacitación preparan al colaborador para avanzar en una línea de carrera.

## **2.3 Población y muestra**

La población está conformada por 23 colaboradores que laboran en la Contraloría Regional Chachapoyas, integrada por varones y mujeres de todas las edades y de los diferentes regímenes laborales (D. Leg. 728 y CAS); es por ello que, al tratarse de una población pequeña, la muestra lo constituyó la población en su totalidad, es decir los 23 colaboradores.

## **2.4 Técnicas e instrumentos de recolección de datos, validez y confiabilidad**

### **2.4.1 Técnicas e instrumentos de recolección de datos**

Antes de definir la técnica e instrumento utilizado para la recolección de datos, es preciso indicar que la variable en estudio fue el clima organizacional, a partir de cuyo resultado se elaboró la propuesta de motivación laboral.

En ese sentido, la técnica utilizada para la recolección de datos fue la observación, que resultó ser la más apropiada considerando el tipo de investigación que se llevó a cabo (descriptiva, proyectiva y transversal).

A su vez, el instrumento, el mismo que es definido por Hernández y otros, citado por Castro (2014) como aquel *“recurso que utiliza el investigador para registrar información o datos sobre las variables que tiene en mente”*, aplicado para la recolección de datos fue la encuesta, constituido por 31 ítems con 5 alternativas de respuesta utilizando una escala tipo likert, cuyas categorías fueron clasificadas de la siguiente manera: totalmente de acuerdo, de acuerdo, ni de acuerdo ni en desacuerdo, en desacuerdo y totalmente en desacuerdo.

Por su parte, los ítems considerados en el cuestionario fueron agrupados en siete dimensiones, las cuales se mencionan a continuación:

- ✓ Estructura organizacional
- ✓ Funciones y tareas
- ✓ Ambiente de trabajo

- ✓ Liderazgo del jefe inmediato
- ✓ Relaciones laborales
- ✓ Imagen e identificación
- ✓ Desarrollo de los recursos humanos

Vale mencionar que, dichas dimensiones corresponden en gran parte a las dimensiones que anualmente viene analizando el departamento de Personal de la Contraloría General de la República en las encuestas de clima laboral tomadas a nivel nacional.

#### **2.4.2 Validez del instrumento**

Con la finalidad de determinar la validez del instrumento, este fue sometido a la evaluación de un juicio de expertos, los cuales en su totalidad ostentan el grado de magíster y, además, poseen amplia experiencia en la materia; siendo los siguientes:

- ✓ Experto 1: Gustavo Humberto Muñoz Campón. Licenciado en Administración, gerente de la Oficina de Planificación y Presupuesto del Ministerio Público – Distrito Fiscal Amazonas.
- ✓ Experto 2: Jymmy Otoniel Aguilar Tuesta. Contador Público Colegiado, gerente de la Oficina de Tesorería del Ministerio Público – Distrito Fiscal Amazonas.
- ✓ Experto 3: Moisés Valdivia Reyes. Ingeniero de Sistemas, jefe de la Oficina de Tecnologías de la Información del Ministerio Público – Distrito Fiscal Amazonas.

La ficha de evaluación presentada a los expertos abarcó cuatro criterios de análisis por cada uno de los ítems (preguntas), que fueron respondidos marcando Si o No, dichos criterios se presentan a continuación:

- ✓ Redacción clara y precisa

- ✓ Coherencia con la variable
- ✓ Coherencia con la dimensión
- ✓ Coherencia con el indicador

A cada criterio seleccionado con la respuesta Si, se le adjudicó el valor de 1 punto y a la respuesta No, 0 puntos; es decir, el puntaje máximo a ser asignado por cada ítem es de 4 puntos (equivalentes a cuatro respuestas Si).

Luego de la evaluación correspondiente, se advierte que los expertos asignaron el puntaje máximo a cada uno de los 31 ítems sometidos a su valoración; esto es, 4 puntos, teniendo como resultado final 124 puntos (31 x 4), tal como se presenta en el cuadro siguiente:

**Cuadro Nº 2: Resultado de la valoración de juicio de expertos**

Ítem	Experto 1					Experto 2					Experto 3				
	4	3	2	1	0	4	3	2	1	0	4	3	2	1	0
1.	x					x					x				
2.	x					x					x				
3.	x					x					x				
4.	x					x					x				
5.	x					x					x				
6.	x					x					x				
7.	x					x					x				
8.	x					x					x				
9.	x					x					x				
10.	x					x					x				
11.	x					x					x				
12.	x					x					x				
13.	x					x					x				
14.	x					x					x				
15.	x					x					x				
16.	x					x					x				
17.	x					x					x				
18.	x					x					x				
19.	x					x					x				
20.	x					x					x				

21.	x					x					x				
22.	x					x					x				
23.	x					x					x				
24.	x					x					x				
25.	x					x					x				
26.	x					x					x				
27.	x					x					x				
28.	x					x					x				
29.	x					x					x				
30.	x					x					x				
31.	x					x					x				
Total	124					124					124				

Con los valores obtenidos del cuadro anterior se calculó el coeficiente de valoración del instrumento por cada jurado, utilizando para ello, la siguiente fórmula:

$$C = \frac{\text{Puntaje de cada jurado}}{\text{Puntaje total}}$$

$$C_1 = \frac{124}{124} = 1$$

$$C_2 = \frac{124}{124} = 1$$

$$C_3 = \frac{124}{124} = 1$$

Por último, se aplicó la siguiente fórmula:

$$C = \sqrt[3]{C_1 \times C_2 \times C_3}$$

$$C = \sqrt[3]{1 \times 1 \times 1} = 1$$

En consecuencia, al obtener el valor de 1, que es equivalente al 100%, se concluye que el instrumento diseñado cuenta con la validez suficiente para su aplicación.

### 2.4.3 Confiabilidad del instrumento

Con el propósito de conocer la confiabilidad del instrumento de investigación, este fue sometido a una muestra piloto constituida por 15 trabajadores del Gobierno Regional Amazonas, posteriormente, con los resultados obtenidos se determinó la confiabilidad a través del alfa de cronbach, utilizando los siguientes datos:

N° de entrevistados	:	15
N° de ítems/preguntas (N)	:	31
Suma de la varianza de los ítems ( $\sum$ Var. ítems):		42,52
Varianza de la suma de los ítems (Var. $\sum$ Ítems):		177,84

Luego, se aplicó la siguiente formula:

$$\alpha = \frac{N}{N - 1} \left[ 1 - \left( \frac{\sum \text{Var. ítems}}{\text{Var.} \sum \text{Ítems}} \right) \right]$$

$$\alpha = \frac{31}{31 - 1} \left[ 1 - \left( \frac{42,52}{177,84} \right) \right]$$

$$\alpha = 0,786$$

Por consiguiente, al obtener el valor de 0,786; equivalente al 78,6%; se concluye que el instrumento de investigación cuenta con alto grado de confiabilidad.

### 2.5 Métodos de análisis de datos

Para el análisis de datos se utilizó el software SPSS, en el cual se ingresó la información recopilada a través del instrumento de investigación y a partir de ello, se obtuvieron los datos consolidados por cada dimensión en estudio, así como las respectivas figuras.

## **2.6 Aspectos éticos**

Se prestó especial atención a citar adecuadamente las fuentes utilizadas; asimismo, se verificó que la información consignada en el presente estudio tenga la confiabilidad y rigurosidad académica exigida por la Universidad Cesar Vallejo.

### III. RESULTADOS

Los resultados que se muestran en este capítulo fueron obtenidos a partir del procesamiento del instrumento aplicado en la presente investigación (encuesta), el mismo que estuvo conformado por un total de 31 reactivos o preguntas que, para fines de estudio fueron agrupados en siete dimensiones.

Cada dimensión, estuvo constituida por un número determinado de preguntas, cuyos resultados han sido segregados en función a las respuestas consignadas en el instrumento, utilizando para ello la escala tipo likert con cinco alternativas de respuesta, cuya abreviatura es como sigue:

T. A	:	Totalmente de acuerdo
D.A	:	De acuerdo
N.A.N. D	:	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo
E. D	:	En desacuerdo
T. D	:	Totalmente en desacuerdo

Una vez trasladados los valores de cada respuesta, fue necesario calcular los equivalentes en términos porcentuales, para ello, se dividió la frecuencia de las respuestas entre el número de entrevistados (23); luego, se determinaron los porcentajes por cada alternativa de respuesta, para ello, se promedió la sumatoria de los porcentajes de las respuestas entre el número de preguntas de cada dimensión.

Posteriormente, a fin de tener una lectura más clara de los resultados obtenidos, se consolidaron los resultados en una nueva clasificación: bueno, regular y malo; siendo que, esta nueva categorización fue obtenida de la siguiente manera:

Bueno	:	Suma de los porcentajes de T.A y D.A
Regular	:	Porcentajes de N.A.N.D
Malo	:	Suma de los porcentajes de E.D y T.A



Por último, los resultados de esta última clasificación son los que sirvieron para la elaboración de las figuras correspondientes (gráfico de barras), y al mismo tiempo, para la interpretación de los resultados de cada dimensión.

Siendo así, siguiendo la metodología explicada en los párrafos anteriores, a continuación, presentamos los resultados obtenidos por cada dimensión:

**Tabla N° 1: Dimensión Estructura Organizacional**

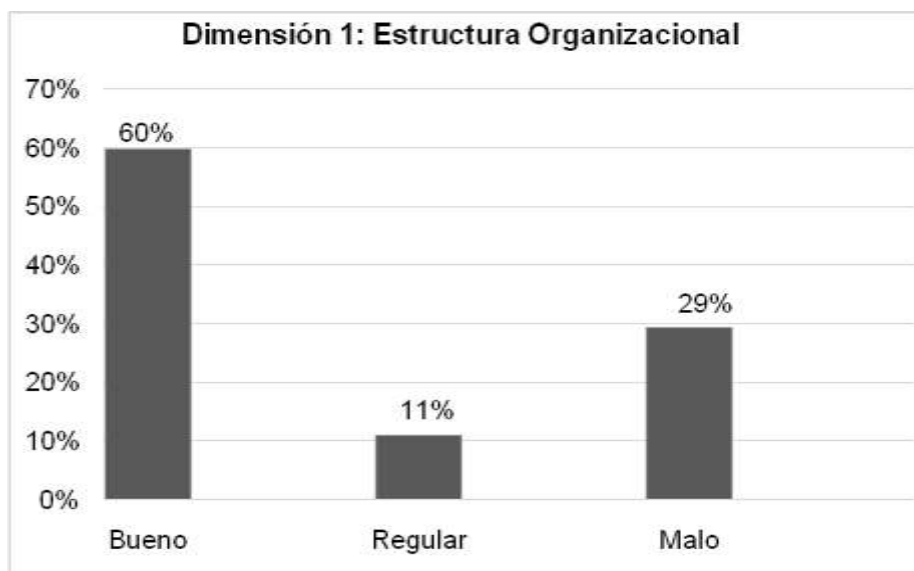
Preguntas	T.A		D.A		N.A.N.D		E.D		T.D	
	F	%	f	%	f	%	f	%	f	%
1	8	35%	14	61%	0	0%	1	4%	0	0%
2	12	52%	10	43%	1	4%	0	0%	0	0%
3	3	13%	6	26%	6	26%	5	22%	3	13%
4	1	4%	1	4%	3	13%	10	43%	8	35%
Total	26%		34%		11%		17%		12%	

Fuente: Encuesta aplicada el 25/11/2016

**Tabla N° 2: Consolidado de Dimensión Estructura organizacional**

Bueno	Regular	Malo
60%	11%	29%

Fuente: Tabla N° 1



Fuente: Tabla N° 2

**Figura N° 1: Dimensión Estructura Organizacional**

## Interpretación

La dimensión *Estructura Organizacional* está conformada por los indicadores *normas* y *valores*, advirtiéndose que el 60% de los entrevistados considera que esta dimensión es buena, lo cual se explica en el cumplimiento y respeto que tienen los colaboradores hacia las normas y valores de la organización.

**Tabla Nº 3: Dimensión Funciones y Tareas**

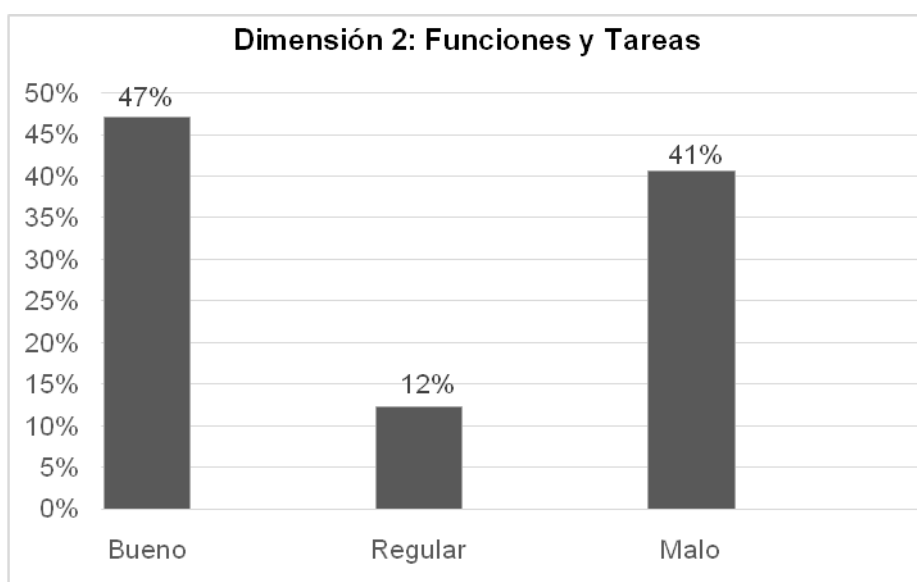
Preguntas	T.A		D.A		N.A.N.D		E.D		T.D	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
5	6	26%	15	65%	0	0%	1	4%	1	4%
6	7	30%	12	52%	3	13%	0	0%	1	4%
7	1	4%	1	4%	3	13%	9	39%	9	39%
8	5	22%	8	35%	4	17%	2	9%	4	17%
9	2	9%	2	9%	7	30%	8	35%	4	17%
10	2	9%	4	17%	0	0%	11	48%	6	26%
Total		17%		30%		12%		23%		18%

Fuente: Encuesta aplicada el 25/11/2016

**Tabla Nº 4: Consolidado de Dimensión Funciones y Tareas**

Bueno	Regular	Malo
47%	12%	41%

Fuente: Tabla Nº 3



Fuente: Tabla Nº 4

**Figura Nº 2: Dimensión Funciones y Tareas**

## **Interpretación**

La dimensión *Funciones y Tareas* está conformado por los indicadores *relevancia de la funciones y carga laboral*, apreciándose que no existe un resultado predominante, pues el 47% considera que esta dimensión es buena, en tanto que, el 41% afirma que es mala.

Estos valores demuestran que, a pesar que los colaboradores declaran sentirse realizados profesionalmente, el indicador carga laboral tiene una influencia importante, debido a la complejidad de las funciones, ocasionando que en muchos casos se tenga que laborar entre doce y quince horas diarias, lo que origina que los colaboradores pasen menos tiempo sus familiares o amigos, convirtiéndose en un factor a tomar en cuenta para los directivos de la institución, pues de persistir dicha situación, podría desencadenar en problemas familiares.

**Tabla N° 5: Dimensión Ambiente de Trabajo**

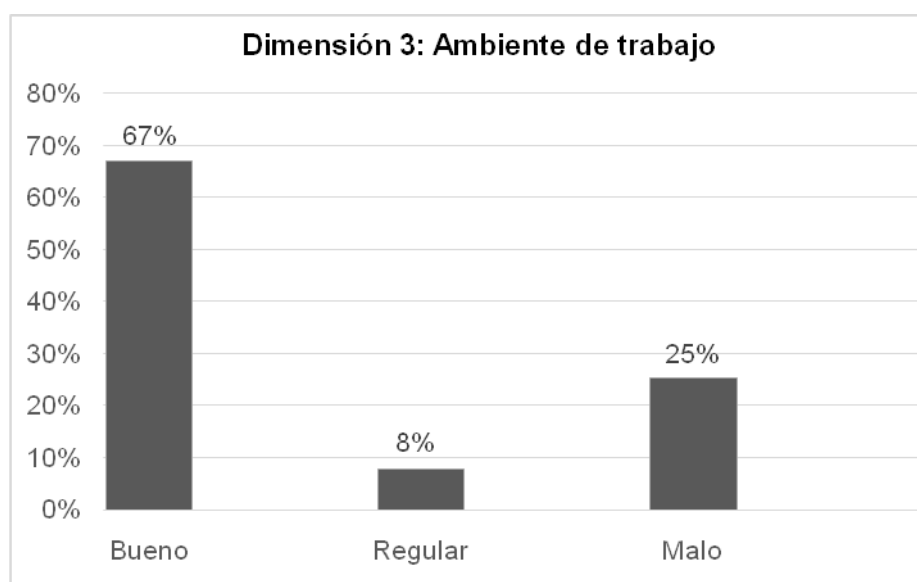
Preguntas	T.A		D.A		N.A.N.D		E.D		T.D	
	f	%	f	%	f	%	f	%	F	%
11	3	13%	3	13%	3	13%	10	43%	4	17%
12	2	9%	13	57%	1	4%	3	13%	4	17%
13	6	26%	15	65%	1	4%	0	0%	1	4%
14	6	26%	14	61%	2	9%	0	0%	1	4%
15	3	13%	12	52%	2	9%	3	13%	3	13%
Total		17%		50%		8%		14%		11%

Fuente: Encuesta aplicada el 25/11/2016

**Tabla N° 6: Consolidado de Dimensión Ambiente de Trabajo**

Bueno	Regular	Malo
67%	8%	25%

Fuente: Tabla N° 5



Fuente: Tabla N° 6

**Figura N° 3: Dimensión Ambiente de Trabajo**

### Interpretación

La dimensión *Ambiente de Trabajo* está conformada por los indicadores *espacio físico* y *seguridad*; en esa línea, el 67% de los entrevistados considera que esta dimensión es buena, mientras que el 25% sostiene que es mala, en este último valor recaen las apreciaciones que tienen los colaboradores acerca del espacio físico con que cuenta la institución, pues, las instalaciones de la

Contraloría Regional Chachapoyas han excedido largamente su capacidad, lo cual genera incomodidad e insatisfacción entre los trabajadores.

**Tabla N° 7: Dimensión Liderazgo del Jefe Inmediato**

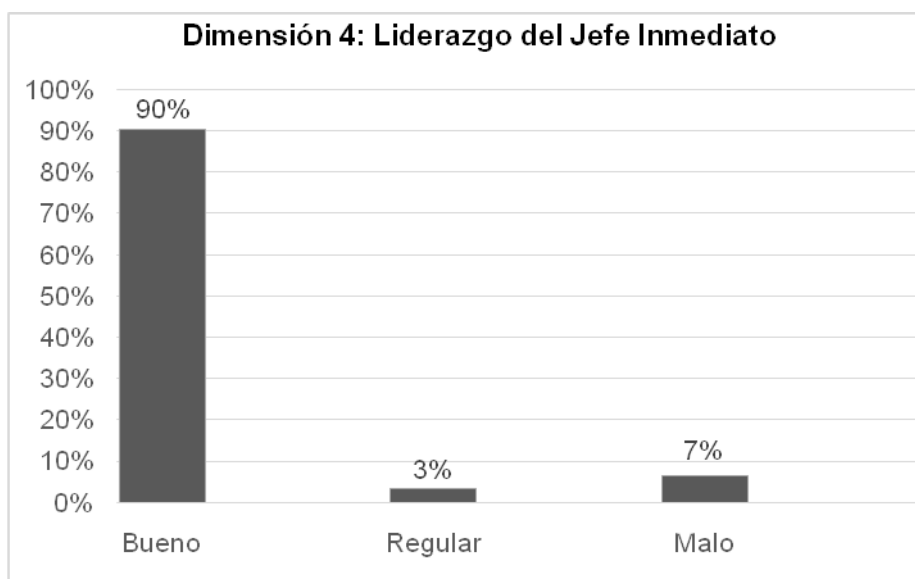
Preguntas	T.A		D.A		N.A.N.D		E.D		T.D	
	f	%	f	%	f	%	f	%	F	%
16	5	22%	13	57%	2	9%	1	4%	2	9%
17	5	22%	16	70%	1	4%	0	0%	1	4%
18	8	35%	14	61%	0	0%	0	0%	1	4%
19	8	35%	14	61%	0	0%	0	0%	1	4%
<b>Total</b>	<b>28%</b>		<b>62%</b>		<b>3%</b>		<b>2%</b>		<b>5%</b>	

Fuente: Encuesta aplicada el 25/11/2016

**Tabla N° 8: Consolidado de Dimensión Liderazgo del Jefe Inmediato**

Bueno	Regular	Malo
90%	3%	7%

Fuente: Tabla N° 7



Fuente: Tabla N° 8

**Figura N° 4: Dimensión Liderazgo del Jefe Inmediato**

### Interpretación

La dimensión *Liderazgo del Jefe Inmediato* está conformada por los indicadores *transmisión de confianza del jefe e influencia positiva en el equipo*; de lo cual se aprecia que el 90% de los entrevistados sostienen que esta dimensión es buena, convirtiéndose así, en la dimensión con mayor valor del presente

estudio, dicho resultado se explica en el estilo de liderazgo que practica el actual Contralor Regional, caracterizado por mantener una comunicación horizontal y asertiva, empoderamiento, independencia y confianza en las labores asignadas; además, el hecho de ser una persona joven ha contribuido en alcanzar esta destacada aceptación.

**Tabla Nº 9: Dimensión Relaciones Laborales**

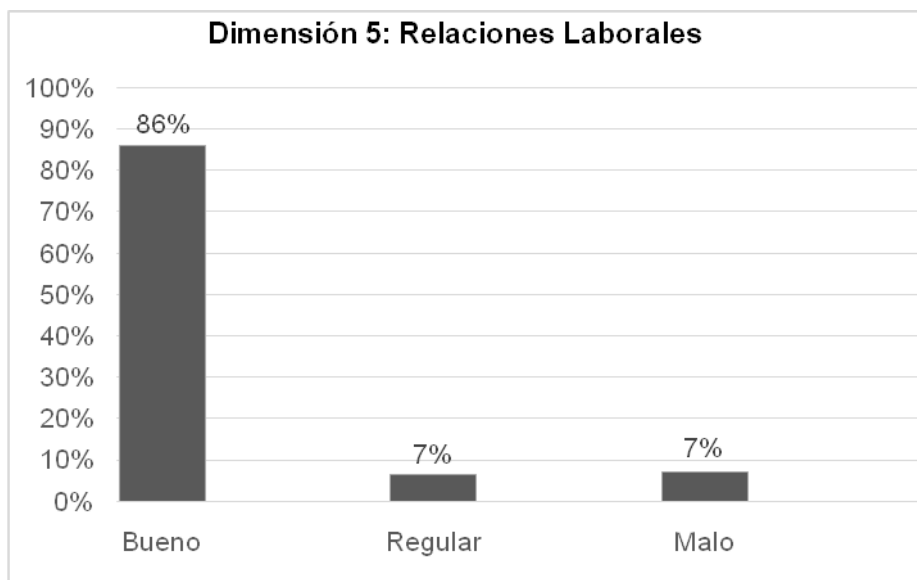
Preguntas	T.A		D.A		N.A.N.D		E.D		T.D	
	f	%	f	%	f	%	f	%	F	%
20	7	30%	13	57%	2	9%	0	0%	1	4%
21	7	30%	13	57%	1	4%	1	4%	1	4%
22	6	26%	11	48%	3	13%	0	0%	3	13%
23	7	30%	15	65%	0	0%	0	0%	1	4%
<b>Total</b>	<b>29%</b>		<b>57%</b>		<b>7%</b>		<b>1%</b>		<b>6%</b>	

Fuente: Encuesta aplicada el 25/11/2016

**Tabla Nº 10: Consolidado de Relaciones Laborales**

Bueno	Regular	Malo
86%	7%	7%

Fuente: Tabla Nº 9



Fuente: Tabla Nº 10

**Figura Nº 5: Dimensión Relaciones Laborales**

## Interpretación

La dimensión *Relaciones Laborales* está conformada por los indicadores *relaciones sociales entre compañeros* y *relaciones sociales con el jefe*; evidenciándose que el 86% de los entrevistados sostienen que esta dimensión es buena, lo cual pone de manifiesto que las relaciones humanas entre compañeros de trabajo en su conjunto, pasan por un buen momento, motivado por el reducido número de colaboradores, la formación académica de estos y además, por tratarse de una unidad orgánica de reciente creación (3 años y medio).

**Tabla N° 11: Dimensión Imagen e Identificación**

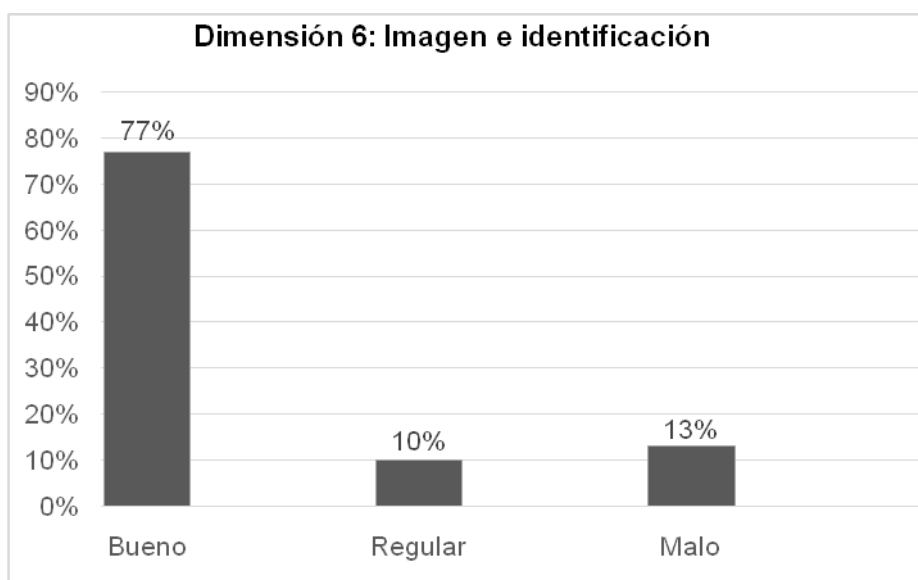
Preguntas	T.A		D.A		N.A.N.D		E.D		T.D	
	f	%	f	%	F	%	f	%	f	%
24	14	61%	7	30%	0	0%	1	4%	1	4%
25	13	57%	6	26%	3	13%	0	0%	1	4%
26	7	30%	6	26%	4	17%	4	17%	2	9%
Total	49%		28%		10%		7%		6%	

Fuente: Encuesta aplicada el 25/11/2016

**Tabla N° 12: Consolidado de Dimensión Imagen e Identificación**

Bueno	Regular	Malo
77%	10%	13%

Fuente: Tabla N° 11



Fuente: Tabla N° 12

**Figura N° 6: Dimensión Imagen e Identificación**

## Interpretación

La dimensión *Imagen e Identificación* abarca el indicador *compromiso*; notándose que el 77% de los entrevistados aseveran que esta dimensión es buena, es decir, los colaboradores se sienten orgullosos y comprometidos con el prestigio de la Contraloría.

No obstante lo anterior, ante la pregunta formulada si asumiría mayor responsabilidad por el mismo sueldo (pregunta N° 26), cabe resaltar que un 26% (17% + 9%) no está de acuerdo, lo cual demuestra que, para algunas personas, la retribución económica aun es un factor decisivo en la motivación laboral.

**Tabla N° 13: Dimensión Desarrollo de Recursos Humanos**

Preguntas	T.A		D.A		N.A.N.D		E.D		T.D	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
27	6	26%	13	57%	3	13%	0	0%	1	4%
28	10	43%	11	48%	1	4%	0	0%	1	4%
29	5	22%	10	43%	4	17%	3	13%	1	4%
30	14	61%	8	35%	0	0%	0	0%	1	4%
31	9	39%	12	52%	1	4%	0	0%	1	4%
Total	38%		47%		8%		3%		4%	

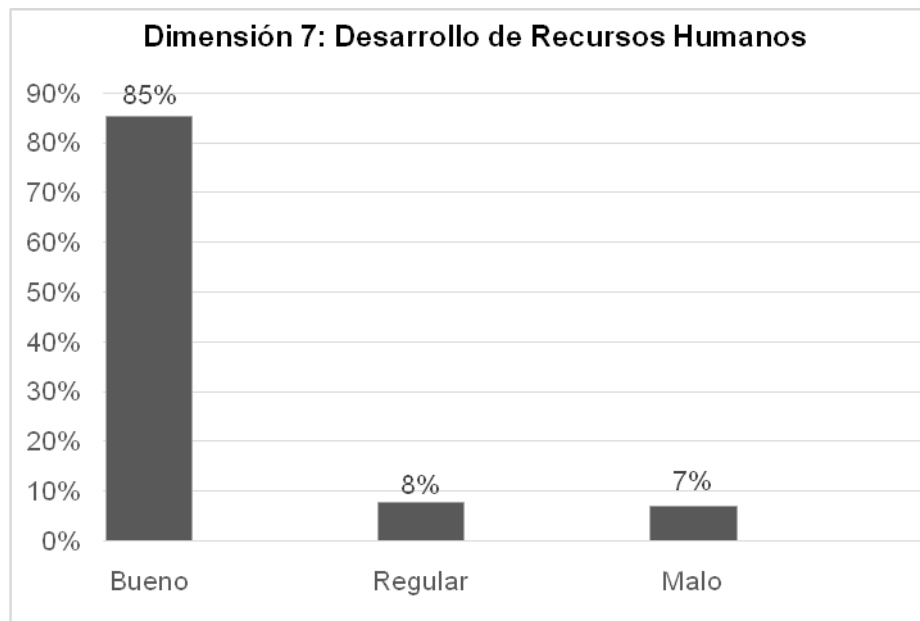
Fuente: Encuesta aplicada el 25/11/2016

**Tabla N° 14: Consolidado de Dimensión Desarrollo de Recursos Humanos**

Bueno	Regular	Malo
85%	8%	7%

Fuente: Tabla N° 13





Fuente: Tabla N° 14

**Figura N° 7: Dimensión Desarrollo de Recursos Humanos**

### Interpretación

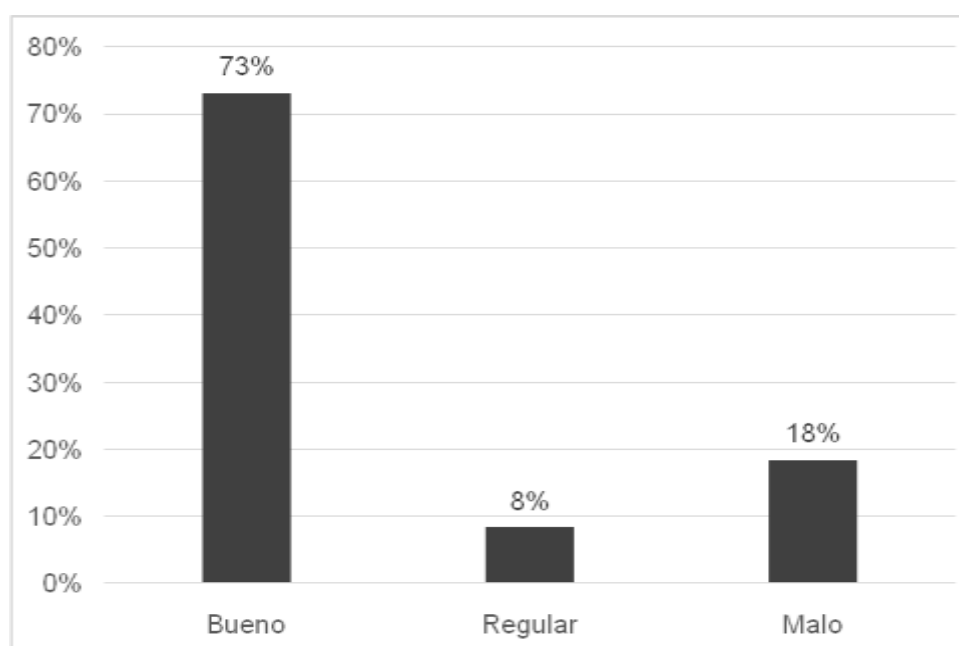
La dimensión *Desarrollo de Recursos Humanos* está conformada por los indicadores *incentivos* y *capacitación*; observándose que el 85% de los entrevistados manifiestan que esta dimensión es buena, lo cual demuestra que los colaboradores se encuentran satisfechos con las retribuciones que le brinda la institución, siendo estas de naturaleza económica, social, entre otras; así como por los programas de capacitación ofertados.

Luego de exponer y explicar los resultados obtenidos por cada dimensión, en la tabla siguiente se presenta el consolidado de las cifras mostradas anteriormente a efectos de conocer el resultado final de la variable analizada (clima organizacional), la misma que se obtuvo promediando la sumatoria de porcentajes obtenidos de cada dimensión entre el número de dimensiones, tal como se aprecia a continuación:

**Tabla N° 15: Resultado final de la variable clima organizacional**

Dimensiones/Resultado	Bueno	Regular	Malo
1. Estructura organizacional	60%	11%	29%
2. Funciones y tareas	47%	12%	41%
3. Ambiente de trabajo	67%	8%	25%
4. Liderazgo del jefe inmediato	90%	3%	7%
5. Relaciones laborales	86%	7%	7%
6. Imagen e identificación	77%	10%	13%
7. Desarrollo de recursos humanos	85%	8%	7%
<b>Total</b>	<b>73%</b>	<b>9%</b>	<b>18%</b>

Fuente: Consolidados de las dimensiones



Fuente: Tabla N° 15

**Figura N° 8: Resultado final de la variable Clima Organizacional**

### Interpretación

Tal como se puede apreciar de la tabla anterior, el resultado final muestra que el 73% de los entrevistados sostienen que el clima organizacional es bueno, en contraste con un 18% que señalan que es malo; en consecuencia, podemos afirmar que el clima organizacional en la Contraloría Regional Chachapoyas es bueno; además, este resultado tiene un alto grado de confiabilidad, en razón que, la muestra estuvo constituida por la totalidad de colaboradores.

#### IV. DISCUSIÓN

Efectuando un análisis pormenorizado, se advierte que las dimensiones en estudio presentan valores fluctuantes, encontrándose dimensiones con valores muy altos, como es el caso de *liderazgo del jefe inmediato, relaciones laborales y desarrollo de recursos humanos*, con 90%, 86% y 85%, respectivamente, lo cual demuestra que los aspectos sociales y humanos representan la mayor fortaleza de la organización, que a su vez, estaría relacionado con la exhaustiva selección de personal que efectúa la Contraloría, dando un énfasis particular al aspecto psicológico; además, el nivel académico que ostentan los colaboradores (la mayoría cuenta con estudios de posgrado), así como la edad promedio de los mismos (32 años), influyen directamente en los valores obtenidos en estos indicadores.

En este sentido, García (2012) valora la importancia del reconocimiento al trabajador como elemento motivador, lo cual guarda estrecha relación con los resultados obtenidos en el presente estudio, pues quedó comprobado que un buen trato por parte del jefe, relaciones cordiales entre compañeros de labores y el reconocimiento al esfuerzo, contribuyen a mantener motivados a los colaboradores, y por ende, a tener un clima laboral bastante favorable en la organización.

Seguidamente, tenemos la dimensión *Imagen e identificación* con un valor de 77%, que demuestra que los colaboradores realmente poseen el sentido de pertenencia, es decir se sienten orgullosos de ser parte de la Contraloría.

Respecto a este punto, Álvarez (2002) determinó que el incipiente desarrollo de la cultura organizacional en el Instituto Nacional de Oftalmología ha generado que los trabajadores nombrados y contratados no se sientan identificados con la institución, evidenciándose en una disminución en la productividad; situación opuesta se aprecia en la Contraloría, en la que a partir de un trato justo y equitativo a los trabajadores, sin distinción de régimen laboral, se ha conseguido que estos se muestren identificados y comprometidos con la labor

que realizan, lo cual queda demostrado con el cumplimiento de las metas trazadas por la institución.

A continuación se ubica la dimensión *ambiente de trabajo* con un valor de 67%, cuyo resultado, a pesar de ser bueno, revela el descontento que tienen algunos colaboradores con las instalaciones que actualmente ocupa la Contraloría Regional Chachapoyas que, inicialmente fue alquilado para albergar alrededor de dieciocho (18) personas; sin embargo, por el crecimiento que ha experimentado la institución, el número de trabajadores actualmente es de veinticinco (25); situación que ha generado que rebase la capacidad del mencionado local, ocasionando la disconformidad en los colaboradores por la falta de espacio y seguridad.

Lo señalado en el párrafo anterior, difiere considerablemente con lo señalado por Castañeda (2014), quien señala que en la Municipalidad Provincial de Chachapoyas el 73% de los trabajadores consideran que el clima laboral es inadecuado, debido, entre otros factores, a la falta de equipos tecnológicos y herramientas modernas que les permitan desarrollar sus funciones adecuadamente; en consecuencia, los factores relacionados a la infraestructura, equipamiento y seguridad en el área de trabajo juegan un papel importante en la determinación del clima laboral.

Luego se sitúa la dimensión *estructura organizacional* con 60%, cuyo resultado se explica en la opinión que tienen los encuestados respecto al cumplimiento de las normas y la práctica de valores que los compañeros de trabajo tienen en el desempeño de sus tareas; provocado, en muchos casos, por la formación ética y moral inherente a cada trabajador, evidenciando que aún existe un trabajo pendiente por parte de la organización en lo referente a valores y principios, siendo necesario que se realicen acciones mucho más agresivas para mejorar estos aspectos; pues, como sostienen Davis y Newstrom (1999), *“cuanto más se relacione con el trabajo la conducta de una persona fuera de su trabajo, tanto más justificable será la influencia organizacional sobre ese empleado”*.

Por último, se tiene a la dimensión *funciones y tareas*, en la que tan solo el 47% de los entrevistados opinan que es bueno y un 41% afirma que es malo, dicha respuesta obedece principalmente al factor carga laboral, que está provocando que los colaboradores dediquen más tiempo al trabajo en desmedro de sus relaciones familiares y amicales, que a la postre podría originar una disminución de lo que Davis y Newstrom (1999) denominan calidad de vida laboral (CVL).

A partir de los resultados obtenidos en el presente trabajo de investigación se ha determinado que el clima organizacional en la Contraloría Regional Chachapoyas es bueno, pues el promedio general obtenido de los resultados de las siete dimensiones, arrojan un valor de 73%, que de acuerdo con la escala preestablecida se ubica como bueno. Dicho resultado es coherente con la información proporcionada por el departamento de Personal de la institución, el cual, cada año realiza una evaluación a fin de determinar el clima organizacional de cada unidad orgánica.

## V. CONCLUSIONES

**Primero:** Se determinó el nivel de clima organizacional de la Contraloría Regional Chachapoyas, el cual es considerado bueno con 73%; respaldado por los resultados obtenidos en las dimensiones *liderazgo del jefe inmediato, relaciones laborales, desarrollo de recursos humanos, imagen e identificación, ambiente de trabajo, estructura organizacional*. En contraste, tenemos la dimensión *funciones y tareas*, en la cual, no existe un valor predominante.

**Segunda:** Se elaboró una propuesta de plan de motivación laboral, en cuyo diseño se tomó como base los resultados obtenidos en las dimensiones del clima organizacional evaluadas en el presente trabajo de investigación.

## **VI. RECOMENDACIONES**

**Primero:** Al departamento de Personal de la Contraloría General de la República y a la Contraloría Regional Chachapoyas, continuar con las acciones y actividades emprendidas para mantener y mejorar los resultados alcanzados con relación al clima organizacional; del mismo modo, establecer las estrategias necesarias para mejorar los indicadores concernientes a la carga laboral, pues constituye el principal indicador que merma los resultados obtenidos.

**Segunda:** Al departamento de Personal de la Contraloría General de la República validar e implementar el plan de motivación laboral, a fin de pueda ser replicado en otras dependencias de la institución.

## VII. REFERENCIAS

- Acosta, A. J., Fernández, N., & Mollón, M. (2002). *Recursos Humanos en empresas de Turismo y Hostelería*. Madrid: Pearson Educación .
- Alfaro, R., Leyton, S., Meza, A., & Saenz, I. (2012). *Satisfacción laboral y su relación con algunas variables ocupacionales en tres municipalidades*. Tesis para obtener el grado académico de Magíster en Administración Estratégica de Empresas, PUCP, Lima, Perú.
- Alvarado, C. (10 de Abril de 2014). Obtenido de <https://prezi.com/w3s1pklyhoe/la-estructura-organizacional-segun-chiavenato-es-el-patron-p/>.
- Alvarez, S. Y. (2002). *La cultura y el clima organizacional como factores relevantes en la eficacia del Instituto de Oftalmología*. Tesis para obtener el título de licenciatura en Comunicación Social, UNMSM, Lima, Perú.
- Bernal, I., Pedraza, N. A., & Sánchez, M. L. (13 de Diciembre de 2013). *El clima organizacional y su relación con la calidad de los servicios públicos de salud: diseño de un modelo teórico*. Obtenido de <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0123592314001624>
- Bustamante, M. A., Grandón, M. L., & Lapo, M. (21 de Enero de 2015). Caracterización del clima organizacional en hospitales de alta complejidad en Chile. *Estudios Gerenciales*, 437-438. doi: 0123-5923. Obtenido de <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0123592315000583>
- Cardona, D. R., & Zambrano, R. (2 de Junio de 2014). *Revisión de instrumentos de evaluación de clima organizacional*. Obtenido de <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S012359231400117X>
- Castañeda, J. A. (2014). *Influencia del clima organizacional en la calidad de servicios tributarios de la Municipalidad Provincial de Chachapoyas 2014*. Tesis para obtener el grado académico de Magister en Gestión Pública, UCV, Chachapoyas, Perú.
- Castro, D. (2014). *Clima organizacional y motivación laboral en el Ministerio de Economía y Finanzas año 2014*. Tesis para obtener el grado académico de Magister en Gestión Pública, UCV, Lima, Perú.
- Chiavenato, I. (1993). [www.dicis.ugto.mx/profesores/Josue/documentos/LIDERAZGO.doc](http://www.dicis.ugto.mx/profesores/Josue/documentos/LIDERAZGO.doc).
- Chiavenato, I. (2002). *Gestión del talento humano*. México: McGraw Hill.



- Clubensayos. (2014). *Diferencias entre actividad, función y tarea*. Obtenido de <https://www.clubensayos.com/Negocios/DIFERENCIAS-ENTRE-FUNCI%C3%93N-ACTIVIDAD-Y-TAREA/1400920.html>.
- Cubillos, B., Velásquez, F. C., & Reyes, M. (2014). *Plan de mejoramiento de variables del clima organizacional que afectan al desempeño laboral en una entidad del estado*. Obtenido de <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2215910X14700126>
- Davis, K., & Newstrom, J. (1999). *Comportamiento humano en el trabajo*. (Décima ed.). México: McGraw Hill.
- De Cenzo, D., & Robbins, S. (2005). *Administración de recursos humanos*. México: Limusa Wiley.
- Esan. (2017). *Seis dimensiones para la medición del clima organizacional*. Obtenido de [http://www.esan.edu.pe/apuntes-empresariales/2017/03/seis-dimensiones-para-la-medicion-de-clima-organizacional/?utm\\_source=Conexi%C3%B3n+ESAN&utm\\_campaign=f9391e3672-ConexionESAN\\_Semanal3\\_20\\_2017&utm\\_medium=email&utm\\_term=0\\_b49cc8a4a9-f9391e3672-137683174](http://www.esan.edu.pe/apuntes-empresariales/2017/03/seis-dimensiones-para-la-medicion-de-clima-organizacional/?utm_source=Conexi%C3%B3n+ESAN&utm_campaign=f9391e3672-ConexionESAN_Semanal3_20_2017&utm_medium=email&utm_term=0_b49cc8a4a9-f9391e3672-137683174)
- Ferreiro, P., & Alcazar, M. (2002). *Gobierno de Personas en la Empresa*. Barcelona: Escuela de Dirección Universidad de Piura.
- García, V. (2012). *La motivación laboral. Estudio descriptivo de algunas variables*. Obtenido de <http://uvadoc.uva.es/bitstream/10324/1144/1/TFG-B.60.pdf>
- Gerencial, C. d. (2012). Obtenido de [http://centrodedesarrollogerencial.blogspot.pe/2012/03/relaciones-laborales\\_09.html](http://centrodedesarrollogerencial.blogspot.pe/2012/03/relaciones-laborales_09.html).
- Gonzales, E. (2014). *Clima psicológico universitario desde la perspectiva del personal administrativo de la Universidad Nacional Toribio Rodríguez de Mendoza de Amazonas*. Obtenido de <http://revistas.uss.edu.pe/index.php/tzh/article/view/27/26>
- Hernández, R., Méndez, S., & Contreras, R. (2012). *Contrucción de un instrumento para medir el clima organizacional en función del modelo de los valores de la competencia*. Obtenido de <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0186104214712501>
- Hernández, R., Zapata, N. E., & Mendoza, C. P. (2013). *Metodología de la investigación para bachillerato*. México: Mc Graw Hill Educación.

- Hurtado de Barrera, J. (2000). *Metodología de la investigación holística*. Caracas: Sypal.
- Janto, C. (2014). *Clima organizacional y motivación laboral en trabajadores del Ministerio de Agricultura y Riego - sede central - Lima, 2014*. Tesis para obtener el grado académico de Magister en Gestión Pública, UCV, Lima, Perú.
- Jeria, F. M., Muñoz, J. E., & Torres, L. A. (2006). *Análisis de clima organizacional de la Tesorería General de la República*. Tesis para obtener la licenciatura en Ciencias Políticas y Administrativas y Título Profesional de "Administrador Público. Obtenido de <http://bibliotecadigital.academia.cl/bitstream/handle/123456789/467/tadpu106.pdf;jsessionid=CD8D01B216F58DD4166049476F07A75D?sequence=1>
- Koontz, H., & Weihrich, H. (2007). *Elementos de Administración Un Enfoque Internacional*. México: Mc Graw Hill Interamericana.
- Kukuieff, G. (2011). *Motivación del Personal en la Administración Pública*. Obtenido de [http://bdigital.uncu.edu.ar/objetos\\_digitales/5174/kukuieffmotivaciondelpersonal.pdf](http://bdigital.uncu.edu.ar/objetos_digitales/5174/kukuieffmotivaciondelpersonal.pdf)
- Leonardo, T. P. (2005). *El potencial humano y los estímulos organizacionales*. Obtenido de [http://www.cybertesis.edu.pe/sisbib/2005/tito\\_hp/epub/tito\\_hp.epub](http://www.cybertesis.edu.pe/sisbib/2005/tito_hp/epub/tito_hp.epub)
- Los Recursos Humanos. (2015). *Desarrollo de Recursos Humanos*. Obtenido de <http://www.losrecursoshumanos.com/desarrollo-de-los-recursos-humanos/>.
- Luthans, F. (2008). *Comportamiento organizacional* (Undécima ed.). México: McGraw Hill Interamericana.
- Morales, O. (2016). *¿Cómo puedo mantenerme motivado en mi trabajo?* Obtenido de [http://www.esan.edu.pe/conexion/bloggers/intercultural-management/2016/07/como-puedo-mantenerme-motivado-en-mi-trabajo/?webView=true&utm\\_source=Conexi%C3%B3n+ESAN&utm\\_campaign=32820ab333-ConexionESAN\\_Semanal&utm\\_medium=email&utm\\_term=0\\_b49cc8a4a9-32820ab3](http://www.esan.edu.pe/conexion/bloggers/intercultural-management/2016/07/como-puedo-mantenerme-motivado-en-mi-trabajo/?webView=true&utm_source=Conexi%C3%B3n+ESAN&utm_campaign=32820ab333-ConexionESAN_Semanal&utm_medium=email&utm_term=0_b49cc8a4a9-32820ab3)
- Palma, S. (2000). *Motivación y clima laboral en personal de entidades universitarias*. Obtenido de [http://sisbib.unmsm.edu.pe/bvrevistas/investigacion\\_psicologia/v03\\_n1/pdf/a01v3n1.pdf](http://sisbib.unmsm.edu.pe/bvrevistas/investigacion_psicologia/v03_n1/pdf/a01v3n1.pdf)

- Pérez, J., & Merino, M. (2014). Obtenido de <https://definicion.de/ambiente-de-trabajo/>.
- Perez, N. O., & Rivera, P. L. (2015). *Clima organizacional y satisfacción laboral en los trabajadores del Instituto de Investigaciones de la Amazonía Peruana*. Tesis para obtener el grado académico de Magister en Gestión Empresarial, UNAP, Iquitos, Perú.
- Reyes, L. K., & Reyna, J. (2014). *Influencia de talleres motivacionales en el clima organizacional del personal administrativo de la Dirección Regional de Educación Amazonas*. Tesis para obtener el grado académico de Magister en Gestión Pública, UCV, Chachapoyas, Perú..
- Reglamento Interno de Trabajo de la Contraloría General de la Republica (2015). Aprobado mediante Resolución de Contraloría N° 173-2015-CG.
- Robbins, S. (2004). *Comportamiento organizacional* (Décima ed.). México: Pearson Educación.
- Samaniego, J. (2011). *Como influye el clima laboral en el rendimiento del personal de la dirección de recursos humanos de la Contraloría General del Estado en la ciudad de Quito*. Obtenido de <http://www.dspace.uce.edu.ec/bitstream/25000/1708/1/T-UCE-0007-21.pdf>
- Secretaría de la Administración Pública de la república del Ecuador. (2015). *El Estado trabaja por mejorar el clima laboral de las entidades públicas*. Obtenido de <http://www.administracionpublica.gob.ec/el-estado-trabaja-por-mejorar-el-clima-laboral-de-las-entidades-publicas/>
- Serrano, B. J., & Portalanza, A. (2014). *Influencia del liderazgo sobre el clima organizacional*. Obtenido de <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2215910X14700266>
- Solano, D. (2011). *La Motivación por el Servicio Público: Entendiendo las claves para tener un buen funcionario público*. Obtenido de [https://www.researchgate.net/publication/220006154\\_Solano\\_D\\_2011\\_La\\_Motivacion\\_por\\_el\\_Servicio\\_Publico\\_Entendiendo\\_las\\_claves\\_para\\_tener\\_un\\_buen\\_funcionario\\_publico\\_Revista\\_de\\_Gestion\\_Publica\\_y Desarrallo\\_550](https://www.researchgate.net/publication/220006154_Solano_D_2011_La_Motivacion_por_el_Servicio_Publico_Entendiendo_las_claves_para_tener_un_buen_funcionario_publico_Revista_de_Gestion_Publica_y Desarrallo_550)
- Stoner, J., Freeman, E., & Gilbert, D. (2010). *Administración*. México: Pearson Educación.
- Tito, P. L. (2005). *El potencial humano y los estímulos organizacionales*. Obtenido de <http://revistasinvestigacion.unmsm.edu.pe/index.php/administrativas/article/view/9367/8184>

Vidal, E. (2004). *Diagnóstico organizacional* (Segunda ed.). Bogotá: Ecoe Ediciones.

Yubero, S., & Morales, F. (2006). *La identificación en las organizaciones y su relación con la prototipicidad y el conflicto entre grupos profesionales*. Obtenido de [https://ruidera.uclm.es/xmlui/bitstream/handle/10578/1958/fi\\_1331635987-1.psicothemapaspidi.pdf?sequence=1](https://ruidera.uclm.es/xmlui/bitstream/handle/10578/1958/fi_1331635987-1.psicothemapaspidi.pdf?sequence=1).

## **VIII. Anexos**

### **Anexo N° 1: Propuesta de Plan de Motivación Laboral**

#### **Propuesta de plan de motivación laboral para mejorar el clima organizacional en la Contraloría Regional Chachapoyas**

##### **I. Datos informativos**

- 1.1 Lugar : Chachapoyas - Amazonas
- 1.2 Institución : Contraloría Regional Chachapoyas
- 1.3 Investigador : William Alexander Carrión López
- 1.4 Duración : 12 meses

##### **II. Presentación**

Luego de conocer el resultado del instrumento de evaluación aplicado a los colaboradores de la Contraloría Regional Chachapoyas, el mismo que consistió en una encuesta de 31 preguntas, cuyo propósito fue conocer el clima organizacional, se evidenció que dicha variable presenta valores altos, es decir, el clima organizacional es bueno, lo cual guarda coherencia con los resultados presentados por el departamento de Personal de la Contraloría General de la República en las evaluaciones que realiza todos los años, convirtiendo a esta entidad como una de las mejores organizaciones del estado.

En ese sentido, el plan de motivación laboral que se propone no busca sustituir a las estrategias y acciones emprendidas desde el nivel central, sino más bien, pretende complementar y/o coadyuvar a generar condiciones laborales favorables para el colaborador, que a la postre convierta a la Contraloría Regional Chachapoyas, como la unidad orgánica con mejores indicadores de clima organizacional a nivel nacional.

##### **III. Justificación**

En presente plan se sustenta en las normas de organización interna de la Contraloría General de la República, como son el Reglamento Interno de Trabajo y el Reglamento Interno de Seguridad y Salud en el Trabajo.

## **IV. Objetivos**

### **4.1 Objetivo general**

- Mejorar el clima organizacional en los colaboradores de la Contraloría Regional Chachapoyas.

### **4.2 Objetivos específicos**

- Fortalecer el trabajo en equipo y la comunicación interpersonal entre los colaboradores.
- Desarrollar habilidades blandas en los colaboradores como son: asertividad y empatía.
- Mejorar el estado emocional de los colaboradores.

## **V. Fundamentación**

A partir de los resultados obtenidos en la aplicación del instrumento de evaluación, los cuales revelan que el clima laboral, en términos generales es bueno, resulta necesario considerar algunas conceptos y definiciones que respalden las actividades que se pretenden implementar con la aplicación de la propuesta de plan de motivación laboral, poniendo especial énfasis en los temas vinculados a relaciones humanas, entre ellos tenemos:

Davis y Newstrom (1999), cuando abordan el tema de calidad de vida laboral (CVL), sostienen que los recursos humanos se deben desarrollar, no simplemente usar; señalan, además, que el trabajo no debe realizarse en condiciones extremadamente negativas, en el sentido que, no se debe someter a los trabajadores a excesiva tensión, no se debe dañar ni denigrar su sentido humano, no debe ser amenazador ni demasiado peligroso.

Seguidamente, los referidos autores proponen que el trabajo debe contribuir, o al menos dejar intacta, la capacidad de los trabajadores para desempeñar otros roles en la vida, como los de ciudadano, cónyuge y madre o padre; concluyendo finalmente que el trabajo debe contribuir al avance de la sociedad en general.

Por otro lado, Stoner, Freeman y Gilbert (2010) citan el modelo de las relaciones humanas ligado a Elton Mayo y sus contemporáneos, que propone que el aburrimiento y la repetición de muchas tareas disminuía la motivación, en tanto que los contactos sociales servían para crear motivación y sostenerla; es así que, concluyeron que los gerentes pueden motivar a los empleados reconociendo sus necesidades sociales y haciendo que se sientan útiles e importantes.

En esa línea, el modelo de las relaciones humanas propone que las personas se quieren sentir útiles e importantes, quieren pertenecer y ser reconocidas, siendo que estas necesidades son muchas veces más importantes que el dinero para motivar a las personas en el trabajo.

A su vez, Chiavenato (2002) señala que, desde la perspectiva de la gestión de personas, la organización viable es la que no sólo consigue captar y aplicar adecuadamente sus recursos humanos, sino también mantenerlos satisfechos a largo plazo en la organización. El mantenimiento de las condiciones laborales exige una serie de cuidados especiales, entre los cuales destacan los estilos de gerencia, las relaciones con los colaboradores y los programas de salud ocupacional.

En así que, el autor señala que los procesos de la organización deben brindar un ambiente físico, psicológico y social de trabajo agradable y seguro, así como garantizar relaciones sindicales amigables y de cooperación, elementos importantes en la permanencia de las personas en la organización, y sobre todo en la motivación para el trabajo y la consecución de los objetivos organizacionales.

En el mismo texto, Chiavenato cita el diseño de un programa de relaciones con los empleados propuesto por Milkovich y Boudreau, el mismo que debería incluir aspectos relacionados a comunicación, cooperación, protección, asistencia, así como disciplina y conflicto.

Por último, Chiavenato propone una serie de beneficios y servicios que la organización debería brindar a los colaboradores para facilitarles la vida y hacerla más agradable, destacando entre ellos los beneficios recreativos, los cuales buscan proporcionar al empleado condiciones físicas y psicológicas de descanso, diversión, recreación, higiene mental y tiempo libre; extendiéndose en algunos casos a la familia del trabajador. Dichos beneficios incluyen: asociación, áreas de descanso en los intervalos de trabajo, música ambiental, actividades deportivas y comunitarias, paseos y excursiones programados.

## **VI. Pilares**

La propuesta planteada tendrá como pilar fundamental a la Contraloría Regional Chachapoyas, pues esta unidad orgánica se encargará de la implementación y posterior evaluación del plan de motivación laboral y, además, será la unidad orgánica beneficiaria de los resultados que se obtengan con la puesta en marcha de la propuesta; para ello, deberá disponer del apoyo del personal administrativo de la oficina; asimismo, dependiendo de las actividades a realizar se podrá delegar la organización a diferentes colaboradores.

## **VII. Descripción del modelo y/o propuesta**

La propuesta consiste en el desarrollo de una serie de actividades deportivas, sociales, religiosas, recreativas, entre otras, mediante las cuales se busca la participación e involucramiento de los colaboradores, de manera tal, que no afecte el normal desarrollo de las labores diarias, cuyo propósito será mejorar las relaciones interpersonales; así como desligar, por lo menos en cierta medida, de las actividades cotidianas y elevada carga laboral que, como se había mencionado anteriormente, representa la mayor dificultad que atraviesan los trabajadores de la Contraloría Regional Chachapoyas.



### VIII. Contenidos a desarrollar

Nº	Actividad	Estrategia	Responsable	Recursos y materiales	Tiempo empleado	Frecuencia	Justificación
1.	Juegos deportivos	Práctica de fútbol y vóley mixto.	Colaborador (a) encargado de deportes	Balones de fútbol, vóley, net.	1,5 horas	Dos veces por mes	Está comprobado que la práctica del deporte reduce los niveles de estrés y mejora la salud física y mental de las personas.
2.	Caminatas	Recorrido a lugares cercanos a la ciudad de Chachapoyas	Conductor	Gorros	2 horas	Dos veces por mes	Realizar caminatas a lugares cercanos contribuirá a fortalecer los lazos de amistad y camaradería entre los colaboradores, al mismo tiempo permitirá conocer lugares de esparcimiento de Chachapoyas.
3.	Liturgias	Organización de liturgias en las instalaciones del centro de labores.	Secretaria de la jefatura	Pago por derecho de misa.	1 hora	Una vez por mes	Escuchar las escrituras bíblicas fortalecerá los valores y principios que debe reunir cada colaborador, asimismo, brindará soporte emocional para las labores diarias.
4.	Juegos recreativos con familiares de los colaboradores	Práctica de sapo, encostados y juegos diversos.	Asistentes de gerencia	Alquiler de locales.	2 horas	Una vez por mes	Se busca mayor integración familiar.
5.	Danzas	Ensayo de danzas regionales y nacionales.	Colaborador (a) encargado	Contratación de profesor de danzas.	1,5 horas	Dos veces por mes	Evitar las actividades rutinarias.
6.	Charlas motivacionales	Dictado de charlas en temas de liderazgo, inteligencia emocional, coaching y trabajo en equipo.	Colaborador (a) encargado	Contratación de psicólogo organizacional.	2 horas	Una vez por mes	Desarrollar habilidades blandas en los colaboradores.

7.	Cocina regional	Preparación de platos y postres típicos de la región Amazonas.	Colaborador (a) encargado	Adquisición de insumos.	2 horas	Una vez por mes	Se busca mayor integración laboral.
8.	Celebración de onomásticos	Conmemoración de los onomásticos de cada colaborador.	Comisión encargada	Adquisición de torta, platos fríos y bebidas.	1 hora	Una vez por mes	Se busca mayor integración laboral.
9.	Recompensas	Otorgar premios a los colaboradores destacados.	Jefe de la Unidad Orgánica	Compra de tarjetas, llaveros, suvenires, etc.	0,5 horas	Una vez por mes	Reconocer y valorar el desempeño laboral.
10.	Promoción de la salud	Ofrecer charlas a los colaboradores respecto a enfermedades recurrentes.	Comisión encargada	Coordinación con profesionales de la salud.	1 hora	Una vez por mes	Mayor conocimiento de enfermedades.
11.	Refrigerios	Brindar pequeños aperitivos a los colaboradores de manera sorpresiva en cualquier momento de la jornada laboral.	Secretaria de la jefatura	Adquisición de galletas, bebidas y/o jugos, golosinas, etc.	15 minutos	Una vez por semana	Reconocer y valorar el desempeño laboral.

En adición a la propuesta de plan de motivación laboral y, tomando en consideración que los resultados obtenidos en la dimensión funciones y tareas revelan un valor por debajo de las demás dimensiones evaluadas, influenciada por el factor carga laboral excesiva, corresponde proponer lo siguiente:

1. Contratación de practicantes para el desarrollo de labores administrativas que actualmente realizan los auditores (organización, clasificación y referenciación de la documentación de auditoría).
2. Redistribución de expedientes de denuncias, requerimiento de servicios de control, pedidos de información a los órganos de control institucional (OCI) de acuerdo al ámbito de competencia.

#### **IX. Evaluación**

La evaluación consistirá en la aplicación de un instrumento que podría ser una encuesta, cuestionario, lista de cotejo u otro medio, a través del cual se pueda determinar el clima organizacional luego de 12 meses de implementación del plan, a fin de conocer su grado de efectividad y, de ser necesario, efectuar las correcciones o mejoras que el caso lo requiera.

#### **X. Vigencia del modelo**

El plan de motivación propuesto tendrá vigencia desde su implementación hasta la evaluación de los resultados obtenidos, esto es, a los 12 meses luego de haberse iniciado su puesta en marcha; a partir de ello, se decidirá su continuidad, modificación o desactivación.

#### **XI. Retos que exige el modelo**

El principal reto que enfrenta el modelo es el involucramiento de los colaboradores, pues, de acuerdo a la experiencia, podemos afirmar que el nivel de participación en eventos similares ha ido disminuyendo, a menos que el jefe de la unidad orgánica disponga la asistencia obligatoria.

## Anexo N° 2: Instrumento de evaluación

### Encuesta de Clima Organizacional

Estimado colaborador lo invitamos a responder una breve encuesta relacionada al clima organizacional, que busca conocer nuestras necesidades y ayudarnos a tomar acciones en beneficio de todo el personal.

Marque y complete los datos siguientes:

Sexo: M ( )      F ( )

Edad:.....

Estado civil:.....

Régimen laboral: D. Leg. 728 ( )      CAS ( )      Otros ( )

Tiempo de servicio:.....

A continuación encontrarás una serie de afirmaciones y preguntas, las cuales agradeceremos respuestas con la mayor sinceridad y honestidad posible, marcando la alternativa que mejor describa lo que sientes o piensas.

#### Instrucciones

Para cada afirmación, marque con una (X) la casilla correspondiente a la opción que mejor identifica su posición.

Nº	Pregunta	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo ni desacuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
1.	Las normas de la institución son siempre cumplidas por los colaboradores.					
2.	La institución proporciona la información para conocer las responsabilidades y funciones del cargo.					
3.	Existen grupos cuyos valores no favorecen el trabajo de la organización.					
4.	Con frecuencia nuestros compañeros hablan mal de la organización.					
5.	Existe una determinación clara de las funciones que cada uno debe desempeñar.					
6.	En este trabajo me siento realizado profesionalmente.					
7.	La sensación que tengo de mi trabajo es que me están explotando.					
8.	El horario de trabajo no me permite pasar tiempo con mi familia y amigos.					
9.	A la institución solo le interesa el cumplimiento de metas y no los resultados del trabajo.					
10.	Las condiciones de la institución cada vez me ponen más nervioso.					

Nº	Pregunta	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo ni desacuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
11.	La mayoría de los colaboradores nos sentimos satisfechos con el ambiente físico de nuestra oficina.					
12.	El mobiliario y equipos disponibles en la oficina (silla, escritorio, computadora, etc.) son apropiados para mi desempeño laboral.					
13.	La limpieza y aseo de mi área de trabajo son buenos.					
14.	La iluminación de mi área de trabajo es suficiente y adecuada.					
15.	Existe la seguridad para evitar accidentes y riesgos en la oficina.					
16.	El jefe me da autonomía para tomar las decisiones necesarias para el cumplimiento de mis responsabilidades.					
17.	Puedo hablar libremente con el jefe cuando estoy en desacuerdo con él.					
18.	El jefe alienta el trabajo en equipo.					
19.	El jefe absuelve las dudas que se presentan en el desarrollo de las labores.					
20.	Participo de las actividades culturales y recreacionales que organiza la institución.					
21.	La institución fomenta y promueve la comunicación interpersonal.					
22.	Llevarse bien con el jefe beneficia la calidad del trabajo.					
23.	El jefe toma en cuenta los planteamientos y sugerencias que se le hacen.					
24.	Realmente nos preocupa el prestigio de la institución.					
25.	Los trabajadores se sienten orgullosos de pertenecer a esta institución.					
26.	Asumiría mayor responsabilidad por el mismo sueldo que percibo actualmente.					
27.	La remuneración es atractiva en comparación con la de otras organizaciones.					
28.	Tengo oportunidades de incrementar mi desarrollo de habilidades, aptitudes y actualización de conocimientos.					
29.	Por lo general, las personas que trabajan bien son reconocidas en la institución.					
30.	La entidad se preocupa por brindarme capacitación para realizar mejor mi trabajo.					
31.	Los programas de capacitación preparan al colaborador para avanzar en una línea de carrera.					

**Gracias por tu participación**

## Anexo N° 3: Ficha de expertos

Chachapoyas, 25 de noviembre de 2016

### Carta N° 001-2016-WACL

Mg. Gustavo Humberto Muñoz Campón  
Jefe de la Oficina de Planificación y Presupuesto de la Gerencia Administrativa Amazonas – Ministerio Público.


**Asunto** : Validación de instrumento a través de juicio de expertos.

**Referencia** : Proyecto de tesis para optar el grado académico de Magister el Gestión Pública.

Me es muy grato dirigirme a usted para expresarle mi cordial saludo y al mismo tiempo hacer de su conocimiento que siendo estudiante del programa de Maestría en Gestión Pública de la Universidad Cesar Vallejo – Filial Chachapoyas, es necesario validar el instrumento con el cual recogeré la información para el desarrollo de mi trabajo de investigación, el mismo que servirá para optar el grado académico de magister.

En ese sentido, conocedor que su persona cuenta con el grado académico de Magister en Gestión Pública, recurro para solicitarle su apoyo con el llenado de la ficha técnica del instrumento que formará parte del proyecto de investigación denominado: "Propuesta de plan de motivación laboral para mejorar el clima organizacional en los colaboradores de la Contraloría Regional Chachapoyas - 2016", para tal fin adjunto al presente la ficha técnica del instrumento en mención en siete (7) folios.

Agradeciéndole por anticipado el apoyo requerido me suscribo de usted.

  
William Alexander Carrión López  
DNI N° 40931792

  
Mg. Gustavo H. Muñoz Campón

ANEXO 02

FICHA TÉCNICA DEL INSTRUMENTO

**UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO**

**ESCUELA DE POSTGRADO**

**MAESTRIA EN GESTIÓN PÚBLICA**

**I. TÍTULO DEL PROYECTO.**

Propuesta de plan de motivación laboral para mejorar el clima organizacional en los colaboradores de la Contraloría Regional Chachapoyas – 2016.

- |                               |  |
|-------------------------------|--|
| 1. Nombre del experto         | : Mg. Gustavo Humberto Muñoz Campón  |
| 2. Nombre del Instrumento     | : Encuesta.  |
| 3. Propósito                  | : Determinar el clima organizacional en la Contraloría Regional Chachapoyas – 2016.  |
| 4. Unidades de análisis       | : Colaboradores de la Contraloría Regional Chachapoyas.  |
| 5. Duración                   | : 20 minutos.  |
| 6. Muestra                    | : Comprende 23 colaboradores.  |
| 7. Descripción de instrumento | : Consiste en una lista de 31 ítems que tiene la finalidad de conocer el clima organizacional en la Contraloría Regional Chachapoyas – 2016. |
| 8. Responsable                | : Br. William Alexander Carrión López  |

**II. ASPECTOS DE LA EVALUACIÓN DEL INSTRUMENTO.**

- Se evaluará cada uno de los ítems teniendo en cuenta los siguientes criterios:
  - Redacción clara y precisa.
  - Coherencia con la variable, dimensión e indicador.
- Se anotarán las observaciones/sugerencias en los ítems respectivos.

  
Mg. Gustavo M. Muñoz Campón

VARIABLE	DIMENSION	INDICADORES	ITEMS/PREGUNTAS/REACTIVOS	OPCIONES DE RESPUESTA					VALORACION								OBSERVACIONES		
				Totamente de acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	En desacuerdo	Totamente en desacuerdo	Redacción clara y precisa	Tiene coherencia con la variable		Tiene coherencia con la dimensión		Tiene coherencia con el indicador					
					SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO					
Clima organizacional	Estructura organizacional	Normas	01. Las normas de la institución son siempre cumplidas por los colaboradores		X		X		X		X		X						
			02. La institución proporciona la información para conocer las responsabilidades y funciones del cargo.		X		X		X		X		X		X				
		Valores	03. Existen grupos cuyos valores no favorecen el trabajo de la organización.		X		X		X		X		X		X				
			04. Con frecuencia nuestros compañeros hablan mal de la organización.		X		X		X		X		X		X				

  
 Mg. Gustavo M. Muñoz Campaña



VARIABLE	DIMENSION	INDICADORES	ITEMS/PREGUNTAS/REACTIVOS	OPCIONES DE RESPUESTA				VALORACION						OBSERVACIONES					
				Totamente de acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	En desacuerdo	Totamente en desacuerdo	Redacción clara y precisa	Tiene coherencia a con la variable	Tiene coherencia a con la dimensión	Tiene coherencia a con el indicador	SI		NO	SI	NO	SI	NO
Clima organizacional	Funciones y tareas	Relevancia de las funciones	05. Existe una determinación clara de las funciones que cada uno debe desempeñar.						X	X	X	X			X				
			06. En este trabajo me siento realizado profesionalmente.						X	X	X	X			X				
		Carga laboral	07. La sensación que tengo de mi trabajo es que me están explotando.								X	X	X	X			X		
			08. El horario de trabajo no me permite pasar tiempo con mi familia y amigos.								X	X	X	X			X		
			09. A la institución solo le interesa el cumplimiento de metas y no los resultados del trabajo.									X	X	X	X			X	
			10. Las condiciones de la institución cada vez me ponen mas nervioso.									X	X	X	X			X	

  
 \_\_\_\_\_  
 Mtro. Gabriel H. Juárez Cordero

VARIABLE	DIMENSION	INDICADORES	ITEMS/PREGUNTAS/REACTIVOS	OPCIONES DE RESPUESTA					VALORACION						OBSERVACIONES	
				Totamente de acuerdo	De acuerdo	NI de acuerdo, ni en desacuerdo	En desacuerdo	Totamente en desacuerdo	Redacción clara y precisa		Tiene coherencia con la variable		Tiene coherencia con la dimensión			Tiene coherencia con el indicador
					SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO		
Clima organizacional	Ambiente de trabajo	Espacio físico	11. La mayoría de los colaboradores nos sentimos satisfechos con el ambiente físico de nuestra oficina.		X		X		X		X		X			
			12. El mobiliario y equipos disponibles en la oficina (silla, escritorio, computadora, etc.) son apropiados para mi desempeño laboral.		X		X		X		X		X			
			13. La limpieza y aseo de mi área de trabajo son buenos.		X		X		X		X		X			
			14. La iluminación de mi área de trabajo es suficiente y adecuada.		X		X		X		X		X			
			15. Existe la seguridad para evitar accidentes y riesgos en la oficina.		X		X		X		X		X			



\_\_\_\_\_  
 Gerente de Recursos Humanos  
 María del Carmen

VARIABLE	DIMENSION	INDICADORES	ITEMS/PREGUNTAS/REACTIVOS	OPCIONES DE RESPUESTA				VALORACION						OBSERVACIONES	
				Totamente de acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	En desacuerdo	Totamente en desacuerdo	Redacción clara y precisa		Tiene coherencia con la variable		Tiene coherencia con la dimensión		Tiene coherencia con el indicador
								SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO
Clima organizacional	Relaciones laborales	Relaciones sociales entre compañeros	20. Participo de las actividades culturales y recreacionales que organiza la institución.					X		X		X		X	
		Influencia positiva en el equipo	19. El jefe absuelve las dudas que se presentan en el desarrollo de las labores.					X		X		X		X	
	Liderazgo del jefe inmediato	Transmisión de confianza del jefe	16. El jefe me da autonomía para tomar las decisiones necesarias para el cumplimiento de mis responsabilidades.					X		X		X		X	
			17. Puedo hablar libremente con el jefe cuando estoy en desacuerdo con él.					X		X		X		X	
				18. El jefe alienta el trabajo en equipo				X		X		X		X	
				21. La institución fomenta y promueve la comunicación interpersonal.				X		X		X		X	



Mg. Gustavo N. Alvariz Campón

VARIABLE	DIMENSION	INDICADORES	ITEMS/PREGUNTAS/REACTIVOS	OPCIONES DE RESPUESTA				VALORACION						OBSERVACIONES							
				Totamente de acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	En desacuerdo	Totamente en desacuerdo	Redacción clara y precisa	Tiene coherencia a con la variable	Tiene coherencia a con la dimensión	Tiene coherencia con el indicador	SI		NO	SI	NO	SI	NO		
Clima organizacional	Relaciones laborales	Relaciones sociales con el jefe	22. Llevarse bien con el jefe beneficia la calidad del trabajo. 23. El jefe toma en cuenta los planteamientos y sugerencias que se le hacen.	Totamente de acuerdo																	
				De acuerdo						X	X	X	X	X	X						
	Imagen e identificación	Compromiso		24. Realmente nos preocupa en prestigio de la institución. 25. Los trabajadores se sienten orgullosos de pertenecer a esta institución. 26. Asumiría mayor responsabilidad por el mismo sueldo que percibo actualmente.	Totamente de acuerdo																
					De acuerdo						X	X	X	X	X	X					
					Ni de acuerdo, ni en desacuerdo																
					En desacuerdo																
Totamente en desacuerdo																					

  
 MSc. Gerardo A. Medina Campón



VARIABLE	DIMENSION	INDICADORES	ITEMS/PREGUNTAS/REACTIVOS	OPCIONES DE RESPUESTA					VALORACION								OBSERVACIONES			
				Totamente de acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	En desacuerdo	Totamente en desacuerdo	Redacción clara y precisa	Tiene coherencia con la variable	Tiene coherencia con la dimensión	Tiene coherencia con el indicador	SI	NO	SI	NO		SI	NO	
Clima organizacional	Desarrollo de los recursos humanos	Incentivos	27. La remuneración es atractiva en comparación con la de otras organizaciones.						X	X			X	X						
			28. Tengo oportunidades de incrementar mi desarrollo de habilidades, aptitudes y actualización de conocimientos.						X	X			X	X						
			29. Por lo general, las personas que trabajan bien son reconocidas en la institución.						X	X			X	X						
		Capacitación	30. La entidad se preocupa por brindarme capacitación para realizar mejor mi trabajo.								X	X			X	X				
			31. Los programas de capacitación preparan al colaborador para avanzar en una línea de carrera.								X	X			X	X				
											X	X			X	X				

  
 MSc. Gustavo A. Méndez Campón

III. OPINIÓN DE APLICABILIDAD.

CONFORME LA ENCUESTA Y LAS RESPUESTAS,  
SE PUEDE PROCEDER A SU APLICACIÓN.

Chachapoyas, ----- de 2016.

  
\_\_\_\_\_  
Mg. Guillermo NE Méndez Cospón  
DNI: 33409044

Carta N° 002-2016-WACL

Mg. Jymmy Otoniel Aguilar Tuesta  
Gerente Administrativo  
Gerencia Administrativa Amazonas – Ministerio Público.

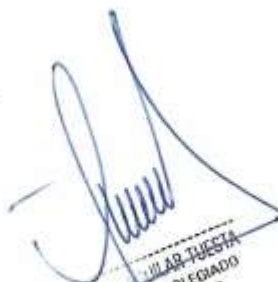
**Asunto** : Validación de instrumento a través de juicio de expertos.  
**Referencia** : Proyecto de tesis para optar el grado académico de Magister el Gestión Pública.

Me es muy grato dirigirme a usted para expresarle mi cordial saludo y al mismo tiempo hacer de su conocimiento que siendo estudiante del programa de Maestría en Gestión Pública de la Universidad Cesar Vallejo – Filial Chachapoyas, es necesario validar el instrumento con el cual recogeré la información para el desarrollo de mi trabajo de investigación, el mismo que servirá para optar el grado académico de magister.

En ese sentido, conocedor que su persona cuenta con el grado académico de Magister en Gestión Pública, recorro para solicitarle su apoyo con el llenado de la ficha técnica del instrumento que formará parte del proyecto de investigación denominado: "Propuesta de plan de motivación laboral para mejorar el clima organizacional en los colaboradores de la Contraloría Regional Chachapoyas - 2016", para tal fin adjunto al presente la ficha técnica del instrumento en mención en siete (7) folios.

Agradeciéndole por anticipado el apoyo requerido me suscribo de usted.

  
William Alexander Carrión López  
DNI N° 40931792

  
Mg. Jymmy Otoniel Aguilar Tuesta  
Gerente Administrativo  
Gerencia Administrativa Amazonas – Ministerio Público.

**ANEXO 02**

**FICHA TÉCNICA DEL INSTRUMENTO**

**UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO**

**ESCUELA DE POSTGRADO**

**MAESTRIA EN GESTIÓN PÚBLICA**

**I. TÍTULO DEL PROYECTO.**

Propuesta de plan de motivación laboral para mejorar el clima organizacional en los colaboradores de la Contraloría Regional Chachapoyas – 2016.

- |                               |  |
|-------------------------------|--|
| 1. Nombre del experto         | : Mg. Jymmy Otoniel Aguilar Tuesta   |
| 2. Nombre del Instrumento     | : Encuesta.  |
| 3. Propósito                  | : Determinar el clima organizacional en la Contraloría Regional Chachapoyas – 2016.  |
| 4. Unidades de análisis       | : Colaboradores de la Contraloría Regional Chachapoyas.  |
| 5. Duración                   | : 20 minutos.  |
| 6. Muestra                    | : Comprende 23 colaboradores.  |
| 7. Descripción de instrumento | : Consiste en una lista de 31 ítems que tiene la finalidad de conocer el clima organizacional en la Contraloría Regional Chachapoyas – 2016. |
| 8. Responsable                | : Br. William Alexander Carrión López  |

**II. ASPECTOS DE LA EVALUACIÓN DEL INSTRUMENTO.**

- Se evaluará cada uno de los ítems teniendo en cuenta los siguientes criterios:
  - Redacción clara y precisa.
  - Coherencia con la variable, dimensión e indicador.
- Se anotarán las observaciones/sugerencias en los ítems respectivos.


  
JYMMY OTONIEL AGUILAR TUESTA  
COLEGIADO  
CHACHAPOYAS



VARIABLE	DIMENSION	INDICADORES	ITEMS/PREGUNTAS/REACTIVOS	OPCIONES DE RESPUESTA				VALORACION						OBSERVACIONES		
				Totamente de acuerdo	De acuerdo	NI de acuerdo, ni en desacuerdo	En desacuerdo	Totamente en desacuerdo	Redacción clara y precisa		Tiene coherencia con la variable		Tiene coherencia con la dimensión		Tiene coherencia con el indicador	
								SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	
Clima organizacional	Estructura organizacional	Normas	01. Las normas de la institución son siempre cumplidas por los colaboradores					X		X		X		X		
			02. La institución proporciona la información para conocer las responsabilidades y funciones del cargo.					X		X		X		X		
		Valores	03. Existen grupos cuyos valores no favorecen el trabajo de la organización.					X		X		X		X		
			04. Con frecuencia nuestros compañeros hablan mal de la organización.					X		X		X		X		

  
 MARIA TUESTA  
 SERVIDORA  
 DE PLANTAS

VARIABLE	DIMENSION	INDICADORES	ITEMS/PREGUNTAS/REACTIVOS	OPCIONES DE RESPUESTA					VALORACION						OBSERVACIONES		
				Totamente de acuerdo	De acuerdo	NI de acuerdo, ni en desacuerdo	En desacuerdo	Totamente en desacuerdo	SI	NO	SI	NO	SI	NO		SI	NO
Clima organizacional	Funciones y tareas	Relevancia de las funciones	05. Existe una determinación clara de las funciones que cada uno debe desempeñar.	Totamente de acuerdo													
				De acuerdo													
			06. En este trabajo me siento realizado profesionalmente.	Totamente de acuerdo													
			07. La sensación que tengo de mi trabajo es que me están explotando.	Totamente de acuerdo													
		Carga laboral	08. El horario de trabajo no me permite pasar tiempo con mi familia y amigos.	Totamente de acuerdo													
				De acuerdo													
			09. A la institución solo le interesa el cumplimiento de metas y no los resultados del trabajo.	Totamente de acuerdo													
			10. Las condiciones de la institución cada vez me ponen mas nervioso.	Totamente de acuerdo													

  
 SVT  
 EL GIADO  
 TUESTA

VARIABLE	DIMENSION	INDICADORES	ITEMS/PREGUNTAS/REACTIVOS	OPCIONES DE RESPUESTA				VALORACION						OBSERVACIONES						
				Totamente de acuerdo	De acuerdo	NI de acuerdo, ni en desacuerdo	En desacuerdo	Totamente en desacuerdo	Redacción clara y precisa	Tiene coherencia con la variable	Tiene coherencia con la dimensión	Tiene coherencia con el indicador	SI		NO	SI	NO			
Clima organizacional	Ambiente de trabajo	Espacio físico	11. La mayoría de los colaboradores nos sentimos satisfechos con el ambiente físico de nuestra oficina.	Totamente de acuerdo																
			12. El mobiliario y equipos disponibles en la oficina (silla, escritorio, computadora, etc.) son apropiados para mi desempeño laboral.	De acuerdo																
			13. La limpieza y aseo de mi área de trabajo son buenos.	NI de acuerdo, ni en desacuerdo																
			14. La iluminación de mi área de trabajo es suficiente y adecuada.	En desacuerdo																
			15. Existe la seguridad para evitar accidentes y riesgos en la oficina.	Totamente en desacuerdo																

  
 JIMMY OTOMEL ARCULAR TUESTA  
 CONTADOR PÚBLICO COLEGIADO  
 MAT. Nº 128 - AMAZONAS

VARIABLE	DIMENSION	INDICADORES	ITEMS/PREGUNTAS/REACTIVOS	OPCIONES DE RESPUESTA				VALORACION								OBSERVACIONES	
				Totamente de acuerdo	De acuerdo	NI de acuerdo, ni en desacuerdo	En desacuerdo	Totamente en desacuerdo	Redacción clara y precisa		Tiene coherencia a con la variable		Tiene coherencia a con la dimensión		Tiene coherencia con el indicador		
								SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO		
Clima organizacional	Liderazgo del jefe inmediato	Transmisión de confianza del jefe	16. El jefe me da autonomía para tomar las decisiones necesarias para el cumplimiento de mis responsabilidades.					X		X		X		X			
			17. Puedo hablar libremente con el jefe cuando estoy en desacuerdo con él.					X		X		X		X			
			18. El jefe alienta el trabajo en equipo					X		X		X		X			
	Relaciones laborales	Influencia positiva en el equipo	19. El jefe absuelve las dudas que se presentan en el desarrollo de las labores.					X		X		X		X			
			20. Participo de las actividades culturales y recreacionales que organiza la institución.					X		X		X		X			
			21. La institución fomenta y promueve la comunicación interpersonal.					X		X		X		X			

  
 JIMMY OTONIEL... AR TUESTA  
 CONTADOR PÚBLICO COLEGIADO  
 MAI N° 176 AMAZONAS



VARIABLE	DIMENSION	INDICADORES	ITEMS/PREGUNTAS/REACTIVOS	OPCIONES DE RESPUESTA				VALORACION								OBSERVACIONES
				Totamente de acuerdo	De acuerdo	NI de acuerdo, ni en desacuerdo	En desacuerdo	Totamente en desacuerdo	Redacción clara y precisa		Tiene coherenci a con la variable		Tiene coherenci a con la dimensión		Tiene coherenci a con el indicador	
								SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	
Clima organizacional	Relaciones laborales	Relaciones sociales con el jefe	22. Llevarse bien con el jefe beneficia la calidad del trabajo.	Totamente de acuerdo				X		X		X		X		
				De acuerdo												
			23. El jefe toma en cuenta los planteamientos y sugerencias que se le hacen.	Totamente de acuerdo				X		X		X		X		
			24. Realmente nos preocupa en prestigio de la institución.	Totamente de acuerdo				X		X		X		X		
			25. Los trabajadores se sienten orgullosos de pertenecer a esta institución.	Totamente de acuerdo				X		X		X		X		
			26. Asumiría mayor responsabilidad por el mismo sueldo que percibo actualmente.	Totamente de acuerdo				X		X		X		X		

  
 SERVICIO NACIONAL DE  
 INVESTIGACIONES Y ENSEÑANZA  
 SUPERIOR

VARIABLE	DIMENSION	INDICADORES	ITEMS/PREGUNTAS/REACTIVOS	OPCIONES DE RESPUESTA					VALORACION				OBSERVACIONES		
				Totamente de acuerdo	De acuerdo	NI de acuerdo, ni en desacuerdo	En desacuerdo	Totamente en desacuerdo	Redacción clara y precisa	Tiene coherencia a con la variable		Tiene coherencia a con el indicador			
								SI	NO	SI	NO	SI	NO		
Clima organizacional	Desarrollo de los recursos humanos	Incentivos	27. La remuneración es atractiva en comparación con la de otras organizaciones.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
			28. Tengo oportunidades de incrementar mi desarrollo de habilidades, aptitudes y actualización de conocimientos.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
			29. Por lo general, las personas que trabajan bien son reconocidas en la institución.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
			30. La entidad se preocupa por brindarme capacitación para realizar mejor mi trabajo.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
			31. Los programas de capacitación preparan al colaborador para avanzar en una línea de carrera.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	

*[Handwritten signature]*  
 ENCUESTA  
 COLEGIADO  
 MAJAGUAYAS

III. OPINIÓN DE APLICABILIDAD.

Procede su aplicación

Chachapoyas, noviembre de 2016.

\_\_\_\_\_  
Firma

DNI:.....



A handwritten signature in blue ink is written over a rectangular official stamp. The stamp contains the text "DUESTA" and "GIAOO" in a grid-like format, with "AS" at the bottom right.

Chachapoyas, 25 de noviembre de 2016

**Carta N° 003-2016-WACL**

Mg. Moises Valdivia Reyes  
Jefe de la Oficina de Tecnologías de la Información  
Gerencia Administrativa Amazonas – Ministerio Público.

**Asunto** : Validación de instrumento a través de juicio de expertos.

**Referencia** : Proyecto de tesis para optar el grado académico de Magister el Gestión Pública.

Me es muy grato dirigirme a usted para expresarle mi cordial saludo y al mismo tiempo hacer de su conocimiento que siendo estudiante del programa de Maestría en Gestión Pública de la Universidad Cesar Vallejo – Filial Chachapoyas, es necesario validar el instrumento con el cual recogeré la información para el desarrollo de mi trabajo de investigación, el mismo que servirá para optar el grado académico de magister.

En ese sentido, conecedor que su persona cuenta con el grado académico de Magister en Gestión Pública, recurro para solicitarle su apoyo con el llenado de la ficha técnica del instrumento que formará parte del proyecto de investigación denominado: "Propuesta de plan de motivación laboral para mejorar el clima organizacional en los colaboradores de la Contraloría Regional Chachapoyas - 2016", para tal fin adjunto al presente la ficha técnica del instrumento en mención en siete (7) folios.

Agradeciéndole por anticipado el apoyo requerido me suscribo de usted.



William Alexander Carrión López  
DNI N° 40931792



Mg. Moises Valdivia Reyes  
INGENIERO DE SISTEMAS  
CP N° 111206



**ANEXO 02**

**FICHA TÉCNICA DEL INSTRUMENTO**

**UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO**

**ESCUELA DE POSTGRADO**

**MAESTRIA EN GESTIÓN PÚBLICA**

**I. TÍTULO DEL PROYECTO.**

Propuesta de plan de motivación laboral para mejorar el clima organizacional en los colaboradores de la Contraloría Regional Chachapoyas – 2016.

- |                               |  |
|-------------------------------|--|
| 1. Nombre del experto         | : Mg. Moises Valdivia Reyes  |
| 2. Nombre del Instrumento     | : Encuesta.  |
| 3. Propósito                  | : Determinar el clima organizacional en la Contraloría Regional Chachapoyas – 2016.  |
| 4. Unidades de análisis       | : Colaboradores de la Contraloría Regional Chachapoyas.  |
| 5. Duración                   | : 20 minutos.  |
| 6. Muestra                    | : Comprende 23 colaboradores.  |
| 7. Descripción de instrumento | : Consiste en una lista de 31 ítems que tiene la finalidad de conocer el clima organizacional en la Contraloría Regional Chachapoyas – 2016. |
| 8. Responsable                | : Br. William Alexander Carrión López  |

**II. ASPECTOS DE LA EVALUACIÓN DEL INSTRUMENTO.**

- Se evaluará cada uno de los ítems teniendo en cuenta los siguientes criterios:
  - Redacción clara y precisa.
  - Coherencia con la variable, dimensión e indicador.
- Se anotarán las observaciones/sugerencias en los ítems respectivos.

  
Mg. Moises Valdivia Reyes  
INGENIERO DE SISTEMAS  
CIP Nº 111208

VARIABLE	DIMENSION	INDICADORES	ITEMS/PREGUNTAS/REACTIVOS	OPCIONES DE RESPUESTA					VALORACION						OBSERVACIONES				
				Totamente de acuerdo	De acuerdo	NI de acuerdo, ni en desacuerdo	En desacuerdo	Totamente en desacuerdo	Redacción clara y precisa		Tiene coherencia a con la variable		Tiene coherencia a con la dimensión			Tiene coherencia a con el indicador			
					SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO			
Clima organizacional	Estructura organizacional	Normas	01. Las normas de la institución son siempre cumplidas por los colaboradores		X		X		X		X		X						
			02. La institución proporciona la información para conocer las responsabilidades y funciones del cargo.		X		X		X		X		X		X				
		Valores	03. Existen grupos cuyos valores no favorecen el trabajo de la organización.		X		X		X		X		X		X				
			04. Con frecuencia nuestros compañeros hablan mal de la organización.		X		X		X		X		X		X				

  
 Mg. Moisés Valdivia Reyes  
 INGENIERO DE SISTEMAS,  
 CP N° 111206

VARIABLE	DIMENSION	INDICADORES	ITEMS/PREGUNTAS/REACTIVOS	OPCIONES DE RESPUESTA				VALORACION						OBSERVACIONES				
				Totamente de acuerdo	De acuerdo	NI de acuerdo, ni en desacuerdo	En desacuerdo	Totamente en desacuerdo	Redacción clara y precisa		Tiene coherencia con la variable		Tiene coherencia con la dimensión		Tiene coherencia con el indicador			
								SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO			
Clima organizacional	Funciones y tareas	Relevancia de las funciones	05. Existe una determinación clara de las funciones que cada uno debe desempeñar.					X		X		X		X				
			06. En este trabajo me siento realizado profesionalmente.					X		X		X		X				
		Carga laboral	07. La sensación que tengo de mi trabajo es que me están explotando.						X		X		X		X			
			08. El horario de trabajo no me permite pasar tiempo con mi familia y amigos.						X		X		X		X			
			09. A la institución solo le interesa el cumplimiento de metas y no los resultados del trabajo.						X		X		X		X			
			10. Las condiciones de la institución cada vez me ponen más nervioso.						X		X		X		X			

  
**Me. Moisés Valdovinos**  
 INGENIERO DE SISTEMAS  
 DIP N° 111208

VARIABLE	DIMENSION	INDICADORES	ITEMS/PREGUNTAS/REACTIVOS	OPCIONES DE RESPUESTA					VALORACION						OBSERVACIONES	
				Totamente de acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	En desacuerdo	Totamente en desacuerdo	Redacción clara y precisa		Tiene coherencia a con la variable		Tiene coherencia a con la dimensión			Tiene coherencia con el indicador
					SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO		
Clima organizacional	Ambiente de trabajo	Espacio físico	11. La mayoría de los colaboradores nos sentimos satisfechos con el ambiente físico de nuestra oficina.		X		X		X		X		X			
			12. El mobiliario y equipos disponibles en la oficina (silla, escritorio, computadora, etc.) son apropiados para mi desempeño laboral.		X		X		X		X		X		X	
			13. La limpieza y aseo de mi área de trabajo son buenos.		X		X		X		X		X		X	
			14. La iluminación de mi área de trabajo es suficiente y adecuada.		X		X		X		X		X		X	
			15. Existe la seguridad para evitar accidentes y riesgos en la oficina.		X		X		X		X		X		X	

  
**Mg. Moisés Valdivia Revy**  
 INGENIERO DE SISTEMAS  
 CP Nº 111208



VARIABLE	DIMENSION	INDICADORES	ITEMS/PREGUNTAS/REACTIVOS	OPCIONES DE RESPUESTA					VALORACION						OBSERVACIONES							
				Totamente de acuerdo	De acuerdo	NI de acuerdo, ni en desacuerdo	En desacuerdo	Totamente en desacuerdo	Redacción clara y precisa	Tiene coherenci a con la variable	Tiene coherenci a con la dimensión	Tiene coherenci a con el indicador	SI	NO		SI	NO	SI	NO			
Clima organizacional	Liderazgo del jefe inmediato	Transmisión de confianza del jefe	16. El jefe me da autonomía para tomar las decisiones necesarias para el cumplimiento de mis responsabilidades.																			
			17. Puedo hablar libremente con el jefe cuando estoy en desacuerdo con él.																			
			18. El jefe alienta el trabajo en equipo																			
	Relaciones laborales	Influencia positiva en el equipo	Relaciones sociales entre compañeros	19. El jefe absuelve las dudas que se presentan en el desarrollo de las labores.																		
				20. Participo de las actividades culturales y recreacionales que organiza la institución.																		
		Relaciones sociales	Relaciones laborales	21. La institución fomenta y promueve la comunicación interpersonal.																		

  
**Mg. Moisés Valdivia Reyes**  
 INGENIERO DE SISTEMA  
 CP N° 111206

VARIABLE	DIMENSION	INDICADORES	ITEMS/PREGUNTAS/REACTIVOS	OPCIONES DE RESPUESTA				VALORACION						OBSERVACIONES		
				Totamente de acuerdo	De acuerdo	NI de acuerdo, ni en desacuerdo	En desacuerdo	Totamente en desacuerdo	Redacción clara y precisa	Tiene coherencia a con la variable		Tiene coherencia a con la dimensión			Tiene coherencia con el indicador	
								SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	
Clima organizacional	Relaciones laborales	Relaciones sociales con el jefe	22. Llevarse bien con el jefe beneficia la calidad del trabajo.					X		X		X		X		
			23. El jefe toma en cuenta los planteamientos y sugerencias que se le hacen.					X		X		X		X		
	Compromiso		24. Realmente nos preocupa en prestigio de la institución.					X		X		X		X		
			25. Los trabajadores se sienten orgullosos de pertenecer a esta institución.					X		X		X		X		
			26. Asumiría mayor responsabilidad por el mismo sueldo que percibo actualmente.					X		X		X		X		

  
**Moisés Valdivia Reyes**  
 INGENIERO DE SISTEMAS  
 CIP N° 111208

VARIABLE	DIMENSION	INDICADORES	ITEMS/PREGUNTAS/REACTIVOS	OPCIONES DE RESPUESTA					VALORACION								OBSERVACIONES	
				Totamente de acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	En desacuerdo	Totamente en desacuerdo	Redacción clara y precisa		Tiene coherencia con la variable		Tiene coherencia con la dimensión		Tiene coherencia con el indicador			
					SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO		
Clima organizacional	Desarrollo de los recursos humanos	Incentivos	27. La remuneración es atractiva en comparación con la de otras organizaciones.		X		X		X		X		X					
			28. Tengo oportunidades de incrementar mi desarrollo de habilidades, aptitudes y actualización de conocimientos.		X		X		X		X		X		X			
		29. Por lo general, las personas que trabajan bien son reconocidas en la institución.		X		X		X		X		X		X				
	Capacitación		30. La entidad se preocupa por brindarme capacitación para realizar mejor mi trabajo.		X		X		X		X		X		X			
			31. Los programas de capacitación preparan al colaborador para avanzar en una línea de carrera.		X		X		X		X		X		X			

  
 Mg. Moisés Valderrama A.  
 INGENIERO DE SISTEMAS.  
 CIP N° 111206

III. OPINIÓN DE APLICABILIDAD.

-----  
-----  
-----  
-----  
-----  
-----  
-----  
-----  
-----

Chachapoyas, ----- de 2016.



Mg. Moisés <sup>Dr.</sup> Livia Reyes  
INGENIERO DE SISTEMA  
CIP N° 111206

DNI: 42547417



Anexo N° 4: Análisis de confiabilidad del instrumento de evaluación (alfa de cronbach)

Sujetos	N° de ítems/preguntas aplicadas en el instrumento																															Suma de los ítems		
	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	28	29	30	31			
1	5	4	4	3	5	4	4	3	3	3	3	3	2	3	3	3	4	3	4	3	4	4	5	3	3	3	2	3	3	2	3	4	105	
2	5	4	5	4	5	3	4	5	4	4	2	3	4	5	5	5	5	5	2	4	3	3	3	3	4	3	2	3	2	2	4	107		
3	3	4	5	5	2	2	2	5	2	5	5	4	2	4	3	2	4	2	3	2	1	3	3	3	3	2	2	1	2	4	3	92		
4	4	4	3	4	2	2	1	3	3	4	3	4	5	4	2	4	2	4	1	3	3	4	1	2	3	2	2	1	2	5	4	91		
5	5	3	2	2	3	2	2	5	3	3	3	5	4	3	2	5	1	2	3	2	4	2	4	3	4	4	4	3	3	4	2	97		
6	4	4	1	5	2	2	3	5	5	2	2	5	3	2	2	3	3	4	4	2	2	4	5	4	2	5	5	4	2	4	4	104		
7	5	3	4	5	4	5	5	4	4	3	4	5	1	4	5	5	3	5	3	4	5	4	5	4	5	5	4	3	4	5	5	131		
8	4	4	3	3	3	4	4	2	3	2	4	2	5	2	4	2	5	4	2	1	2	4	3	4	2	2	3	3	3	2	2	93		
9	4	3	5	4	4	2	4	2	2	1	5	2	1	3	5	2	3	2	4	2	4	3	2	3	1	1	3	3	2	4	4	90		
10	2	2	4	2	3	1	2	2	2	4	5	3	2	4	3	2	4	5	3	4	2	3	3	3	2	4	2	1	4	2	2	87		
11	5	1	4	5	2	3	4	3	1	3	2	3	3	1	3	2	1	5	3	5	5	1	4	2	3	3	1	2	3	4	4	91		
12	3	3	3	3	2	2	3	4	1	3	2	4	4	5	2	3	1	4	2	3	4	2	5	2	4	3	3	3	5	2	4	94		
13	5	4	4	5	5	4	5	3	4	5	4	5	4	4	5	3	4	5	5	4	5	3	1	3	1	3	2	5	4	3	1	4	123	
14	3	3	3	2	4	4	2	3	3	3	3	1	3	2	2	5	3	4	3	2	2	2	2	4	4	4	2	4	2	4	3	1	4	91
15	2	3	5	3	5	4	2	3	4	4	4	4	3	2	1	3	3	5	3	5	4	2	2	5	2	4	3	5	2	3	2	2	102	
Var. ítems	12	1	14	15	12	16	15	13	16	12	11	15	14	16	16	14	2	0,9	17	16	1	18	17	11	11	11	15	16	12	1	15	11	07764	
Suma de la Var. ítems	42,32																																	